



Наукові перспективи  
Видавнича група

ЖУРНАЛ  
Національні інтереси



*Створимо переможне  
майбутнє України разом*

3(3)  
2024

*Військова академія (м. Одеса)*

*Видавнича група «Наукові перспективи»*

*Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного  
управління*

# *«Національні інтереси України»*

*№ 3(3) 2024*

*2024*

*Military Academy (Odesa)*

*Scientific Perspectives Publishing Group*

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

# *«National interests of Ukraine»*

*№ 3(3) 2024*

*2024*

ISSN 3041-1793 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3))

**“Національні інтереси України”: науково-практичний журнал. 2024.  
№ 3(3) 2024. С. 535.**



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

**Рекомендовано до друку засіданням вченої ради Військової академії (м. Одеса)  
(Протокол # 3 від 30 вересня 2024 року)**

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

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

*Рік заснування: 2024.*

*Журнал виходить раз на місяць*

**Редакційна колегія:**

**Голова редакційної колегії:**

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

**Почесний редактор:**

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

**Головний редактор:**

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

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

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

5. Дружинін Віталій Світозарович - доктор філософії за спеціальністю 255 Озброєння та військова техніка, старший викладач кафедри забезпечення паливом та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)
6. Запорожець Тетяна Володимирівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
7. Катеринчук Іван Степанович - доктор технічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, учений у галузі озброєння та військової техніки
8. Клименко Наталія Григорівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
9. Козубцов Ігор Миколайович - доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри бойового застосування підрозділів зв'язку, доцент кафедри військово-гуманітарних дисциплін Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (Київ, Україна)
10. Кушнарьова Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
11. Кушнарьова Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
12. Левченко Ігор Славович - кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри забезпечення паливом та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)
13. 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)
14. 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)
15. Марутян Рена Рубенівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
16. 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)
17. 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)
18. 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)
19. Пастернак Ігор Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)
20. 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)
21. 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)
22. 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)
23. Рабоча Тетяна Валентинівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
24. Стоянова-Коваль Світлана Савівна - доктор економічних наук, професор Військової академії (Одеса, Україна)
25. 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)
26. 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)
27. Чорна Катерина Павлівна - доктор наук з державного управління, доцент, проректор Міжрегіональної Академії Управління персоналом (Київ, Україна)
28. Якиминська Любова Вікторівна - кандидат історичних наук, доцент, викладач кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





## ЗМІСТ

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

|                                                                                                                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Абрамов С.О., Синиціна Ю.П., Титаренко О. О.</b><br><i>СУЧАСНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ВІТРОЕНЕРГЕТИЧНИХ УСТАНОВОК В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ</i>                                                             | <b>14</b> |
| <b>Дідик В.О., Душкін Ю.Г., Шаршаткін Д.Ю., Король Д.А.</b><br><i>ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ В ПЕРСПЕКТИВНІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ ВІЙСЬКОВИХ РІШЕНЬ КОМАНДИРАМИ ПІДРОЗДІЛІВ</i> | <b>25</b> |
| <b>Куртакова Г.О., Ребенок Н.О.</b><br><i>СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВІЙСЬКОВОЇ КОНФЛІКТОЛОГІЇ</i>                                                                                                                                        | <b>36</b> |
| <b>Маслій О.М., Зелений І.І., Максименко Ю.А., Попов С.А., Семчак О.М.</b><br><i>НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА, ВОЄННА РОЗВІДКА: СИСТЕМНО-ДІЯЛЬНІСНИЙ ПІДХІД ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ АНАЛІТИКИ</i>                                               | <b>45</b> |
| <b>Радзівілов Г.Д., Дегтяр О.А., Безносенко С.Ю., Ткаченко А.Л.</b><br><i>СУЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНИМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ МЕРЕЖАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ</i>                              | <b>62</b> |
| <b>Радзівілов Г.Д., Дегтяр О.А.</b><br><i>МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНИМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ МЕРЕЖАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ</i>                                                                          | <b>80</b> |
| <b>Радзівілов Г.Д., Дегтяр О.А.</b><br><i>ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ</i>                                                                                                        | <b>88</b> |
| <b>Радзівілов Г.Д., Масесов М.О., Дегтяр О.А.</b><br><i>МЕТОДИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ШЛЯХУ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</i>                                                                                               | <b>97</b> |



- Романов Д.О., Дегтяр О.А.** 107  
*РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВ-  
ЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ*
- Тіхонов Г.М., Чайковська О.Є., Цівка С.О.** 122  
*ПЕРСОНАЛЬНИЙ ОБЛІК ОСОБОВОГО СКЛАДУ: АНАЛІЗ ОСОБЛИ-  
ВОСТЕЙ ВЕДЕННЯ В СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ  
ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ ІНШИХ ДЕРЖАВ*
- Торічний В.О., Федорчук А.В., Глуздань О.П.** 144  
*СПЕЦИФІКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ІНСТИТУЦІЯХ  
СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ*
- Шумков І.О., Рудинський В.В., Пікус Д.Л.** 155  
*НАВЧАННЯ ОФІЦЕРІВ РОЗВІДНИКІВ В УМОВАХ ІНТЕРАКТИ-  
ВНОГО СЕРЕДОВИЩА*

## РОЗДІЛ «Право»

- Вейц А.М., Альбещенко О.С.** 166  
*ХАРАКТЕРИСТИКА ВІЙСЬКОВОЇ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ, ЯКА ВЧИНЯЄ  
КІБЕРЗЛОЧИН*
- Комісарова Н.О., Дашковський А.В., Яроцький Я.Б.** 180  
*ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРИЗУПИНЕННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ  
СЛУЖБИ У ЗВ'ЯЗКУ З ВЧИНЕННЯМ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВОПО-  
РУШЕННЯ*
- Комісарова Н.О., Крутіков П.Д.** 191  
*ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАГРОЗИ, КІБЕРШПИГУНСТВО КІБЕРАТАКИ НА  
ОБ'ЄКТИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВЕДЕННЯ  
ВІЙНИ*
- Кулик М.Й., Терещенко Ю.В., Симчук А.С.** 200  
*ПРАВОВИЙ СТАТУС МАЙНА, ВИЛУЧЕНОГО ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ  
ОБШУКУ, І ВИРІШЕННЯ ПИТАННЯ ПРО ЙОГО АРЕШТ*
- Ладиченко В.В., Мединська Н.В., Новаковська І.О., Яринко Б.В.** 210  
*ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ ЗЕМЕЛЬ ЯК НАЦІОНАЛЬНОГО  
БАГАТСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ АГРЕСІЇ: МІЖНАРОДНІ ТА  
НАЦІОНАЛЬНІ ПІДХОДИ*



**Стрельченко А.М.****225**

*КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ ІНДИВІДУАЛЬНОГО БРОНЕЗАХИСТУ ЦИВІЛЬНИМ НАСЕЛЕННЯМ*

## РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

**Lutskyi R.P., Ptashnyk O.I., Hamaliuk B.M., Lys A.B.****234**

*DECENTRALIZATION AS AN UNKNOWN COMPONENT IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE*

**Богданенко А.І.****244**

*МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СИСТЕМА ЗДІЙСНЕННЯ ЦІЛЕСПРЯМОВАНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ У КОМУНІКАЦІЇ ХРИСТІЯНСЬКИХ ЦЕРКОВ УКРАЇНИ*

**Гапоненко В.А.****260**

*ІНСТИТУЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПОРІВНЯННЯ УКРАЇНИ ТА США*

**Гасюк І.Л., Іваній О.М.****272**

*КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ*

**Грабар Е.В., Антонюк В.В.****287**

*ВІЙНА ТА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ: ВІД АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ*

**Жукова І.В., Трушкіна Н.В.****296**

*МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ*

**Криштанович М.Ф., Гонтар З.Г.****311**

*ХАРАКТЕРИСТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАСАДИ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ*

**Пархоменко-Куцевіл О.І.****320**

*ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ГЕЙМІФІКАЦІЇ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ*



**Ситник Г.П., Комаха Л.Г., Зубчик О.А.** 332  
*КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ОСМИСЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ  
ДЕРЖАВИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ*

**Сичова В.В., Хижняк Л.М.** 348  
*ПРОДОВОЛЬЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІМЕЙ З ДІТЬМИ В МІСТІ ХАРКОВІ  
В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ*

## РОЗДІЛ «Економіка»

**Батракова Т.І., Панченко М.А.** 367  
*АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ*

**Досенко С.Д.** 379  
*ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАХИСТУ ІНФРАСТРУКТУРИ ВІДНОВЛЮ-  
ВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ВІД КІБЕРЗАГРОЗ*

**Павленко М.М.** 387  
*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РИНКУ ЗЕРНА В  
УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ  
ЗМІН*

**Панфілова Т.О.** 400  
*СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО  
ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ*

**Петришина С.В.** 414  
*АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ*

**Писаренко С.В., Калашник О.В.** 423  
*ЗНАЧЕННЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ  
ЯКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ*

**Терпило Д.А.** 433  
*ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ  
ПІДПРИЄМСТВ*

**Циганенко Г.В., Трухан О.Л.** 441  
*УПРАВЛІННЯ ВИКЛИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ ДЛЯ УКРАЇНИ  
НА ШЛЯХУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ*

**Щитов Д.М.****454**

*ТРУДНОЩІ У ПРОСУВАННІ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРІВ ТА БРЕНДІВ  
НА ПЛАТФОРМАХ AMAZON ТА EBAY*

## РОЗДІЛ «Політологія»

**Богаченко М.М.****470**

*СУЧАСНІ НАУКОВІ КОНЦЕПЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У  
КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ ДЛЯ УКРАЇНИ*

**Лесняк В.Ю.****484**

*ГРОМАДЯНСЬКИЙ ДІАЛОГ ЯК ФАКТОР ДЕМОКРАТИЧНОЇ  
КОНСОЛІДАЦІЇ*

**Майданський І.М., Зенкін М.В.****496**

*ХАРИЗМАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО У ПОЛІТИЦІ: АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ТА  
ЙОГО ВПЛИВ НА МАСОВУ СВІДОМІСТЬ*

**Назарчук О.М.****507**

*ПОЛІТИЧНІ ЕЛІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ З  
ДЕРЖАВНИМИ СТРУКТУРАМИ І БІЗНЕСОМ*

**Оверчук О.В., Майстренко А.А., Гоцуляк В.М.****521**

*ПЕТИЦІЇ ТА ЗВЕРНЕННЯ ЯК ФОРМА ПОЛІТИЧНОЇ АКТИВНОСТІ*



**Шановні колеги!  
Слава Україні! Героям Слава!**



Прийміть щирі вітання із виходом чергового наукового фахового журналу «Національні інтереси України».

У жовтні 2024 року, журнал був включений до Переліку наукових фахових видань України з 256, 081, 281, 051 та 052 спеціальностей, що значно розширило можливість здобувачам освіти щодо публікації результатів своїх досліджень для здобуття наукових ступенів, а досвідченим науковцям - отримання вчених звань, обміну науковими думками та досягненнями.

Матеріали журналу є для багатьох читачів джерелом отримання сучасної наукової думки, інформаційним порадищем і помічником, об'єктивним інформатором і аналітиком, консультантом і посередником.

Редакційна колегія представлена професійним колективом науковців-однодумців, що дає змогу мати якісний підхід до розвитку наукової справи.

Щиро вдячний Видавничій групі «Наукові перспективи» за співпрацю, оперативність, високий професіоналізм на користь розвитку військової освіти в Україні.

Бажаю миру, міцного здоров'я, щастя, оптимізму, нових творчих успіхів для нашої загальної ПЕРЕМОГИ!

**З повагою,  
Доктор військових наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
лауреат Державної премії України  
в галузі науки і техніки,  
Начальник управління організації військової освіти  
Центрального управління військової освіти і науки  
Генерального штабу ЗСУ**

**Кириленко В.А.**

**ШАНОВНІ АВТОРИ, ЧИТАЧІ, РЕДАКЦІЯ ТА ЗАСНОВНИКИ  
ФАХОВОГО ЖУРНАЛУ “ НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ УКРАЇНИ”!**



Вітаю із виходом чергового номеру фахового журналу «Національні інтереси України» за спеціальностями 256, 081, 281, 051, 052.

На сторінках репрезентованому вашій увазі номеру ви познайомитеся із питаннями щодо: обґрунтування того, що поняття «інформаційно-аналітична діяльність» є ширшим, ніж поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення», використовуючи для цього системно-діяльнісний підхід як універсальний інструмент для структурування будь-якого виду діяльності, зокрема, в аспекті інформаційної аналітики; окреслення шляхів удосконалення організації та ведення персонального обліку особового складу, що, своєю чергою, підвищить ефективність роботи служб персоналу; дослідження ролі політичних еліт у системі «державна влада–бізнес–громадянське суспільство» в Україні та визначення основних механізмів їх впливу на формування державної політики, економічних процесів та соціальної мобілізації та ін.

Бажаю міцного здоров'я, миру, щастя, натхнення розвивати ідеї новаторського руху освітан, що визначені проблемними аспектами європейської трансформації інновацій та військових технологій!

Разом створюємо синергію перемоги!

**З повагою,  
полковник Центрального науково-дослідного інституту  
Збройних Сил України,  
доктор наук з державного управління,  
професор,  
Заслужений юрист України**

**Романенко Є.О.**



**Шановні колеги!**

Щиро вітаю голову редакційної колегії, почесного редактора, головного редактора, засновників, редакційну колегію та авторів із виходом чергового номеру, вже фахового, категорія Б науково-практичного журналу “Національні інтереси України”.

Журнал розміщує оригінальні наукові статті, оглядові публікації, рецензії.

Засновниками журналу є: Військова академія (м. Одеса), Видавнича група «Наукові перспективи» та Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління.

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану та Асоціації науковців України.

Бажаю плідних наукових дискусій, професійного натхнення та задоволення від реалізації творчих задумів та ідей!

Творимо майбутнє України разом!

**З повагою,**

**директор Видавничої групи «Наукові перспективи»,  
директор Європейського ліцею «Наукові перспективи»,  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
Лауреат премії Президента України для молодих вчених,  
Лауреат премії Верховної Ради України  
молодим ученим**

**Жукова І.В.**





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

УДК 623.6

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-14-24](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-14-24)

**Абрамов Сергій Олексійович** кандидат технічних наук, доцент, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії з підготовки військ, Київський інститут національної гвардії України, вул. Оборони Києва, 7, м. Київ, 03179, тел.: (098) 821-20-98, <https://orcid.org/0000-0003-0675-4850>

**Синиціна Юлія Петрівна** кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економічної та інформаційної безпеки, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, пр. Науки, 26, м. Дніпро, 49005, тел.: (050) 579-16-15, <https://orcid.org/0000-0002-6447-821X>

**Титаренко Олексій Олексійович** доктор юридичних наук, доцент, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії з підготовки військ, Київський інститут національної гвардії України, вул. Оборони Києва, 7, м. Київ, 03179, тел.: (097) 646-95-89, <https://orcid.org/0000-0002-3271-9402>

### СУЧАСНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ВІТРОЕНЕРГЕТИЧНИХ УСТАНОВОК В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

**Анотація.** Пошук нових джерел енергії для забезпечення застосування енергетичних потреб бойових підрозділів оперативного призначення Національної гвардії України в умовах забезпечення національної безпеки і оборони є надзвичайно важливим. Сучасний світ стикається з великими викликами у сфері енергетики, серед яких ключовими є забезпечення енергетичної незалежності та сталий розвиток.

Енергетичні проблеми України полягають як у технічному оснащенні, так і в джерелах забезпечення енергоносіями. Паливно-енергетичний комплекс України характеризується негативними тенденціями, зокрема зростанням дефіцитності вітчизняних первинних енергоресурсів, у зв'язку з пошкодженнями ворогом масштабної кількості об'єктів енергетичної інфраструктури, підвищенням їх вартості та проблемами зовнішнього постачання, недостатньою ефективністю використання наявних паливно-енергетичних ресурсів.



Проблеми з забезпеченням традиційних енергоресурсів спонукають до прискореного впровадження нових видів енергетичних установок, що використовують відновлювані джерела енергії. Вітроенергетичні установки, як один з найефективніших видів відновлюваної енергетики, відіграють важливу роль у зниженні залежності від імпорتنих енергоресурсів та підвищенні енергетичної безпеки держави. У контексті національної безпеки і оборони, диверсифікація джерел енергії є критично важливою.

Використання вітроенергетики дозволяє забезпечити стабільне енергопостачання військових об'єктів і критичної інфраструктури навіть у разі кризових ситуацій або конфліктів. Використання вітру та вітроенергетичних установок як джерела енергії наразі розглядається одним з пріоритетних. Застосування новітніх розробок вітроенергетичних установок малої потужності дасть позитивний результат та створить можливість використання в умовах виконання бойових завдань.

**Ключові слова:** вітер, установка, вітродвигун, потік, ротор.

**Abramov Serhii Oleksiyovych** candidate of technical sciences, associate professor, senior researcher of the research laboratory for military training, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, St. Oborony Kyieva, 7, Kyiv, 03179, tel.: (098) 821-20-98, <https://orcid.org/0000-0003-0675-4850>

**Synytsina Yuliya Petrivna** candidate of technical sciences, associate professor, Associate Professor of the Department of Economic and Information Security, Dnipro State University of Internal Affairs, 49005, Dnipro, Ave. Nauky, 26, tel.: (050) 579-16-15, <https://orcid.org/0000-0002-6447-821X>

**Tytarenko Oleksiy Oleksiyovych** doctor of legal sciences, associate professor, senior researcher of the research laboratory for military training, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, St. Oborony Kyieva, 7, Kyiv, 03179, tel.: (097) 646-95-89, <https://orcid.org/0000-0002-3271-9402>

## MODERN USE OF WIND ENERGY INSTALLATIONS IN THE CONDITIONS OF ENSURING NATIONAL SECURITY AND DEFENSE

**Abstract.** The search for new energy sources to ensure the application the energy needs of the operational combat units of the National Guard of Ukraine in the context of national security and defence is extremely important. The modern world is facing major challenges in the energy sector, among which the key ones are energy independence and sustainable development.

Ukraine's energy problems lie in both technical equipment and sources of energy supply. The fuel and energy sector of Ukraine is characterised by negative

trends, including a growing shortage of domestic primary energy resources due to the enemy's damage to a large number of energy infrastructure facilities, rising costs and problems with external supplies, and insufficient efficiency in the use of available fuel and energy resources.

Problems with the supply of traditional energy resources prompt the accelerated introduction of new types of energy facilities that use renewable energy sources. Wind power plants, as one of the most efficient types of renewable energy, play an important role in reducing dependence on imported energy resources and enhancing the country's energy security. In the context of national security and defence, diversification of energy sources is extremely important.

Wind power can provide a stable energy supply to military facilities and critical infrastructure even in the event of a crisis or conflict. The use of wind and wind power plants as a source of energy is currently considered a priority. The application of the latest developments of low-power wind turbines will give a positive result and create the possibility of using them in combat missions.

**Keywords:** wind, installation, wind turbine, flow, rotor.

**Постановка проблеми.** У даний час існуючі проблеми з забезпеченням традиційних енергоресурсів спонукають до прискореного впровадження нових видів енергетичних установок, що використовують відновлювані джерела енергії. Вітроенергетика є одним із головних і найперспективніших напрямів використання постійно поновлюваних джерел енергії та скорочення споживання палива, особливо в умовах збереження потрібного рівня шуму при виконанні бойових завдань. Існує чимало переваг вітроенергетики, включаючи енергетичні, екологічні, економічні. Особливо важливим є одержання електроенергії в умовах проведення бойових дій для забезпечення національної безпеки та оборони держави.

Об'єктом дослідження є можливість застосування малопотужної автономної вітроенергетичної установки в умовах бойових дій.

Предметом досліджень є процес перетворення механічної енергії вітру в електричну енергію та її використання для електрифікації потрібних процесів в умовах виконання завдань по забезпеченню національної безпеки та оборони держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основою дослідження стану застосування вітроенергетичних установок в умовах забезпечення національної безпеки і оборони стали роботи науковців, таких як: Бонаренко В.І., Варламов Г.Б., Власов В.С., Джеджула В.В., Коцюбинська С.С., Кудря С.О. Мацюк Д.В., Ратушняк Г.С. та інші.

**Мета статті** – аналіз застосування вітроенергетичних установок (ВЕУ) для нинішніх потреб електричною енергією у місцях виконання бойових завдань. Для досягнення поставленої мети потрібно виконати наступні завдання: проаналізувати характеристики вітроколіс для вітроустановки в

конкретних вітрових умовах; визначити більш придатний для умов використання тип ВЕУ; в той же час, простоту виготовлення.

Методологічну основу наукової роботи становлять система, загально-наукових та спеціальних методів аналізу: систематизації та узагальнення; монографічний та системно-структурний аналіз; розрахунково-конструктивний; оцінно-ситуаційний; графічний; факторний та експертний аналізи.

**Виклад основного матеріалу.** У загальному випадку ВЕУ представляє собою комплекс взаємопов'язаного обладнання та споруд, призначений для перетворення енергії вітру в інші види енергії (електричну, механічну, теплову та ін.) і включає в себе вітроагрегат і вітродвигун [1]. Вітроагрегат, будучи основною частиною ВЕУ, складається з вітродвигуна, системи передачі вітрової потужності на навантаження і самого споживача вітрової енергії. Вітродвигун є пристроєм для перетворення кінетичної енергії вітру в механічну енергію робочого руху вітродвигуна. Робочі рухи, які робить вітродвигун, можуть бути різними, на існуючих сьогодні вітродвигунах в якості робочого руху використовується круговий обертальний рух. Разом з тим відомі численні пропозиції по використанню інших видів робочого руху. Вітродвигун безпосередньо перетворює енергію вітрового потоку в механічну, яка в подальшому використовується для приводу різних механізмів і машин або трансформується в електричну енергію [2].

Вітродвигуни, використовувані в якості приводу електричного генератора ВЕУ, поділяють на два основних типи:

- горизонтально-осьові (ГО), що характеризуються колінеарністю вектору кутової швидкості обертання вітродвигуна і аксіальної складової вектора швидкості вітрового потоку;
- вертикально-осьові (ВО), що характеризуються ортогональністю векторів кутової швидкості обертання вітродвигуна і аксіальної складової вектора швидкості вітрового потоку.

До основних конструктивних складових вітроелектричної установки відносять: вітродвигун (ВД) 1, машинне відділення 2, опори 3 (рис. 1) [1].

Горизонтально-осьові вітродвигуни в порівнянні з вертикально-осьовими мають наступні переваги:

- можливість самостійного пуску без допоміжного приводу за рахунок зміни кута установки лопатей;
- більшого значення коефіцієнта використання енергії вітру;
- більшого значення коефіцієнта швидкохідності і велику частоту обертання вітродвигуна, що дозволяє зменшити масо габаритні показники електромеханічного обладнання;
- виключення необхідності в кутовій передачі обертального моменту.



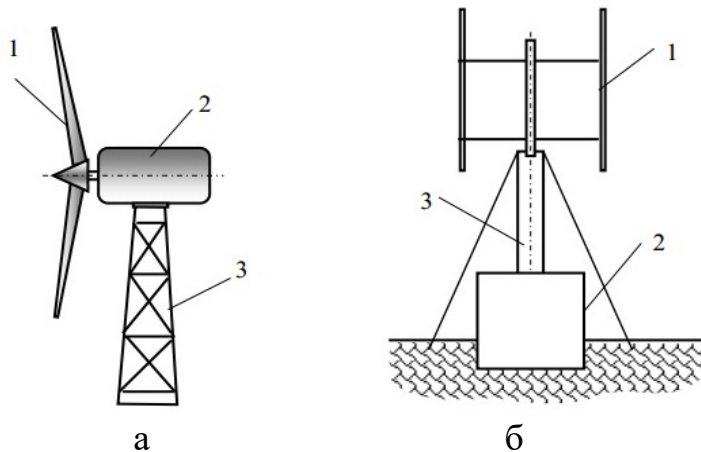


**Рис. 1** Загальний вигляд вітроелектричної установки: а – з горизонтально-осьовим ротором; б – з вертикально-осьовим ротором.

Джерело: [1]

До основного недоліку горизонтально-осьових двигунів слід віднести необхідність в пристрої орієнтації на напрямок вітру.

Вертикально-осьові двигуни в порівнянні з горизонтально-осьовими мають наступні перевагами:

- незалежністю функціонування від напрямку вітрового потоку, що усуває необхідність орієнтування вітродвигуна на цей напрямок;
- вертикальним валом, що дозволяє розміщувати електромеханічне обладнання біля основи ВЕУ, що знижує вимоги до міцності та жорсткості опори, не обмежує масо габаритні показники обладнання, спрощує технічне обслуговування та ремонт;
- можливістю кріплення лопатей до ротора в декількох місцях, що знижує вимоги по міцності і жорсткості лопаті;
- меншим значенням окружної швидкості лопаті за менших значень коефіцієнта швидкохідності;
- відносною простотою виготовлення лопатей.

До числа недоліків вертикально-осьових вітродвигунів слід віднести: менший коефіцієнт використання енергії вітру; меншу швидкохідність.

До основних вимог використання вітроенергетичних установок в умовах бойових дій. Потрібно віднести наступні:

1. Мобільність. Вітроенергетичні установки повинні мати можливість швидкого розгортання та демонтажу для переміщення на нові позиції.
2. Транспортабельність. Конструкція повинна дозволяти легке транспортування установок різними транспортними засобами, включаючи автомобілі, вертольоти та вантажівки.
3. Енергоефективність. Установки повинні мати високу ефективність при низьких швидкостях вітру, щоб забезпечити постійне електропостачання навіть в умовах низької вітрової активності.





4. Акумуляція енергії. Наявність акумуляторних систем для зберігання надлишкової енергії та забезпечення стабільного енергопостачання під час відсутності вітру.

5. Надійність та ремонтпридатність. Установки повинні бути стійкими до впливу екстремальних погодних умов та механічних пошкоджень, а також можливість швидкого та простого ремонту установок з використанням доступних матеріалів та інструментів.

6. Автоматизація та інтеграція з іншими системами. Використання автоматизованих систем контролю та управління для мінімізації участі людини та зниження ризиків. Установки повинні бути інтегровані з існуючими військовими електромережами для забезпечення безперебійного постачання енергії. Поєднання вітроустановок з іншими джерелами енергії, такими як сонячні панелі чи дизельні генератори, для забезпечення резервного постачання.

7. Економічність. Оптимальні витрати, а саме зниження вартості виробництва, транспортування та обслуговування установок.

8. Тривалий термін служби. Вибір матеріалів та конструкцій, що забезпечують довговічність та надійність установок.

9. Інше. Мінімізація екологічного впливу, використання технологій для дистанційного моніторингу та управління роботою вітроенергетичних установок, функції автоматичного відключення в разі виявлення пошкоджень або критичних умов експлуатації, мінімізація шуму від роботи установок, щоб уникнути додаткового психологічного стресу у військових та цивільних осіб, що перебувають у зоні бойових дій.

Врахування цих умов дозволить максимально ефективно та безпечно використовувати вітроенергетичні установки в умовах бойових дій, забезпечуючи безперервне енергопостачання та сприяючи підвищенню загальної боєздатності та автономності військових підрозділів. Із розглянутих вище типів вітроагрегатів для виконання наших завдань більш підходять вітроустановки з застосуванням вертикально-осьових вітродвигунів.

У зв'язку з привабливістю інвестицій, та завдяки визначеності та обґрунтуванню вибору сегментів потужностей [3-5] у виготовленні ВЕУ і станом подій в нашій державі, велика кількість охочих підприємців з порозумінням допомагають у виготовленні необхідного обладнання для забезпечення національної безпеки і оборони. Проте, незважаючи на істотний прогрес у створенні вітротехніки, в Україні практично немає серійного випуску малих вітроагрегатів [4]. Серед причин такої ситуації можна відзначити недостатню увагу з боку держави до розвитку малої вітроенергетики та відсутність державного стимулювання виробників і споживачів малої вітротехніки, втрату повоєнного досвіду в галузі вітроенергетики та відчутну нестачу фахівців із вітродвигунів, низьку купівельну спроможність споживачів і брак обігових коштів у виробників.

Для досягнення поставлених мети та завдання в роботі використано такі методи досліджень: аналіз науково-технічної літератури та інформаційних матеріалів із баз мережі Інтернет за тематикою роботи, порівняльний аналіз, методи експертної оцінки для ідентифікації перспективних напрямів виготовлення ВЕУ. Найважливіше значення для надійності і довговічності вітроенергетичної установки мають значення граничних швидкостей вітру в зоні зосередження установки. Вони визначають прийняті розрахункові нормативи при проектуванні вузлів і конструкцій установки на міцність, параметри регуляторів, аеродинамічні характеристики лопатей [6].

Підстильна поверхня і рельєф місцевості мають великий вплив на швидкість вітру. Встановлено, що на висоті 10 - 20 м у рівнинному степу швидкість вітру змінюється в залежності від рельєфу місцевості. Швидкість вітру над вершинами відкрито розташованих хребтів з правильними, добре обтічними схилами без різкої зміни рельєфу, збільшується в 1,5...2 рази. Якщо височина не представляє правильного схилу або рельєф спотворений обривом, яром і т. п., то швидкості вітру зазвичай малі. Пагорби з крутими, обривистими, кам'янистими схилами обумовлюють досить низькі швидкості вітру; тут вирішальний вплив належить висхідним і спадним потокам.

Рельєф місцевості створює так звані місцеві вітри. Якщо повітряний потік зустрічає вершину, яка стоїть окремо, то він за деяких умов може обійти її, прямуючи по долині, а не над її гребенем. У разі руху вітру між двома підвищеннями його швидкість значно зростає. У долині між підвищеннями утворюється рід коридору, в який з силою спрямовується повітряний потік. Таким чином, створюються місцеві вітри, що досягають іноді великої сили при порівняно малих швидкостях вітру в сусідніх відкритих ділянках. Швидкість вітру також підвищується при обтіканні пагорбів, що мають більш-менш правильний обрис поверхні. При взаємодії повітряного потоку з робочим органом вітроустановки на останній діє сила лобового тиску  $Q$ , яка направлена уздовж набігаючого потоку визначається за формулою [7]:

$$Q = \frac{C_x W^2 F}{2}, \text{ Н} \quad (1)$$

де  $C_x$  – коефіцієнт лобового тиску робочого органу;  
 $W$  – відносна швидкість вітру, м/с;

$$W = V - V_{p.o.}, \text{ м/с}, \quad (2)$$

де  $V_{p.o.}$  – швидкість руху робочого органу вздовж напрямку потоку, м/с;  
 $F$  – площа поверхні обмаху робочого органу, м<sup>2</sup>.

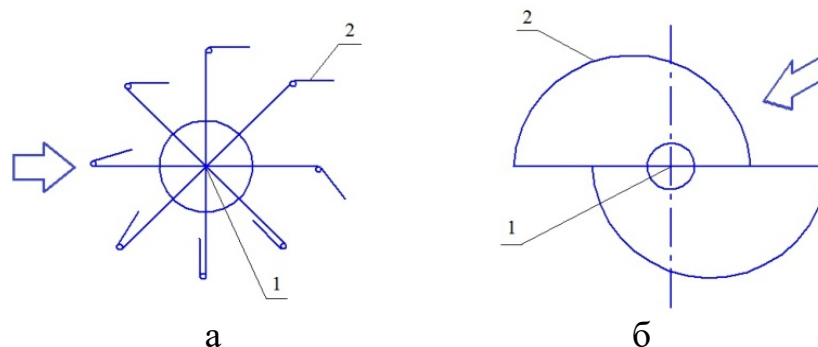


**Рис. 2** Вітроустановки: а – карусельного типу; б – типу ротор Савоніуса; на яких 1 – вісь обертання, 2 – лопать.

Джерело: [7]

Через низьку швидкохідність і низький коефіцієнт використання енергії вітру (КВЕВ) приблизно 0,148 [7], вітроустановки карусельного типу (рис. 2а) не знаходять широкого застосування, їх відрізняє ненадійність при шквальних посиленнях вітру, для них не розроблені механізми обмеження частоти обертання, висока парусність. Ці причини привели до того, що зразки карусельних вітроустановок мають потужність до 1кВт, і практично не конкурентоздатні з установками, що працюють на підйомній аеродинамічній силі.

На вітроустановках ротор Савоніуса (рис. 2, б) величина КВЕВ досягає 0,18 і пояснюється тим що, крім сил лобового тиску, на лопаті ротора діє також і підйомна сила. Обертальний момент виникає при обтіканні ротора Савоніуса потоком повітря за рахунок різного опору опуклою і увігнутою частиною ротора.

Перевагами вітроенергетичної установки цього типу є низький рівень шуму, невелика площа, відмінна робота на малих вітрах (3-5 м/сек). Вітроколесо відрізняється винятковою простотою, проте витрати на матеріали пропорційні ККД. Ця турбіна є найтихохіднішою, і як наслідок, має дуже низький коефіцієнт використання енергії вітру - всього 0,18 - 0,24 і ККД 17-18%. Застосування цих турбін економічно та технічно недоцільне. Також розглянемо виконання вітродвигунів у вигляді вертикально розташованих лопатей у спеціальному виконанні – ротори типу Дар'є (рис. 3) [8-11].

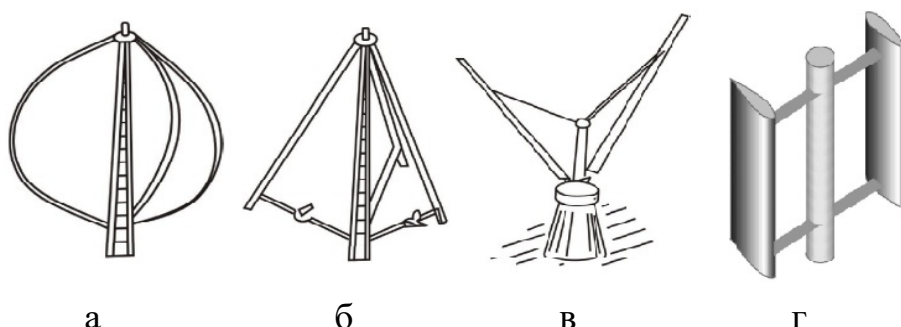


**Рис. 3** Види роторів Дар'є: а –  $\Phi$  подібний; б -  $\Delta$  подібний; в – V подібний; г – H подібний.

Джерело: [8]



Який є симетричною конструкцією, що складається з двох і більше аеродинамічних крил, закріплених на радіальних балках. На кожне з крил, що рухаються щодо потоку, діє підйомна сила, величина якої залежить від кута між векторами швидкості потоку та миттєвої швидкості крила. Максимального значення підйомна сила досягає при ортогональності даних векторів. Зважаючи на те, що вектор миттєвої швидкості крила циклічно змінюється в процесі обертання ротора, момент сили, що розвивається ротором, також є змінним.

Ротор Дар'є відноситься до вітроприймальних пристроїв, що використовують підйомну силу, що виникає на вигнутих лопатях, що мають у поперечному перерізі профіль крила. Ротор має порівняно невеликий початковий момент, але велику швидкохідність, тому – відносно велику питому потужність.

Робота ротора Дар'ї залежить від напрямку потоку, турбіна на його основі не вимагає пристрою орієнтації та характеризується високим коефіцієнтом швидкохідності при малих швидкостях потоку і високим коефіцієнтом використання енергії потоку. Найбільш технологічним рахується є Н-подібний ротор Дар'є (рис. 3, г), установка такого типу є швидкохідною (коефіцієнт швидкохідності  $\geq 3$ ), ККД досягає 0,38 і відрізняється зниженим рівнем шуму та повною відсутністю інфразвуку [11-13]. Вітроенергетична установка цього типу має просту конструкцію та високу надійність. Однією з головних переваг ротора є те, що він абсолютно не залежить від напрямку вітру, тому вітротурбіни, які оснащені ротором не потребують пристроїв орієнтації, що відбивається на вартості вітрогенератора. Ротор Дар'є навіть за мінімального потоку вітру досить швидкохідний і має великий коефіцієнт використання енергії вітру.

**Висновки.** За результатами проведеного порівняльного аналізу застосування вітроенергетичних установок в умовах забезпечення національної безпеки і оборони визначено наступне: вертикально-осьові вітроустановки мають ряд переваг перед горизонтально-осьовими вітроустановками, а саме: простота конструкції та встановлення; найменший коефіцієнт використання потужності вітру та ККД компенсуються відсутністю втрат енергії при зміні напрямку вітру; менше шумове забруднення; компактність та естетика; стійкість до сильних вітрів і т.д., що є перевагою для їх ефективного використання військовими формуваннями в зоні проведення бойових дій для забезпечення автономності та енергоефективності.

До перспектив подальшого наукового дослідження обрано вітроенергетичну установку малої потужності з використанням вертикально-осьового ротора. Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення більш потрібних видів та конфігурацій для поставлених завдань вітроенергетичних турбін, які будуть задовольняти всім потребам забезпечення підрозділів на даний час в умовах виконання бойових завдань. Буде проведено розрахунок і визначення розмірів та матеріалів, для впровадження оптимальних вітроенергетичних турбін.

**Література:**

1. Основи вітроенергетики: підручник / Г.Г. Півняк та ін. Дніпро: НГУ. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/146557?show=full> (дата звернення: 20.06.2024).
2. Інститут відновлюваної енергетики НАН України. Історія становлення, сучасність та перспективи / за ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2020. 108 с.
3. Організація експлуатації та технічного обслуговування. Норми та вимоги. Відновлювана енергетика вітрові електростанції / за ред. І.В. Плачкова та А.Є. Конеченкова, Київ: Всеукраїнська енергетична асамблея «Нормативне та технічне забезпечення енергетичної галузі», 2020. 92 с
4. Гелич Н., Панасюк Ю., Оніщук В. Альтернативна енергетика в Україні: стан та перспективи розвитку Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2 С. 143-151 DOI:10.29038/2411-4014-2020-02-143-151
5. Головка В.М., Коханевич В.П., Шихайлов М.О, Марченко Н.В. До питання визначення ефективного напрямку інвестування в галузі малої вітроенергетики. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2013. № 2. С. 96 - 103.
6. Герасимов О.І. Теоретичні основи технологій захисту навколишнього середовища. Одеса: ТЕС, 2018. 228 с.
7. Кудря С.О. Нетрадиційні та відновлювані джерела енергії. Київ: КПІ, 2012. 492 с.
8. Паховник А.В. Малая энергетика: распределенная генерация в системах энерго-снабжения. Київ: Освіта України, 2007. 464 с.
9. Жлобич В. Шляхи забезпечення альтернативною енергією сільськогосподарського виробництва Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2008. № 2 (45). С. 208 – 213.
10. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України / за ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2020. 82 с.
11. Кузьо І.В., Корендій В.М. Теоретичні аспекти моделювання вітроенергетичних установок Вісник Тернопільського національного технічного університету. 2011. № 3. С. 85 –94.
12. Інститут відновлюваної енергетики НАН України. Історія становлення, сучасність та перспективи / за ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2018. 94 с.
13. Шихайлов М.О. Проблеми та розвиток малої вітроенергетики в Україні. Промелектро. 2004. №5. С. 51 - 56.

**References:**

1. Pivnyak H.G. (2015) Osnovy` vitroenergety`ky` [Basics of wind energy]. Dnipro: Dnipro University of Technology [in Ukrainian].
2. Kudry S.O. (2020) Insty`tut vidnovlyuvanoyi energety`ky` NAN Ukrayiny`. Istoriya stanovlennya, suchasnist` ta perspekty`vy` [Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine. History of formation, modernity and prospects]. Kyiv: Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
3. Plachkova I.V., Konechenkov A.E. (2020) Organizaciya ekspluatatsiyi ta texnichnogo obslugovuvannya. Normy` ta vy`mogy`. Vidnovlyuvana energety`ka vitrovi elektrostanciyyi [Organization of operation and maintenance. Norms and requirements. Renewable energy wind power plants] Kyiv: All-Ukrainian Energy Assembly "Regulatory and Technical Support of the Energy Industry" [in Ukrainian]
4. Gelych N., Panasyuk Yu., Onishchuk V. (2020) Al`ternaty`vna energety`ka v Ukrayini: stan ta perspekty`vy` rozvy`tku [Alternative energy in Ukraine: state and prospects of development]. Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University. no. 2, pp. [in Ukrainian].



5. Golovko V.M., Kokhanevich V.P., Shikhaylov M.O, Marchenko N.V. (2013) Do py`tannya vy`znachennya efekty`vnogo napryamku investuvannya v galuzi maloyi vitroenergety`ky` [On the question of determining the effective direction of investment in the field of small wind energy]. Energy: economy, technologies, ecology. 2013. no. 2. pp. 96 - 103. [in Ukrainian]
6. Gerasimov O.I. (2018) Teorety`chni osnovy` tehnologij zaxy`stu navkoly`shn`ogo seredovy`shha [Theoretical foundations of environmental protection technologies]. Odesa: TES [in Ukrainian]
7. Kudrya S.O. (2012) Netrady`cijni ta vidnovlyuvani dzherela energiyi [Non-traditional and renewable energy sources]. Kyiv: KPI [in Ukrainian]
8. Pakhovnyk A.V. (2007) Malaya energety`ka: raspredelelnaya generacy`ya v sy`stemax energosnabzheny`ya [Small energy: distributed generation in energy supply systems]. Kyiv: Education of Ukraine [in Ukrainian].
9. Zhlobich, V. (2008) Shlyaxy` zabezpechennya al`ternaty`vnoyu energiyeyu sil`s`kogospodars`kogo vy`robny`ctva [Ways to provide alternative energy for agricultural production]. Herald of Agrarian Science of the Black Sea Region. no. 2 (45), pp. 208 - 213. [in Ukrainian].
10. Kudrya S.O. (2020) Atlas energety`chnogo potencialu vidnovlyuvany`x dzherel energiyi Ukrayiny` [Atlas of the energy potential of renewable energy sources of Ukraine] Kyiv: Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
11. Kuzio I.V., Korendii V.M. (2011) Teorety`chni aspekty` modelyuvannya vitroenergety`chny`x ustanovok [Theoretical aspects of modeling of wind energy installations]. Bulletin of the Ternopil National Technical University. no. 3, pp. 85-94. [in Ukrainian].
12. Kudrya S.O. (2018) Insty`tut vidnovlyuvanoyi energety`ky` NAN Ukrayiny`. [Istoriya stanovlennya, suchasnist` ta perspekty`vy`. Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine]. History of formation, modernity and prospects. Kudrya S.O. Kyiv: Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences, [in Ukrainian].
13. Shikhaylov M.O. (2004) Problemy` ta rozvy`tok maloyi vitroenergety`ky` v Ukrayini. [Problems and development of small wind energy in Ukraine]. Promoelectro. 2004. no. 5. pp. 51 - 56. [in Ukrainian].



УДК 004.94.355

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-25-35](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-25-35)

**Дідик Валентин Олександрович** доктор філософії, доцент, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, тел.: (063) 635-25-35, <https://orcid.org/0000-0003-4267-9122>

**Душкін Юрій Георгійович** викладач, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, тел.: (093) 620-49-00, <https://orcid.org/0000-0003-0449-0863>

**Шаршаткін Данило Юрійович** старший викладач, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, тел.: (093) 343-69-79, <https://orcid.org/0000-0002-3362-2469>

**Король Дмитро Анатолійович** викладач, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, тел.: (068) 685-56-30, <https://orcid.org/0009-0002-1649-3770>

## ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ В ПЕРСПЕКТИВНІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ ВІЙСЬКОВИХ РІШЕНЬ КОМАНДИРАМИ ПІДРОЗДІЛІВ

**Анотація.** Зараз в епоху цифрових технологій, характерним є великі обсяги даних, різноманітний та динамічний розвиток військових подій (за рахунок цих технологій), у яких Збройні Сили України зараз приймають участь. Також дані обставини характеризують розвиток обстановки під час бойових дій, виконання багатьох завдань щодо планування застосування частин і підрозділів, оцінка обстановки та прийняття рішень є доволі складним процесом.

На теперішній час вже існують сучасні інформаційно-аналітичні технології, що дозволяють підняти на новий рівень відповідне забезпечення процесу підготовки та прийняття рішень. Накопичено в базах даних різних систем достатня кількість інформації, яка, за зробленими попередніми оцінками, може бути використана як основа для забезпечення роботи аналітичних методів.

Для покращення ситуації що склалась, в статті, на теоретичному рівні, пропонується розглянути деякі методи обробки інформації в перспективній інформаційно-аналітичній системі для підтримки прийняття військових рішень. У великих цивільних компаніях вже застосовують багато новітніх технологій щодо обробки інформації, які розроблені на базі звичайних принципів. В нашому випадку, як варіант дослідження – це використання

методики, яка формується на підставі системного аналізу. Розглядається питання відбору та використання первинної цільової інформації для забезпечення ефективної інформаційно-аналітичної підтримки прийняття військових рішень.

Запропонована методика дослідження включає кілька етапів: визначення предметної області, побудова моделі системи, аналіз альтернативних рішень та демонстраційне моделювання. Розглянуто деякі методи обробки інформації, які можуть використовуватись в інформаційно-аналітичних системах для підтримки прийняття військових рішень, а саме: багатовимірна лінійна регресія, метод розпізнавання та метод алгебраїчної теорії інформації.

Об'єктом дослідження є система, стан якої характеризується набором бінарних ознак, що використовуються для прийняття військових рішень.

Застосування інформаційно-аналітичних систем із запропонованими методами обробки інформації, буде сприяти підвищенню швидкості і точності планування операцій, а також забезпечить краще розуміння ситуації та оптимізацію використання сил та засобів підрозділів у бойових діях, також забезпечить максимальну готовність до будь-яких сценаріїв розвитку подій.

**Ключові слова:** інформаційно-аналітична система, процес прийняття військового рішення, системний аналіз, інформаційно-аналітична діяльність, система управління.

**Didyk Valentyn Oleksandrovykh** Doctor of Philosophy, Associate Professor, Odesa Military Academy, 10 Fontanska Road, 65009, Odesa, tel.: (063) 635-25-35, <https://orcid.org/0000-0003-4267-9122>

**Dushkin Yurii Heorhiiovych** Lecturer, Odesa Military Academy, 10 Fontanska Road, 65009, Odesa, tel.: (093) 620-49-00, <https://orcid.org/0000-0003-0449-0863>

**Sharshatkin Danylo Yuriiiovych** Senior Lecturer, Odesa Military Academy, Fontanska Road, 10, Odesa, 65009, tel.: (093) 343-69-79, <https://orcid.org/0000-0002-3362-2469>

**Korol Dmytro Anatoliiovych** Lecturer, Odesa Military Academy, 10 Fontanska Road, 65009, Odesa, tel.: (068) 685-56-30, <https://orcid.org/0009-0002-1649-3770>

## RESEARCH OF METHODS OF INFORMATION PROCESSING IN A PERSPECTIVE INFORMATION-ANALYTICAL SYSTEM FOR SUPPORTING MILITARY DECISION-MAKING BY UNIT COMMANDERS

**Abstract.** Nowadays, in the era of digital technologies, large volumes of data, diverse and dynamic development of military events (due to these technologies), in which the Armed Forces of Ukraine are currently involved, are characterized by



large amounts of data. These circumstances also characterize the development of the situation during hostilities, and the implementation of many tasks related to planning the use of units and subunits, assessing the situation and making decisions is a rather complex process.

At present, there are modern information and analytical technologies that allow to raise to a new level the appropriate support of the process of preparation and decision-making. A sufficient amount of information has been accumulated in the databases of various systems, which, according to preliminary estimates, can be used as a basis for supporting analytical methods.

To improve the situation, the article proposes to consider some methods of information processing in a promising information and analytical system to support military decision-making at the theoretical level. Large civilian companies are already using many of the latest information processing technologies developed on the basis of conventional principles. In our case, as a research option, we use a methodology based on system analysis. The issue of selecting and using primary target information to provide effective information and analytical support for military decision-making is considered.

The proposed research methodology includes several stages: defining the subject area, building a system model, analyzing alternative solutions, and demonstration modeling. Some methods of information processing that can be used in information-analytical systems to support military decision-making are considered, namely: multivariate linear regression, recognition method and algebraic information theory method.

The object of research is a system whose state is characterized by a set of binary features used for military decision-making.

The use of information-analytical systems with the proposed methods of information processing will help to increase the speed and accuracy of planning operations, as well as provide a better understanding of the situation and optimize the use of forces and means of units in combat operations, and ensure maximum readiness for any scenario.

**Keywords:** information-analytical system, military decision-making process, system analysis, information-analytical activity, control system.

**Постановка проблеми.** Кожного дня командири на всіх рівнях управління приймають безліч рішень з різних питань, щодо розподілу сил та засобів, логістики, різних видів забезпечення, застосування сил та засобів у бойових діях та інших завданнях, які ставляться перед ними. Майже завжди обставини вимагають, щоб ці рішення були прийняті швидко, і при цьому були оптимальними. Для відповідальної особи, що приймає рішення, надзвичайно важливо мати можливість отримати інформацію заздалегідь, що сприятиме прийняттю рішення, яке буде обґрунтованим та найкращим з існуючих [1].



З аналізу існуючого бойового досвіду щодо прийняття військових рішень можливо зробити висновок, що в ході проведеної до цього часу роботи по підготовці даних накопичено великий обсяг інформації, отримані унікальні знання та розроблені різні показники, які здатні характеризувати поточну ситуацію застосування підрозділів щодо управління ними. Зазвичай прийняті рішення базуються на досвіді та персональних знаннях осіб, які приймають ці рішення, тому успіх і помилки істотно залежать від особистих якостей командира. Отже, структура всього обсягу інформації для забезпечення прийняття рішень і переваг таких знань є найважливішою задачею [2]. Але на сьогодні поки немає і не застосовується інформаційно-аналітичної системи в Збройних Силах України на тактичному рівні, які могли б істотно поліпшити процес прийняття військових рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями інформаційно-аналітичного забезпечення в Силах безпеки та оборони України, а також реалізації систем в яких будуть відповідні функції наразі вивчались та досліджувались Кириленком В.А., Даником Ю.Г., Крайновим В.О., Андрощуком О.С., Пермяковим О.Ю., Варенком В.М., Пащетником О.Д., Микусем С.А. Впровадження інформаційно-аналітичних систем в Збройних Силах України до цих пір не реалізовано і тільки планується, тому питання застосування певних методів та методик для прийняття військових рішень що не сформовані в повному обсязі.

**Мета статті** – розгляд та порівняння методів для інформаційно-аналітичних систем, які забезпечать точне прогнозування та прийняття рішень командирами військових підрозділів.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо можливість адаптації існуючих (а якщо необхідно – створення нових) технологій для вирішення практичних завдань планування та прийняття військових рішень керівним складом підрозділів. Визначимо також оцінку завдань і відбір первинної цільової інформації з найбільш ефективним її використанням і питання застосування методів інформаційно-аналітичної підтримки рішень завдань, що виникають у процесі діяльності керівного складу підрозділів; розробки моделей і методик їх рішень [3]. Об'єктом дослідження є якась система  $S$ , стан якої  $s$  характеризується фіксованим набором бінарних ознак

$$p_k(s), k = 1, \dots, n \quad (1)$$

Таким чином, для кожного стану  $s$  ознака  $p_k(s)$  може приймати два значення 0 або 1. Набір таких ознак будемо називати експертною оцінкою стану (ЕОС) системи  $s$ . Крім цього, ми окремо виділяємо ще одну бінарну ознаку  $p_0(s)$ , яка залежить від стану системи, який у подальшому будемо називати військовим рішенням (ВР), яке прийняте на підставі експертної оцінки системи. Припустимо, що є набір статусів  $s_1, s_2, \dots, s_m$  і матриця значень усіх ознак для всіх станів

$$p_k(s_i), k = 0, 1, \dots, n \quad (2)$$

Визначимо наступну задачу. На підставі наявної бази даних розробити систему, яка дозволяє по набору експертних оцінок стану системи, якій склався, та завдань, які визначені – прийняти рішення на застосування підрозділів  $p_0(s)$ .

Розглянемо зміст та методику ведення досліджень по аналізу застосування методів інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень командирами підрозділів. Запропонована методика дослідження лежить в рамках системного аналізу і включає наступні етапи [4]:

- визначення обмеженої предметна область;
- побудова моделі системи;
- аналіз альтернативної реалізації;
- демонстраційне моделювання.

На першому етапі конкретизуються формулювання задач, які повинні вирішити система підтримки прийняття рішень.

Уточнення завдань проводиться шляхом попереднього обговорення із спеціалістами з підготовки прийняття рішень командирами підрозділів, вимагає уточнень і деталізацій. З цією метою необхідно провести певні заходи із командним складом військових підрозділів, в результаті яких повинна бути отримана та проаналізована первинна інформація про зміст поставлених завдань та їх формулювання [5].

Другий етап полягає в аналізі конкретних методів і методик вирішення завдань, щодо прогнозування застосування військових підрозділів, які дозволяють в рамках моделей, що розглядаються вирішувати завдання, які були визначені.

На третьому етапі передбачається провести реальне моделювання за розробленими методиками з використанням відібраних методів для завдань щодо прийняття рішень, для яких будуть представлені дані за реальними експертними оцінками стану системи.

Проведемо аналіз експертних оцінок стану системи.

Загального підхід, в межах якого проводиться аналіз, наступний – будемо вважати, що стан системи описується деякими числовими показниками ЕОС.

Твердження, на якому заснований аналіз даних у рамках цього завдання, полягає в тому, що є реальна залежність між ознаками ЕОС та вихідною ознакою ВР. Виходячи з цього, реалізуються такі етапи проведення аналізу: для відомих у минулому станів системи досліджується залежність значень показника, що цікавить нас – наприклад, «рівень готовності підрозділів до відбиття збройної агресії з боку противника» або «ступінь загрози нападу противника» – від значень відповідних показників, а також виявляються закономірності між різними показниками ЕОС, якщо вони є. Будується модель, що виявляє типові залежності між окремими показниками системи ЕОС та між

показниками ЕОС та основним показником ВР. Реєструються всі відхилення від модельної поведінки, що мали місце в базі даних ЕОС, і відповідні їм значення, показників що використовуються [6]. Якщо зібрані значення показників відповідають зареєстрованим на попередніх моделях поведінки – це підстава для видачі відповідного попередження за показниками та самими станами системи, на яких ці моделі поведінки зареєстровані. Модель може коригуватися при нових станах системи, що знову утворюються.

Розглянемо методи вирішення завдань та методику їх використання, а також оберемо методи аналізу та проведемо аналіз задачі прийняття військових рішень.

Для цього перейдемо до опису трьох можливих методів вирішення задачі пошуку функціональних залежностей одних груп емпірично заданих показників, що визначають прийняття військових рішення при даному стані системи, від інших груп показників, що характеризують цей стан.

В основі кожного з цих методів є гіпотеза, що така залежність існує.

Перший метод є добре відомою моделлю багатовимірної лінійної регресії та її узагальнення на нелінійні випадки. В такому випадку параметри функції, що описує необхідну нам закономірність, визначаються шляхом найменших квадратів. Лінійна модель регресії у багатьох випадках дає гарні результати. У разі, коли матриці систем рівнянь для коефіцієнтів регресії, які шукаємо будуть погано обумовлені, є різні підходи коригування моделі (наприклад, запровадження додаткових фіктивних параметрів регресії). Метод лінійної регресії може бути обраний як основний метод моделювання.

Другий метод є типовим методом розпізнавання. У своєму найпростішому вигляді цей метод легко застосовується і найменш пов'язаний з будь-якими обмеженнями. Фактично, цей метод може бути допоміжним інструментом для основного методу. Простота реалізації дозволяє використовувати його для налаштування основного методу. За допомогою цього методу, наприклад, є можливість виявляти стан системи, що є в базі даних, які з яких-небудь причин дають аномальні стани. Іншою його можливістю може бути орієнтовна оцінка наявності лінійних трендів за окремими показниками.

Третій метод є одним із прикладних результатів алгебраїчної теорії інформації. Цей метод заснований на розрахунках ступені інформативності одних показників ЕОС стосовно інших показників. У будь-якому наборі даних або параметрів можна виявляти інформативні залежності одних від інших параметрів. Характер цих залежностей та його величини розраховуються і досліджуються у межах цієї моделі. Об'єктами дослідження є стани системи, кожен із яких характеризується показниками (надалі іменованими ознаками) ЕОС. Результатом моделювання є показник, що визначає військове рішення. Цей показник можна вважати бінарним, тобто таким, що приймає так/ні (1 або 0). На підставі попереднього аналізу застосування цих методів можливо зробити висновок, що в якості основного необхідно взяти перший з перерахованих.





Тобто, як зазначалося, регресійна модель дає хороші результати у значній кількості випадків. Це пояснюється такими обставинами:

метод має розвинений апарат, що дозволяє коригувати модель – для методу є досліджені критерії перевірки гіпотез, покладених в його основу;

у разі неспроможності цих гіпотез, є альтернативні шляхи корекції даного методу як у напрямку ускладнення покладеної в основу моделі залежності, так і в напрямку селекції або відбраковування вихідних даних, що використовуються для аналізу;

регресійні методи мають гарні статистичні властивості;

простота математичних висновків робить інтуїтивно зрозумілою «фізичну сутність» результатів, що в свою чергу забезпечують прозору і наочну інтерпретацію результатів моделювання.

В процесі дослідження необхідно побудувати базову модель, в основі якої лежить регресійний аналіз просторових даних і часових рядів. На початковому етапі передбачається використовувати регресійні моделі з одним рівнянням. За основним набором параметрів буде використано лінійне наближення функції, яка оцінюється. Такий метод дозволяє найлегше інтерпретувати отримані результати та використовувати їх при прогнозуванні. У випадку, якщо отримані нами статистики дозволяють оцінити ступінь відповідності побудованої моделі вихідним реальним даним та графічне уявлення даних свідчить про нелінійну залежність, у регресійних рівняннях будуть додатково використані квадратичні, а можливо й інші функції. Тестування кожної гіпотези полягатиме у пошуку коефіцієнтів регресійного рівняння або системи рівнянь, що відповідають цій гіпотезі.

Третій з описаних вище методів передбачається використовувати у процесі подальшого розвитку аналітичного апарату підсистеми для окремих випадків, що не піддаються регресійному аналізу. Загалом необхідність використання третього методу зумовлена наступними обставинами:

метод добре зарекомендував себе під час вирішення різних завдань, що дозволяє застосувати в нашій предметній області;

метод дозволяє аналізувати вихідні дані у двох важливих аспектах: оцінювати їхню значущість з погляду впливу на кінцевий показник; друге – аналізувати вихідні дані з погляду їхньої взаємної залежності;

метод дозволяє на основі наявних показників будувати більш інформативні та складніші показники з метою подальшого їх використання в задачі моделювання;

метод має гнучку систему налаштувань, що дозволяє правильно орієнтувати його на поставлене завдання.

Пропонується наступна методика пошуку та верифікації закономірностей у вихідних даних з використанням раніше сформульованого основного методу.

Насамперед робиться ряд припущень про характер залежностей у вихідних даних. При проведенні аналізу мається на увазі, що функціональна



залежність існує. Далі припущення формуються у вигляді ряду формальних гіпотез, які будуть перевірені. Щоб провести формальний аналіз даних, гіпотези мають бути сформульовані у вигляді математичних залежностей одних змінних від інших. Вид залежності повинен бути описаний у регресійному рівнянні, яке буде оцінюватись на наявних даних. В результаті перевірки гіпотези методами теорії ймовірностей та регресійного аналізу вона може бути відкинута або не відкинута відповідно до заздалегідь заданих критеріїв. Крім того, у процесі аналізу будуть отримані чисельні оцінки залежностей та статистика, що характеризують точність використовуваних методів. У разі незадовільної роботи методу мають бути модифіковані як регресійне рівняння, і ймовірнісна методика його оцінки.

Розглянемо як приклад наступну гіпотезу: військове рішення «ступінь загрози нападу противника» зростає зі зміною експертної оцінки стану системи «перевищення заданої концентрації військ противника на заданому районі поблизу з лінією бойового зіткнення (ЛБЗ)» з «ні» на «так», зі зміною іншої експертної оцінки з "ні" на "так", третьої експертної оцінки з "ні" на "так" і четвертої експертної оцінки з "ні" на "так". Регресійне рівняння для перевірки цієї гіпотези може мати наступний вигляд:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 B_i + \beta_2 C_i + \beta_3 D_i + \beta_4 E_i + s_i, \quad (3)$$

де  $Y$  – рівень загрози,  $B$  – перевищення порога концентрації військ противника поблизу ЛБЗ,  $C$ ,  $D$ ,  $E$  – відповідно друга, третя та четверта експертна оцінка. Відповідно до нашої гіпотези коефіцієнти  $\beta_1$ ,  $\beta_3$ , і  $\beta_4$  позитивні, а  $\beta_2$  – негативний. У даному випадку рівень загрози – це залежна змінна, а експертні показники – незалежні змінні. В результаті тестування рівняння на наявних даних ми отримаємо чисельні коефіцієнти для залежностей та статистики, що свідчать про силу зв'язку між залежними та незалежними параметрами (значимість коефіцієнтів).

Теоретично прийнято розглядати ті залежності, у яких значення коефіцієнтів перебуває лише на рівні менше 1, 5 або 10 %. Так, значення 1% свідчить, що можливість отримати наявні дані за відсутності залежності між параметрами менше 1 % (в цьому випадку ми вважаємо, що гіпотеза не відкидається на рівні значення 1%). Якщо значення 10% свідчить про велику ймовірність наявності зв'язку, то значення 1% інтерпретується як безумовна наявність зв'язку між змінними. Замість величини значення може використовуватися так звана  $t$ -статистика, щодо рівності коефіцієнта  $\beta_j$  регресії деякому значенню  $\beta$ , яка розраховується за формулою:

$$t = \frac{\hat{\beta} - \beta}{S_{\hat{\beta}}}, \quad (4)$$

де  $\hat{\beta}$  – оцінка параметра  $\beta$ , а  $S_{\hat{\beta}}$  – вибіркова дисперсія оцінки.



Статистика має розподіл Стюдента з  $n-2$  ступенями свободи, де  $n$  – це кількість спостережень.

Крім того, статистика  $R^2$ , яка розраховується при оцінці регресійного рівняння, дозволить нам дізнатися, яку частку варіації залежної змінної пояснюють незалежні змінні. Статистика  $R^2$  має розподіл  $\chi^2$  з  $n-2$  степенями свободи та розраховується за формулою [4]:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum (\hat{Y}_i - \bar{Y}_i)^2}, \quad (5)$$

де в чисельнику стоїть пояснена частина дисперсії залежної змінної (квадрат різниці реального і передбаченого значення змінної), а в знаменнику – непояснена частина (квадрат різниці передбаченого і середнього значення змінної). Чим більше значення у цій статистиці, тим точніше дані відповідають вибраній моделі. У результаті, використовуючи описані параметри, ми зможемо зрозуміти, яку частку ухвалення рішення про підвищення загрози пояснюють вибрані змінні. Більш того, додаткові тести дозволять нам дізнатися про подібну статистику для кожної незалежної змінної.

У результаті зможемо зробити висновок про те, які з положень описаної гіпотези приймаються, які відкидаються, і отримати кількісні значення залежностей. При прийнятті військового рішення щодо прогнозованого майбутнього стану системи, отримані коефіцієнти і статистики дозволять нам знайти очікуване значення рівня загрози, побудувати довірчий інтервал (наприклад, побудувати 95% довірчий інтервал – тобто знайти такі межі, в які знайдені значення готовності потрапить з ймовірністю 95% ), а також знайти інші величини, які нас цікавлять.

Наведений приклад є лише типовим випадком запропонованої методики. Тільки безпосередня реальна робота з даними може дати відповідь на питання, які із змінних необхідно включати до регресії. При роботі з даними часто виникають проблеми, пов'язані з тим, що значення обраних нами змінних не відповідають специфікації моделі. Наприклад, наявність сильної кореляції між різними експертними оцінками стану системи призведе до того, що наша модель не буде ідентифікована. У цьому випадку нам доведеться або використовувати більш складні в порівнянні з методом найменших квадратів способи оцінювання, або змінити набір змінних, що використовується. До найбільш вірогідних доповнень і видозмін базової моделі слід віднести такі модифікації моделі, в яких відстежуватиметься зміна коефіцієнтів з часом і враховуватимуться індивідуальні характеристики кожного стану системи, які не спостерігаються в наших змінних. Остаточний вибір методики здійснюється в процесі роботи з даними і визначається тим, який моделі наявні дані підходять найбільше.

**Висновки.** В статті проведено уточнення методів інформаційно-аналітичної системи, які необхідні для розробки військових рішень, методів оцінки складових інформації, що використовується для вирішення цього завдання, підбір аналітичних методів, здатних працювати на основі цієї інформації та дозволяють вирішувати поставлені завдання. В результаті роботи в цьому напрямку, можливо отримати список інформаційно-аналітичних завдань, підібрати необхідні методи розв'язання розглянутих задач та розробити методики їх застосування. Розглянуті питання мають на меті забезпечити достатній рівень достовірності результатів розв'язання аналітичних завдань. В подальшому запропоновані методи та методики можуть бути використані на різних рівнях управління.

### *Література:*

1. Кириленко В.А., Мейко О.В. Формування структури системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесів охорони державного кордону. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, № 2 2020, с. 173-183.
2. Дідик В.О. Методичні рекомендації щодо синтезу автоматизованої системи тактичної ланки управління Десантно-штурмових військ Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*, № 3 (88). 2022, с. 253-269.
3. Крайнов О. В., Грозовський Р. І. Методика оцінки оперативності обробки інформації системою інформаційно-аналітичного забезпечення органу військового управління. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. № 1 (34). 2019, с. 147-150.
4. Оленович І.Ф., Сбітнев А.І. та ін. Методологія дослідження складних систем військового призначення, Київ, вид. НАОУ, 2003, 400 с.
5. Методичні рекомендації з планування та організації бою за стандартами НАТО (штаб бригади (батальйону) та їм рівних). URL: <https://jurkniga.ua/contents/metodichni-rekomendatsii-z-planuvannya-ta-organizatsii-boyu-za-standartami-nato-shtab-brigadi-batalyonu-ta-im-rivnikh.pdf> (дата звернення 07.10.2024).
6. Бобильов В.Є., Мельник Я.В., Кравчук А.А. Підвищення ефективності забезпечення прийняття рішень в автоматизованих системах управління військами за рахунок використання в її роботі засобів конструктивного моделювання бойових дій військ (сил). *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони* № 1 (34). 2019, с.19-22.

### *References:*

1. Kirilenko V.A., Meiko O.V. (2020) Formuvannya struktury systemy informatsiyno-analitychnoho zabezpechennya protsesiv okhorony derzhavnoho kordonu [Formation of the structure of the system of information and analytical support of the state border protection processes]. *Public Administration and Local Self-Government*, No. 2, pp. 173-183 [in Ukrainian].
2. Didyk V.O. (2022) Metodychni rekomendatsiyi shchodo syntezy avtomatyzovanoyi systemy taktychnoyi lanky upravlinnya Desantno-shturmovykh viys'k Zbroynykh Syl Ukrayiny [Methodical recommendations for the synthesis of an automated system of the tactical command and control link of the Airborne Assault Forces of the Armed Forces of Ukraine]. *Collection of scientific papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: military and technical sciences*, No. 3 (88), pp. 253-269 [in Ukrainian].
3. Kraynov O. V., Grozovsky R. I. (2019) Metodyka otsinky operatyvnosti obrobky informatsiyi systemoyu informatsiyno-analitychnoho zabezpechennya orhanu viys'kovoho upravlinnya [Methodology for assessing the efficiency of information processing by the system of information and analytical support of the military command and control body]. *Modern information technologies in the field of security and defence*. No 1 (34), pp. 147-150 [in Ukrainian].



4. Olenovych I.F., Sbitnev A.I. et al. Methodology for the study of complex military systems, Kyiv, ed. NAOU, 2003, 400 p [in Ukrainian].

5. Guidelines for planning and organising combat according to NATO standards (brigade (battalion) headquarters and their equivalents). URL: <https://jurkniga.ua/contents/metodichni-rekomendatsii-z-planuvannya-ta-organizatsii-boyu-za-standartami-nato-shtab-brigadi-batalyonu-ta-im-rivnikh.pdf> (accessed 07.10.2024).

6. Bobyliov V.E., Melnyk Y.V., Kravchuk A.A. (2019) Pidvyshchennya efektyvnosti zabezpechennya pryynyattya rishen' v avtomatyzovanykh systemakh upravlinnya viys'kamy za rakhunok vykorystannya v yiyi roboti zasobiv konstruktyvnoho modelyuvannya boyovykh diy viys'k (syl) [Increasing the efficiency of decision-making in automated command and control systems by using constructive modelling of combat operations of troops (forces) in its operation]. *Modern Information Technologies in the Field of Security and Defence* No. 1 (34), pp. 19-22 [in Ukrainian].



УДК 351.746.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-36-44](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-36-44)

**Куртакова Ганна Олександрівна** кандидат юридичних наук, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права, Навчально-науковий інститут права ім. князя Володимира Великого, Міжрегіональна Академія управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, тел.: (050) 264-00-30, <https://orcid.org/0000-0002-9475-6911>

**Ребенок Наталія Олександрівна** кандидат юридичних наук, доцент кафедри теорії держави і права та конституційного права, Навчально-науковий інститут права ім. князя Володимира Великого, Міжрегіональна Академія управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, тел: (097) 613-79-96, <https://orcid.org/0000-0002-0872-6063>

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВІЙСЬКОВОЇ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

**Анотація.** Військова конфліктологія стикається з багатьма викликами в сучасному світі, пов'язаними з еволюцією збройних конфліктів і появою нових загроз. До ключових проблем належать гібридні війни, тероризм, кіберконфлікти, асиметричні військові дії, а також етнічні та релігійні зіткнення, що вимагають нових підходів до їх аналізу та вирішення. Складнощі миротворчих операцій, боротьба за природні ресурси, зміни клімату та поширення зброї масового ураження ще більше ускладнюють досягнення довготривалого миру. Також актуальними стають правові аспекти застосування новітніх технологій у військових конфліктах, таких як безпілотники та кіберзброя. Ефективне вирішення цих проблем потребує скоординованого використання дипломатичних, економічних і військових заходів, а також міжнародного співробітництва та нових стратегій для запобігання ескалації конфліктів. У статті також проаналізовано ключові сучасні проблеми військової конфліктології. Основна увага приділяється таким аспектам, як гібридні війни, терористична діяльність, асиметричні конфлікти та кіберзагрози, що змінюють традиційні підходи до дослідження та врегулювання збройних протистоянь. Також розглядаються наслідки етнічних і релігійних конфліктів, зростання конкуренції за ресурси, вплив кліматичних змін та розповсюдження зброї масового ураження. Особлива увага приділена проблемам ефективності миротворчих операцій та правовим питанням використання новітніх військових технологій. Підкреслюється необхідність комплексного підходу до розв'язання конфліктів, що включає дипломатичні, економічні та військові заходи, а також тісну міжнародну співпрацю для забезпечення глобальної стабільності та безпеки.



**Ключові слова:** військова конфліктологія, гібридні війни, тероризм, кіберконфлікти, асиметричні військові дії, етнічні конфлікти, релігійні конфлікти, природні ресурси, зміни клімату, зброя масового ураження, миротворчі операції, новітні військові технології, міжнародне співробітництво, глобальна безпека, дипломатія.

**Kurtakova Anna Oleksandrivna** PhD of Law, Associate Professor of Department of Civil and International Law, Institute of Law. Prince Vladimir the Great, Interregional Academy of Personnel Management, St. Frometivska, 2, Kyiv, 03039, tel.: (050) 264-00-30, <https://orcid.org/0000-0002-9475-6911>

**Rebenok Nataliia Oleksandrivna** PhD candidate of juridical sciences, Associate Professor of the Department of Theory of State and Law and Constitutional Law, Educational and Scientific Institute of Law. Prince Volodymyr the Great, The Interregional Academy of Personnel Management, St. Frometivska, 2, Kyiv, 03039, tel: (097) 613-79-96, <https://orcid.org/0000-0002-0872-6063>

## MODERN PROBLEMS OF MILITARY CONFLICTOLOGY

**Abstract.** Military conflict science faces many challenges in the modern world, related to the evolution of armed conflicts and the emergence of new threats. Key issues include hybrid wars, terrorism, cyber conflicts, asymmetric warfare, and ethnic and religious conflicts, which require new approaches to their analysis and resolution. The complexities of peacekeeping operations, the struggle for natural resources, climate change and the proliferation of weapons of mass destruction make the achievement of lasting peace even more difficult. Legal aspects of the use of the latest technologies in military conflicts, such as drones and cyber weapons, are also becoming relevant. Effective resolution of these problems requires the coordinated use of diplomatic, economic and military measures, as well as international cooperation and new strategies to prevent the escalation of conflicts. The article also analyzes the key modern problems of military conflict studies. The main focus is on aspects such as hybrid warfare, terrorist activities, asymmetric conflicts and cyber threats, which are changing traditional approaches to the study and settlement of armed conflicts. The consequences of ethnic and religious conflicts, increasing competition for resources, the impact of climate change and the proliferation of weapons of mass destruction are also considered. Special attention is paid to the problems of the effectiveness of peacekeeping operations and the legal issues of using the latest military technologies. The need for a comprehensive approach to conflict resolution, including diplomatic, economic and military measures, as well as close international cooperation to ensure global stability and security, is emphasized.

**Keywords:** military conflictology, hybrid wars, terrorism, cyber conflicts, asymmetric military operations, ethnic conflicts, religious conflicts, natural resources, climate change, weapons of mass destruction, peacekeeping operations, the latest military technologies, international cooperation, global security, diplomacy.

**Постановка проблеми.** Військова конфліктологія є критично важливим етапом для розуміння та аналізу збройних конфліктів у сучасному світі. На сьогодні військова конфліктологія охоплює кілька ключових аспектів, які потребують детального вивчення та аналізу:

- Підвищення частоти та інтенсивності збройних конфліктів.
- Складність причин конфліктів.
- Вплив глобалізації та нових технологій.
- Необхідність ефективних механізмів вирішення конфліктів.
- Екологічні та ресурсні аспекти
- Аналіз соціальних наслідків конфліктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Д. Морено, Дж. Мутон, Д. Прюїтт, Д. Рубін, С. Сигеле, Г. Теджфел, Дж. Тернер, К. Томас, Р. Кілменн, Р. Фішер, У. Юрі та ін.

**Мета статті.** Полягає в комплексному аналізі сучасної військової конфліктології проблем та можливих шляхів вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні військова конфліктологія є надзвичайно актуальною темою в сучасному світі, особливо в контексті воєнних дій та геополітичної нестабільності, зокрема з огляду на війну в Україні та інші регіональні конфлікти. Також це галузь знань, яка досліджує природу, причини та механізми військових конфліктів, а також шляхи їх запобігання, врегулювання та мінімізації наслідків.

На сьогодні основними аспектами актуальності теми військової конфліктології є:

*Зростання кількості збройних конфліктів.* В сучасному світі збройні конфлікти стають все більш поширеними, що вимагає дослідження причин їх виникнення та шляхів врегулювання. Військова конфліктологія аналізує внутрішні та міжнародні конфлікти, їхні передумови та особливості розвитку.

*Поглиблення розуміння причин військових конфліктів.* Конфліктологія допомагає вивчати економічні, політичні, етнічні та соціальні фактори, що провокують військові зіткнення. Це дозволяє розробляти стратегії запобігання таким конфліктам та підвищувати ефективність дипломатичних і превентивних заходів.

*Врегулювання та медіація.* Військова конфліктологія включає дослідження шляхів досягнення миру та вирішення конфліктів за допомогою переговорів, медіації та миротворчих операцій. Це особливо важливо для міжнародної спільноти, яка прагне зберегти мир і стабільність.





*Мінімізація наслідків збройних конфліктів.* Військові конфлікти мають руйнівний вплив на суспільство, економіку та інфраструктуру. Вивчення механізмів врегулювання конфліктів допомагає зменшити їхні довгострокові негативні наслідки, особливо для мирного населення.

*Постконфліктна реабілітація та відбудова.* Важливим аспектом військової конфліктології є вивчення шляхів відновлення країн після конфліктів, включаючи відновлення політичної стабільності, економіки та соціальної сфери. Це важливо для довготривалого миру та запобігання повторним конфліктам.

*Роль міжнародних організацій та альянсів.* Конфліктологія також аналізує роль ООН, НАТО, ЄС та інших міжнародних організацій у врегулюванні та запобіганні військовим конфліктам. Зокрема, це стосується миротворчих операцій, санкцій, дипломатичних зусиль і гуманітарної допомоги.

*Нові виклики.* Сучасні конфлікти мають нові характеристики, такі як кібервійна, інформаційні операції, тероризм та гібридні загрози. Військова конфліктологія досліджує ці нові форми протистояння та розробляє методи для їхнього врегулювання[1].

На сьогодні військова конфліктологія як наукову дисципліну є відносно молодого, але її початки сягають давніх часів, коли люди почали вивчати природу збройних конфліктів і способи їх вирішення. Її розвиток був тісно пов'язаний з еволюцією війни, політичними системами та міжнародними відносинами.

Щодо історичних етапів розвитку військової конфліктології то їх можливо поділити наступним чином:

**Античність і середньовіччя.** Перші спроби осмислення причин і наслідків збройних конфліктів можна знайти ще в працях філософів та полководців. Наприклад, Фулід, грецький історик, у своєму творі «Історія Пелопоннеської війни» (V ст. до н. е.) аналізував причини війни між Спартою та Афінами. Сунь-цзи, китайський військовий стратег, у своїй праці «Мистецтво війни» описав стратегії та принципи ведення війни, які мали на меті уникати конфліктів або мінімізувати їхні наслідки. Ці праці заклали основи для розуміння війни як явища та пошуку шляхів її уникнення.

**Новий час (XVII–XIX ст.).** Розвиток державності та політичних систем у Європі привів до нових форм міждержавних конфліктів. У цей період з'явилися концепції суверенітету та балансу сил, що стали ключовими в міжнародних відносинах і конфліктології. Філософи та мислителі, такі як Томас Гоббс і Іммануїл Кант, писали про природу конфлікту, державу та мир. Особливо впливовою була робота Канта «До вічного миру» (1795), яка пропонувала концепції для досягнення тривалого миру через міжнародне право та співпрацю.

**XIX–початок XX ст.** Розвиток промисловості та імперіалізму призвів до нових форм збройних конфліктів, таких як колоніальні війни та перша світова



війна. У цей період Карл фон Клаузевіц написав свою відому працю «Про війну» (1832), в якій досліджував природу війни та її політичні й соціальні аспекти. Клаузевіц стверджував, що війна є продовженням політики іншими засобами, що стало основою для подальших досліджень військових конфліктів у ХХ ст.

Після Першої та Другої світових війн. Дві світові війни значно змінили світогляд на війну та конфлікти. Виникла потреба в нових методах вирішення міжнародних суперечок. Створення Ліги Націй після Першої світової війни, а потім Організації Об'єднаних Націй (ООН) після Другої світової війни було важливим кроком до інституціоналізації міжнародного врегулювання конфліктів. Конфліктологія як наукова галузь почала розвиватися активніше, а дослідження зосереджувались на запобіганні війнам та мирному вирішенню конфліктів.

Холодна війна (1947–1991). Під час Холодної війни військова конфліктологія стала особливо важливою через напруженість між США та СРСР. Виникли теорії про баланс ядерної сили, стримування та деескалацію конфліктів, що сприяли підтримці крихкого миру між ядерними державами. В цей період виникли численні локальні конфлікти в різних частинах світу, включно з війнами за незалежність та громадянськими війнами, що спонукало науковців до глибшого вивчення природи таких конфліктів.

Пострадянський період і сучасність. Після розпаду СРСР виникли нові типи конфліктів, такі як етнічні, релігійні та гібридні війни. Конфліктологія стала вивчати нові загрози, зокрема тероризм, кіберконфлікти та інформаційні війни. Одним із ключових питань стало дослідження глобальних миротворчих операцій, що проводилися під егідою ООН та інших міжнародних організацій. Війна в Україні, яка почалася у 2014 році та ескалувала у 2022 році, стала новим викликом для військової конфліктології, особливо з огляду на її гібридний характер і широке використання пропаганди та інформаційних технологій[2].

Військова конфліктологія в сучасному світі стикається з низкою нових викликів і проблем, які суттєво впливають на міжнародні відносини, безпеку та стратегії врегулювання конфліктів. Основними сучасними проблемами є зміна природи війни, нові типи загроз, гібридні війни, та вплив технологій на ведення бойових дій.

Основними сучасними проблемами військової конфліктології є:

- Гібридні війни. Гібридні війни стали однією з найскладніших сучасних проблем. Ці конфлікти поєднують традиційні бойові дії зі стратегіями кібервійни, пропаганди, економічного тиску та інформаційної війни. Яскравий приклад — війна в Україні, де Росія використовує гібридні тактики, включаючи дезінформацію, кібератаки та підтримку сепаратистських рухів. Гібридна війна ускладнює ідентифікацію противника, що робить її складною для традиційних методів врегулювання конфліктів.



- Тероризм та асиметричні війни. Тероризм залишається однією з найбільших загроз у сучасному світі. Асиметричні війни, в яких нерегулярні сили (терористичні угруповання, партизани) протистоять регулярним арміям, створюють труднощі для держав і міжнародних організацій. Військова конфліктологія стикається з проблемою розробки ефективних стратегій протидії тероризму, мінімізуючи при цьому втрати серед цивільного населення.

- Кіберконфлікти та кібербезпека. З розвитком інформаційних технологій виникли нові форми військових конфліктів — кіберконфлікти. Атаки на критичну інфраструктуру, державні установи та військові об'єкти через кіберпростір стають дедалі поширенішими. Кіберконфлікти можуть мати руйнівні наслідки для національної безпеки, при цьому агресор часто залишається невідомим. Військова конфліктологія шукає нові підходи до управління такими загрозами та захисту від кібератак.

- Етнічні та релігійні конфлікти. Етнічні та релігійні конфлікти, які часто супроводжуються громадянськими війнами, залишаються значною проблемою у багатьох регіонах світу. Такі конфлікти виникають через боротьбу за владу, ресурси та територію, а також через соціальні та культурні розбіжності. Приклади включають конфлікти на Близькому Сході, в Африці та на Кавказі. Ці конфлікти часто втягують зовнішні сили, що ще більше ускладнює їхнє вирішення.

- Міграційні кризи та гуманітарні катастрофи. Збройні конфлікти, особливо етнічні та релігійні, часто призводять до масових міграцій, що викликає серйозні гуманітарні кризи. Військові дії в Сирії, Афганістані та інших країнах призвели до переміщення мільйонів людей, що створює додаткові труднощі для міжнародних організацій. Це також посилює конфлікти в країнах, які приймають біженців, через соціальну напруженість та економічні труднощі.

- Економічні та ресурсні конфлікти. Боротьба за доступ до природних ресурсів, таких як нафта, вода та корисні копалини, стає все більш поширеною причиною військових конфліктів. Наприклад, ситуація в Африці та на Близькому Сході часто загострюється через конкуренцію за контроль над ресурсами. Це сприяє ескалації конфліктів і загострює міжнародну напругу.

- Зброя масового ураження (ЗМУ). Попри міжнародні зусилля щодо нерозповсюдження зброї масового ураження (ядерної, хімічної та біологічної), загроза її використання залишається реальною. Наприклад, ядерні програми Північної Кореї та Ірану викликають серйозне занепокоєння в міжнародній спільноті. Поширення технологій для створення ЗМУ підвищує ризики їхнього використання у регіональних конфліктах.

- Миротворчі операції та їхня ефективність. Миротворчі операції ООН та інших міжнародних організацій натрапляють на труднощі щодо ефективності. Нестача ресурсів, обмежений мандат і політичні суперечки серед

учасників можуть обмежити здатність міжнародної спільноти досягти тривалого миру. Прикладом є складність миротворчих операцій у конфліктах на Близькому Сході, в Африці та інших регіонах.

- Кліматичні зміни та конфлікти. Кліматичні зміни стають новим фактором, що сприяє виникненню конфліктів. Зміни в природних умовах, таких як посухи, зниження врожайності та підняття рівня моря, спричиняють нестачу ресурсів і призводять до внутрішніх та міжнародних конфліктів. Наприклад, боротьба за доступ до водних ресурсів може спричинити напруженість між країнами або групами населення.

- Військова конфліктологія та правові проблеми. Зростання кількості нерегулярних конфліктів, а також застосування нових технологій (безпілотники, кіберзброя) створюють правові труднощі для міжнародного права. Виникають питання щодо дотримання законів війни та прав людини, особливо в умовах, коли конфлікти не є традиційними, а їхні учасники не підпадають під традиційні визначення комбатантів.

Сучасна військова конфліктологія стикається з багатьма новими викликами, які змінюють природу збройних конфліктів і вимагають розробки нових підходів до їхнього вирішення. Війни стають дедалі складнішими через появу нових технологій, гібридних загроз та глобалізацію. Вивчення цих проблем є життєво важливим для забезпечення безпеки, миру та стабільності в сучасному світі.

Також військова конфліктологія займається не лише вивченням причин і динаміки військових конфліктів, але й пошуком шляхів їх врегулювання та запобігання. Розв'язання сучасних конфліктів є складним процесом, який включає як військові, так і дипломатичні, соціальні та економічні аспекти. Основні шляхи розв'язання військових конфліктів можна розділити на кілька ключових категорій:

- Дипломатичні переговори та медіація. Переговори є основним і найефективнішим інструментом мирного врегулювання конфліктів. Важливою складовою цього процесу є медіація – залучення третьої нейтральної сторони (іншої держави, міжнародної організації), яка допомагає сторонам конфлікту знайти компроміс. Ефективні переговори передбачають:

- Визначення ключових інтересів сторін.
- Пошук компромісних рішень.
- Створення міжнародних угод і гарантій для їхнього дотримання.

- Миротворчі операції. Миротворчі сили ООН та інші міжнародні організації (наприклад, НАТО, ЄС) відіграють ключову роль у припиненні бойових дій та підтримці миру в зонах конфлікту. Основні функції миротворчих операцій включають:

- Моніторинг припинення вогню.





- Захист цивільного населення.
- Допомога в реалізації мирних угод.
- Санкції та економічний тиск. Економічні санкції є одним із інструментів, який дозволяє міжнародній спільноті чинити тиск на держави або угруповання, що є ініціаторами конфліктів.

Санкції можуть бути спрямовані на:

- Обмеження фінансових потоків.
- Зупинку торгівлі зброєю.
- Обмеження доступу до міжнародних ринків.
- Міжнародне право та судові органи. Міжнародне право відіграє важливу роль у розв'язанні конфліктів, регулюючи відносини між державами та забезпечуючи відповідальність за військові злочини. Міжнародний кримінальний суд (МКС) переслідує тих, хто винен у скоєнні воєнних злочинів, геноциду та злочинів проти людства.

Такий підхід допомагає:

- Стримувати потенційних злочинців.
- Забезпечувати справедливість і відновлення миру.
- Реформи безпеки та роззброєння. Ефективне розв'язання конфліктів часто передбачає:

- Роззброєння воюючих сторін.
- Демобілізацію та реінтеграцію колишніх бойовиків.

- Попередження конфліктів через дипломатію. Превентивна дипломатія є важливим інструментом запобігання конфліктам. Вона полягає у вчасній реакції міжнародної спільноти на потенційні загрози конфлікту. Для цього можуть бути використані такі інструменти:

- Підтримка діалогу між державами.
- Попереднє введення міжнародних спостерігачів.
- Врегулювання суперечок до того, як вони переростуть у збройні конфлікти.

- Реконструкція та постконфліктна реабілітація. Після завершення збройних конфліктів важливим завданням є постконфліктна реабілітація. Це включає:

- Відновлення інфраструктури (дороги, лікарні, школи).
- Відбудова економіки та створення робочих місць.
- Політична реформа та забезпечення інклюзивності всіх сторін у мирному процесі.

- Роль громадянського суспільства та миротворчих ініціатив. Громадські організації та місцеві громади часто відіграють важливу роль у відновленні миру, оскільки вони можуть забезпечити участь населення у мирному процесі. Місцеві активісти та неурядові організації можуть працювати як посередники між конфліктуючими сторонами або допомагати з реінтеграцією колишніх бойовиків.



- Інформаційна та пропагандистська боротьба. В умовах сучасних гібридних воєн важливим інструментом розв'язання конфліктів є боротьба з пропагандою та дезінформацією. Для цього використовуються:

- Створення об'єктивних медіа-ресурсів.
- Розповсюдження достовірної інформації про конфлікт.
- Залучення незалежних спостерігачів для перевірки фактів.
- Протидія пропаганді допомагає зменшити ескалацію конфліктів і полегшує переговори[3].

**Висновок.** Зважаючи на сучасні глобальні виклики, такі як війна в Україні, військова конфліктологія є надзвичайно важливою для розуміння складних процесів збройних конфліктів та пошуку ефективних способів їх врегулювання і попередження. Історія військової конфліктології показує, що війни та збройні конфлікти є невід'ємною частиною історії людства. Однак із розвитком цієї науки з'являються нові інструменти для розуміння, управління та вирішення конфліктів. Сучасна військова конфліктологія має важливе значення для підтримки міжнародного миру і безпеки, враховуючи еволюцію форм війни, розвиток нових технологій та глобальну взаємозалежність держав.

Шляхи розв'язання військових конфліктів вимагають комплексного підходу, що включає як військові, так і політичні, економічні та соціальні аспекти. Миротворчі місії, дипломатія, економічні санкції, міжнародне право та постконфліктне відновлення є важливими елементами цього процесу. Важливою умовою успішного розв'язання конфліктів є залучення всіх сторін до переговорного процесу та забезпечення справедливості й відновлення миру.

#### *Література:*

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 448 с.
2. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: навч. посібник. Київ: МАУП, 2000. 256 с.
3. Психологічний словник / За ред. В. І. Войтка. Київ, 1982. С. 96–97

#### *References:*

1. Orban-Lembryk L. E. (2003). Sotsialna psykholohiia: posibnyk [Social psychology: a guide]. Kyiv: Akademvydav,. 448 s. [in Ukrainian].
2. Maksymenko S. D., Soloviienko V. O. (2000). Zahalna psykholohiia: navch. posibnyk [General psychology: educ. manual]. Kyiv: MAUP. 256 s. [in Ukrainian].
3. Psykholohichnyi slovnyk [Psychological dictionary] (1982). / Za red. V. I. Voitka. Kyiv. S. 96–97. [in Ukrainian].



УДК 355.401

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-45-61](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-45-61)

**Маслій Олег Миколайович** доктор педагогічних наук, професор, заступник начальника академії з навчальної роботи, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, <https://orcid.org/0000-0003-2809-2763>

**Зелений Ігор Ігорович** заступник начальника факультету підготовки спеціалістів військової розвідки та Сил спеціальних операцій, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, <https://orcid.org/0000-0003-2115-5696>

**Максименко Юрій Анатолійович** кандидат технічних наук, доцент, начальник кафедри організації розвідувально-інформаційної роботи та бойового застосування технічних засобів розвідки, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, <https://orcid.org/0000-0001-5574-0901>

**Попов Сергій Афанасійович** доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, професор кафедри організації розвідувально-інформаційної роботи та бойового застосування технічних засобів розвідки, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, <https://orcid.org/0000-0002-0729-9581>

**Семчак Олександр Миколайович** доктор філософії, доцент кафедри управління діями підрозділів військової розвідки та Сил спеціальних операцій, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, <https://orcid.org/0000-0002-4480-2393>

## НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА, ВОЄННА РОЗВІДКА: СИСТЕМНО-ДІЯЛЬНІСНИЙ ПІДХІД ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ АНАЛІТИКИ

**Анотація.** Досліджується підхід до удосконалення методології інформаційної аналітики, як важливий чинник розробки і застосування нових способів ведення бойових дій, озброєння і військової техніки, передових технологій і розробок, які постануть вирішальними у зміцненні потенціалу сектору Національної безпеки України, воєнної розвідки в досягненні перемоги.

У дослідженні використано методологію публічного управління, структурно-описову модель державного механізму інформаційної аналітики воєнної розвідки. Проаналізовано праці, в яких розглянуто поняття «інформаційно-

аналітична діяльність» та «інформаційно-аналітичне забезпечення». З'ясовано, що останнє поняття нині є більш поширеним та змістовно перетинається з першим поняттям. Термінологічний словник лише частково відображає основні ознаки поняття «інформаційно-аналітична діяльність» та вводить нетипову функцію для цього виду діяльності. Змістовно ці поняття протирічать їх базовому розумінню, які викладені у: Енциклопедичному словнику державного управління; Великому тлумачному словнику сучасної української мови, у частині, що стосується понять «діяльність» і «забезпечення». Зміст поняття «забезпечення» має характеризувати сукупність інструментів, придатних для застосування у певному виді діяльності.

Для усунення цього протиріччя використано системно-діяльнісний підхід, який дозволив структурувати інформаційно-аналітичну діяльність за її головними взаємозв'язаними складовими: основною (інформаційно-аналітичний процес), управлінською та забезпечувальною. Оскільки, остання є складовою цієї діяльності, то поняття «інформаційно-аналітична діяльність» є більш широким, ніж поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення», а попереднє має характеризувати інструментарій, задіяний до здійснення цього виду діяльності (процесу).

Нині поняття «інформаційно-аналітична діяльність» в основному розкриває інформаційно-аналітичний процес. Тому, опираючись на ідею системно-діялісного підходу, сформульовано нове розуміння цього поняття, яке відображає головне її призначення – вироблення аналітичного продукту, що отриманий шляхом логічної взаємодії всіх її основних складових.

**Ключові слова:** аналітика, діяльність, забезпечення, національна безпека, поняття, інформація, воєнна розвідка.

**Maslii Oleh Mykolayovych** doctor of pedagogical sciences, professor, deputy head of the academy for educational work, Military academy (Odesa), St. Fontanska doroga, 10, Odesa, 65009, <https://orcid.org/0000-0003-2809-2763>

**Zelenyi Ihor Igorovich** deputy head of the faculty for academic and scientific activities, Military academy (Odesa), St. Fontanska doroga, 10, Odesa, 65009, <https://orcid.org/0000-0003-2115-5696>

**Maksymenko Yurii Anatoliyovych** candidate of technical sciences, associate professor, head of the department of the organization of intelligence and information work, and combat use of technical means of intelligence, Military academy (Odesa), St. Fontanska doroga, 10, Odesa, 65009, <https://orcid.org/0000-0001-5574-0901>

**Popov Serhii Afanasiyovych** doctor of science in public administration, candidate of technical sciences, professor, professor of the department of the organization of intelligence and information work and combat use of technical means of intelligence, Military academy (Odesa), St. Fontanska doroga, 10, Odesa, 65009, <https://orcid.org/0000-0002-0729-9581>



**Semchak Oleksandr Mykolayovych** doctor of philosophy, associate professor of the department of division operations management military intelligence and special operations forces, Military academy (Odesa), St. Fontanska doroga, 10, Odesa, 65009, <https://orcid.org/0000-0002-4480-2393>

## NATIONAL SECURITY, MILITARY INTELLIGENCE: SYSTEM-ACTIVITY APPROACH TO INFORMATION ANALYTICS

**Abstract.** An approach to improving the methodology is being studied in information analytics of military intelligence as an important factor in development and application of modern weapons and military equipment, advanced technologies and developments. They are considered decisive in strengthening the potential of the Security and Defense Forces of Ukraine, achieving victory over the enemy. The research used the methodology of public management and the structural-descriptive model of the state mechanism of information analytics of military intelligence. The works were analyzed, in which the concepts of "informational and analytical activity" and "informational and analytical support" are considered. It was found that the last concept is now used more widely; content-wise it intersects with the first concept. The terminological dictionary only partially reflects the main features of the concept of "information and analytical activity" and introduces an atypical function for this type of activity. Meaningfully, these concepts contradict their basic understanding, which is set forth in: Encyclopedic Dictionary of State Administration; The large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language (regarding the concepts of "activity" and "provision"). It was established that the last concept should characterize only a set of tools suitable for use in a certain type of activity.

To eliminate this contradiction, a system-activity approach was used, which made it possible to structure the information-analytical activity according to its main interconnected components: the main (information-analytical process), management and supply. That is, the latter is a component of this activity; It follows that the concept of "informational and analytical activity" is broader than the concept of "informational and analytical support". The latter should outline only the tools used to implement this type of activity (process).

Based on the idea of a system-activity approach, a new understanding of the concept of "information-analytical activity" is formulated, which reflects its main purpose - the production of an analytical product obtained through the logical interaction of all its main components.

**Keywords:** analytics, activity, provision, national security, concepts, information, military intelligence.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна росії проти України засвідчує те, що країна-агресор прагне усіляко загострювати територіальні погрози, зокрема щодо країн Європи. Водночас, світова спільнота, зокрема



українське суспільство, все більше актуалізують міжнародний дискурс з вироблення глобальної та національних безпекових політик, виходячи з існуючих реалій ХХІ століття. Зміцнення засад Національної безпеки (далі – НБ), досягнення перемоги України у теперішній війні, безумовно, мають опиратися на використання новітніх способів ведення бойових дій, озброєння, техніки та різних видів технологій, які забезпечать дієву перевагу на полі бою, у тому числі за допомогою інструментів інформаційної аналітики (далі – ІА) воєнної розвідки (далі – ВР). Вчасне і достовірне діагностування та подолання проблем ведення війни можливо за постійної уваги до удосконалення методологічного інструментарію, зокрема в аспекті базових засад ІА у сфері НБ, її першорядної складової – воєнної розвідки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** демонструє широкий спектр науково-прикладних напрацювань, присвячених ІА, інформаційно-аналітичній діяльності (роботі) (далі – ІАД), інформаційно-аналітичній підтримці прийняття рішення та інформаційно-аналітичному забезпеченню (далі – ІАЗ) в різних галузях знань і практик. Зокрема, О. Каращук [1] актуалізує значущість ІАД в умовах російської агресії, як ефективний спосіб протидії гібридній війні шляхом вчасного та переконливого задоволення інформаційних потреб вітчизняного суспільства. Актуальні аспекти ІА розглядають і інші дослідники, а саме:

- Шишацький А., Вакуленко Ю., Налапко О., Білоцька Г. [2] застосовують теорію нечіткої логіки для побудови методики оцінювання ефективності ІАЗ управління військами в умовах їх радіоелектронного придушення;
- Андрощук О., Грінченко В. [3] обґрунтовують модель ІАЗ управлінської діяльності органу охорони державного кордону;
- Барило О. [4] пропонує авторську структуру ІАЗ, як складову системи управління цивільного захисту України;
- Ганцюк Т. [5] аналізує широке коло вітчизняних і зарубіжних; пропонує підхід до систематизації і розуміння механізмів ІАЗ, зокрема з позиції діяльності органів публічної влади в Україні;
- Завербний А., Ноджак Л., Міщанук С. [6] досліджують: напрямок ІАЗ інноваційного розвитку економіки України в умовах євроінтеграції; динаміку його фінансування; науково-інформаційну діяльність та ІАД;
- Бондар В. [7] характеризує організаційно-правові та методичні заходи щодо покращення ІАЗ криміналістичної діяльності в процесі досудового розслідування кримінальних порушень, пов'язаних з тероризмом;
- Кочеров М. [8] аналізує особливості ІАЗ реформи органів національної поліції, включаючи і законодавчий аспект; стверджує, що ІАЗ має бути зосереджена на зборі, систематизації, аналізі, перерозподілі інформації; пропонує ці процеси виділити у самостійний напрям діяльності поліції;
- Крайнов О., Грозовський Р. [9] актуалізують необхідність підвищення ефективності управління військами; аналізують сукупність показників



і удосконалену методику оцінки оперативності обробки інформації системою ІАЗ органу військового управління;

- Крутік Ю., Столяр Ю. [10] розкривають розуміння державного механізму ІАЗ щодо запобігання та протидії нелегальній міграції, зокрема формулюють його принципи і завдання, виділяють процесну, діяльнісну і методологічну складові щодо збору, обробки, аналізу, оцінки і представлення інформації;

- Островський С. [11] розглядає ознаки поняття «ІАД» у складі ІАЗ щодо взаємодії Національної гвардії України з правоохоронними органами та Збройними силами України;

- Пенков С., Шендрик А. [12] здійснили комплексний аналіз вітчизняної законодавчої бази щодо ІАЗ оперативних підрозділів МВС України; порівняли її з аналогічними підходами в інших сферах права; запропонували основні норми права з регламентації інформаційного забезпечення пізнавальної, управлінської і конструктивної діяльності оперативно-розшукових суб'єктів;

- Повидиш В. [13] розкриває сутність ІАЗ державного оборонного замовлення в Україні в аспекті: організаційно-правових заходів щодо збору, обробки, аналізу та узагальнення інформаційних матеріалів в інтересах забезпечення ефективного планування, координації, моніторингу і контролю виконання оборонного замовлення; використання інформаційних технологій, аналітичних методів та експертних оцінок;

- Військовий стандарт 01.101.004 [14] розмежовує ІАД та ІАР (у сфері воєнної розвідки) та розглядає: - *ІАД*, як безперервний процес, який здійснюють відповідні суб'єкти та який включає комплекс заходів з організації і здійснення обробки та доведення розвідувальної інформації визначеним споживачам; розвідувально-інформаційну, інформаційну і інформаційно-аналітичну роботи, як складові ІАД; - *ІАР*, як сукупність заходів, які здійснюють відповідні суб'єкти розвідки щодо: збору, повної обробки розвідданих та інформаційних матеріалів, отриманих від визначених органів розвідки, з відкритих та офіційних джерел, як наслідок супроводження спеціалізованих інформаційних баз даних; розроблення на основі проведеної роботи інформаційно-аналітичних (інформаційних) документів та доведення їх до споживачів розвідувальної інформації;

- Полторак С. [15] виділяє основні проблеми ІАЗ службово-бойової діяльності внутрішніх військ МВС України, обумовлені недосконалостями: теорії інформаційного забезпечення управління цими військами; прогностичного моделювання щодо прийняття рішень; інформаційно-управляючих систем та перевірки їх ефективності;

- Бакуменко Р. [16] розкриває сутність ІАЗ органів військового управління, його стан, проблеми та особливості підготовки фахівців; визначає напрями вдосконалення шляхом розв'язання наявних проблем;

- Сніцаренко П., Саричев Ю. [17] аналізують підходи до розуміння ІАЗ в аспекті державного управління (далі – ДУ); вивчаючи процеси обробки інформації, її використання та прийняття рішення, уточнюють поняття «ІАЗ», зокрема у воєнному аспекті; обґрунтовують роль і місце ІАЗ в системі ДУ та у взаємодії з іншими інформаційними системами;

- Стечишин Ю. [18], опираючись на підходи в економіці, ДУ, праві та інших галузях знань, досліджує поняття «ІАЗ» в аспекті економічної безпеки; стверджує, що у цьому аспекті ІАЗ має конвергентний та міждисциплінарний характер, а його змістовне наповнення залежить від рівня управління;

- Шапошников К. [19] вивчає поняття «ІАЗ» в аспекті прийняття регіональних рішень; розглядає дворівневу систему ІАЗ, у якій інформаційний рівень передусім накопичує всебічну інформацію про об'єкт управління, на основі якої інший рівень формує аналітичний продукт для вироблення рішень щодо стабілізації і гармонізації відносин у певній сфері регіону;

- Юдаков В., Загорка О., Тимошенко Р., Колесніков В. [20] обґрунтовують необхідність впровадження нових методів і засобів ІАЗ прийняття рішення органами військового управління в умовах невизначеності і суперечливості інформації про ситуацію, обмеженого часу на прийняття рішення;

- Саричев Ю. [21] досліджує основні підходи до розуміння ІАЗ, як виду інформаційного забезпечення в системі ДУ; виходячи з її інформаційної сутності та, опираючись на її кібернетичну модель, пропонує нове поняття «ІАЗ», яке відображає сутність обробки інформації та прийняття рішення; наголошує на необхідності класифікації видів інформаційного забезпечення у вимірі переліку завдань ДУ за кібернетичним принципом.

Аналіз наведених вище праць свідчить, що дослідники переважно використовують поняття «ІАЗ». Так, Ганцюк Г. [5] систематизував за певною сукупністю ознак погляди дослідників щодо розуміння сутності та характерних складових ІАЗ. За «понятійно-категоріальною» ознакою він згрупував та проаналізував праці, в яких сформульовано розуміння поняття «ІАЗ». Поряд з іншим, вони відображають ознаки ІАД, а саме - ознаки інформаційно-аналітичного процесу. Це простежуються і в інших працях, а деякі дослідники прямо вказують, що ІАД є складовою ІАЗ. Тому, доцільно дослідити ці поняття та розмежувати їх ознаки.

**Мета статті** полягає у обґрунтуванні того, що поняття «інформаційно-аналітична діяльність» є більш широким, ніж поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення», використовуючи для цього системно-діяльнісний підхід, як універсальний інструмент для структурування будь-якого виду діяльності, зокрема в аспекті інформаційної аналітики НБ та ВР.

**Виклад основного матеріалу.** Приклад державного механізму інформаційної аналітики ВР (далі – МІА) демонструє більш загальне уявлення





про ІА, як складової механізму НБ. Концептуально його можна представити структурно-описовою моделлю, побудова якої заснована на тому, що цей механізм поєднує типові теоретико-прикладні форми об'єктивації МІА ВР, які є характерними для теорії та методології публічного (державного) управління. Основні форми об'єктивації (табл. 1) забезпечують належне функціонування механізму щодо розробки аналітичного продукту. Понятійно-категоріальний апарат та теоретико-прикладні засади щодо ІА, ІАД та ІАЗ формують первісне у явлення про цей механізм. На думку авторів, такий підхід до дослідження МІА є виправданим, оскільки ВР є специфічним державним органом, який підпорядкований Міністерству оборони України – центральному органу виконавчої влади, суб'єкту ДУ України. Подібний підхід до розуміння державного механізму, зокрема використано в роботі [22].

У цьому дослідженні зосередимо увагу на базових поняттях «ІАД» та «ІАЗ». Вище проведений аналіз досліджень і публікацій щодо ІАД та ІАЗ свідчить, що існує змістовне різноманіття понять з однаковими найменуваннями. Загалом, таке явище є об'єктивним, оскільки:

- автори формулюють поняття, виходячи з власних переконань, знань і досвіду, особливостей обраного предмету дослідження у межах певної галузі знань (філософії, права, політики, економіки, соціології, НБ, інше), до яких, зокрема відносяться відповідні напрями досліджень з державного та військового управління;
- змістовне розуміння понять еволюціонує разом із розвитком самого об'єкту дослідження, більш поглибленим його пізнанням;
- трансформація понять також обумовлена дифузією актуальних видів діяльності в інші галузі знань та практики, які вносять свої особливості, зокрема і в розуміння інформаційної аналітики.

Таблиця 1.

**Складові структурно-описової моделі МІА ВР**

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Типові форми об'єктивації МІА ВР в теорії і методології ДУ | <i>Понятійно-категоріальний апарат, закономірності, концепції, принципи, методи, моделі, системи, класифікації механізмів ІА ВР; Організаційний, правовий, ресурсний, інші механізми ІА ВР у просторі їх ієрархії; Державна політика і механізми регулювання ІА ВР; Цілі, завдання, функції держави, стратегії розвитку механізмів ІА ВР; Механізми міждержавного співробітництва з питань ІА ВР; Система, структура і статус центральних і місцевих органів влади, задіяних до механізму ІА ВР; Інформаційні технології, інформаційна аналітика, інформаційно-аналітична діяльність й інформаційно-аналітичне забезпечення ІА ВР</i> |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Розширення поля понять засвідчує про актуальність напряду досліджень, більш поглиблене розуміння його предмету, значимості для розвитку теорії і практики. Виходячи з результатів попередньо проведеного аналізу напрацювань, інформаційна аналітика активно поширюється, зокрема в галузях національної безпеки, державного та військового управління. Однак, базові поняття мають об'єктивно відображати реальні явища та процеси в обраному предметі дослідження.

Досліджуючи поняття «ІАД» та «ІАЗ», розглянемо сутність їх основних ознак. Так, словосполучення «інформаційно-аналітичний» означає послідовне поєднання інформаційного та аналітичного процесів, кожний з яких характеризує складові головного процесу ІАД. Перший процес зосереджений на цілеспрямованому проблемно-орієнтованому пошуку масиву інформації, її опрацюванні, зберіганні та поширенні. Логічним продовженням інформаційного процесу є аналітичний процес. У його межах здійснюється змістовно-якісне перетворення попередньо сформованого проблемно-орієнтованого масиву інформації у аналітичний продукт, який задовольняє потреби управлінської діяльності. А саме: ІАД забезпечує аналітичною інформацією всі етапи прийняття рішення щодо його підготовки, розробки, прийняття рішення та контролю реалізації. Великий тлумачний словник поняття «діяльність» [19, с. 306] трактує, як *працю, дії людини у якій-небудь галузі*. Щодо цього дослідження, то розуміємо діяльність, як дії людини у галузі ІА, де предметом діяльності є інформація.

Вивчаючи тлумачний словник [19, с. 375], визначимо розуміння поняття «забезпечення» (в аспекті здійснення ІАД) - *це матеріальні та нематеріальні інструменти (норми, правила, умови, методи, способи, прийоми, технології, засоби, інше), використання яких спрямовано на досягнення цілей (результатів) інформаційно-аналітичної діяльності*. Тобто, мова йде про інструменти, за допомогою яких опрацьовується інформація в процесі ІАД. Виходячи з цього, ІАЗ є допоміжним елементом відносно ІАД; словосполучення «інформаційно-аналітичний» вказує на приналежність цього інструментарію до ІАД.

Проте, наприклад, Шапошников К. [20, с. 373-378], розглядаючи структуру ІАЗ регіонального управління поєднує інформаційний та аналітичний рівні (процеси). На *інформаційному рівні*, виділяє елементи (підсистеми), які призначені для здійснення процесів щодо: *по-перше*, пошуку, збору, обробки, збереження, кодування, класифікації, передачі інформації; *по-друге*, формування інформаційно-аналітичних матеріалів. У складі *аналітичного рівня* дослідник [20, с. 376] виокремлює організаційно-аналітичну підсистему, спрямовану на здійснення процесів оцінювання та прогнозування будь-яких ситуацій, підготовку довідкових, інформаційних, аналітичних, управлінських документів, які розглядає, як основу для обґрунтованої розробки управлінського рішення, вироблення критеріїв і параметрів щодо аналітичних



продуктів; параметрів щодо їх експертизи та джерел аналітичної інформації, підвищення рівня достовірності інформації. Додатково структура ІАЗ включає кадрову, методичну, нормативно-правову й інші підсистеми, які є важливими, але мають супровідний характер відносно ІАД. Загалом таке розуміння ІАЗ відображає структуру МІА (табл. 1). Цінним є те, що, на відміну від інших дослідників, Шапошников К. відділює інформаційно-аналітичний процес від процесу прийняття рішення; стверджує, що перший є підґрунтям для здійснення останнього.

Базове розуміння понять «ІАД» та «ІАЗ» визначає Енциклопедичний словник з ДУ [24, с. 299-300], де вони чітко розмежовані, а саме розглядає:

- «ІАД», як сукупність дій (в інтересах управлінської та політичної діяльності), які зосереджені на: *пізнанні* сутності, причин, тенденцій розвитку подій і явищ у політиці; *розгляді і оцінюванні* ситуацій, *виробленні* на основі аналізу й обробки інформації висновків, рекомендації і коментарів;

- «ІАЗ», як сукупність: технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні й інші процеси); специфічних прийомів їх діагностики, аналізу й синтезу, оцінки наслідків прийняття різних варіантів рішень.

Проте, поняття «ІАД» розкриває ознаки інформаційно-аналітичного процесу.

Інший погляд висвітлює Термінологічний словник «Публічне управління», в якому сутність поняття «ІАД» [25, с. 65] трактується, як особливий напрям інформаційної діяльності, пов'язаний із виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації у сфері управління, політики, економіки тощо. Тобто, висвітлено тільки інформаційний процес, а ІАД розуміється, як процес прийняття раціонального рішення. Попередньо наголошувалося, що інформаційно-аналітичний процес започатковується з проблемно-орієнтованого пошуку інформації і завершується визначенням основного поля проблем та виділенням головної проблеми. А потім здійснюється процес прийняття рішення, спрямований на її розв'язання.

На думку авторів, переконливо довести відмінності сутностей понять «ІАД» та «ІАЗ» можливо шляхом використання системно-діяльнісного підходу [26, с. 70 - 75), який розглядає діяльність, як відкриту систему та дозволяє структурувати будь-який вид діяльності на головні взаємозв'язані складові: основну, управлінську та забезпечувальну. А також виокремлює допоміжну складову, яка поєднує визнані загальносистемні види і способи супроводу для будь-якого виду діяльності, а саме: професійне навчання, дослідження, комунікація, методологічне і технологічне забезпечення, корпоративна культура.

У випадку ІАД, її системно-діяльнісна модель (рис. 1) концептуально включає:



Рис. 1. Концептуальна модель інформаційно-аналітичної діяльності.

- зовнішню складову, а саме: вихід (аналітичний продукт), вхід (проблемно-орієнтовані потреби управлінського процесу) та зовнішні види і способи супроводу ІАД;

– внутрішню складову, яка поєднує головні взаємопов'язані складові ІАД, де: *по-перше*, основним елементом є інформаційно-аналітичний процес (як об'єкт управління та спосіб змістовно-якісного перетворення проблемно-орієнтованої управлінської потреби (вхід) у аналітичний продукт (вихід));

*по-друге*, супровідні складові цього процесу, а саме: управлінська (як суб'єкт управління) та забезпечувальна складові (остання поєднує інструменти щодо належного здійснення інформаційного та аналітичного процесів);

*по-третє*, допоміжну складову, яка поєднує загальновизнані основні види і способи супроводу ІАД.

Зміст основної складової ІАД (інформаційно-аналітичного процесу) полягає у змістовно-якісному перетворенні сформованого проблемно-орієнтованого масиву інформації у конкретні форми об'єктивації аналітичного продукту: аналітична записка (звіт), висновки, рекомендації, інше. Відносно цієї основної складової управлінська та забезпечувальна складові є супровідними. Якщо метою основної складової є вироблення аналітичного продукту,





то управлінська складова спрямована на формування та реалізацію управлінського рішення щодо досягнення цілей інформаційно-аналітичного процесу. Необхідність забезпечувальної складової обумовлена тим, що здійснення основного та управлінського процесів завжди потребує методологічного, програмно-технічного та технологічного забезпечення, а також інших матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Наведені вище концептуальні твердження щодо моделі ІАД (рис. 1) переконують у тому, що поняття «інформаційно-аналітична діяльність» змістовно є більш широким, ніж поняття «ІАЗ», оскільки забезпечувальна складова (інструментальне забезпечення) є елементом ІАД. У цьому разі, поняття «ІАД» та «ІАЗ», представлені в Енциклопедичному словнику слід вважати базовими, як такі, що адекватно відображають розуміння інформаційної аналітики, зокрема у сфері ВР [24, с. 299-300].

Разом з тим, поняття «ІАД», що висвітлене в Енциклопедичному словнику, доцільно уточнити: розглядати, як поняття «інформаційно-аналітичний процес». А опираючись на ідею системно-діяльнісного підходу, сформулювати більш розширене розуміння поняття «ІАД», а саме: *«інформаційно-аналітична діяльність» - це діяльність з вироблення аналітичного продукту шляхом системного поєднання управління, здійснення і забезпечення інформаційно-аналітичного процесу з використанням внутрішніх та зовнішніх ресурсів та можливостей, видів і способів супроводу.*

**Висновки.** Загострення протистояння в ході теперішньої війни росії проти нашої держави обумовлює необхідність посилення консолідації вітчизняного суспільства, бойового потенціалу Сил безпеки та оборони України, зокрема воєнної розвідки, застосування новітнього озброєння та військової техніки, передових технологій, інструментів та науково-прикладних напрацювань, як такі, що є вирішальними на шляху досягнення перемоги над противником. У цьому контексті, провідного значення набуває рівень досконалості теоретико-методологічного забезпечення, загалом, та, зокрема в аспекті розуміння базових засад інформаційної аналітики воєнної розвідки.

Оскільки інформаційна аналітика воєнної розвідки є основною складовою відповідного державного механізму, то використання методології публічного (державного) управління та структурно-описової моделі цього механізму є доцільним для розгляду його базових засад. Аналіз напрацювань щодо розуміння понять «інформаційно-аналітична діяльність» та «інформаційно-аналітичне забезпечення» засвідчив, що останнє поняття нині є більш поширеним, а його змістовне наповнення перетинається з ознаками першого поняття. Також, Термінологічний словник публічного управління та інші праці лише частково розкривають ознаки цієї діяльності та надають нетипову для неї функцію. Такі трактування протирічать сутності базових понять, які викладені: у Енциклопедичному словнику державного управління; Великому тлумачному словнику сучасної української мови щодо понять



«діяльність» і «забезпечення». Останній термін характеризує лише види інструментів, які придатні для здійснення певного виду діяльності.

Зазначене протиріччя можна розв'язати шляхом використання системно-діяльнісного підходу, який дозволяє структурувати інформаційно-аналітичну діяльність на її головні взаємозв'язані складові: основну (інформаційно-аналітичний процес), управлінську та забезпечувальну. Тобто, цей підхід розкриває нове бачення цієї діяльності та дозволяє стверджувати, що поняття «інформаційно-аналітична діяльність» є більш широким, ніж поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення», яке характеризує сукупність інструментів, призначеного для здійснення цього виду діяльності (процесу).

Використання ідеї системно-діяльнісного підходу дозволило сформулювати нове розуміння поняття «інформаційно-аналітична діяльність», яке відображає головне призначення цього виду діяльності, як *діяльність для вироблення аналітичного продукту шляхом логічної взаємодії всіх її основних складових*.

Перспективи подальших досліджень полягають у більш поглибленому теоретико-прикладному доопрацюванні запропонованої моделі інформаційно-аналітичної діяльності. Також, нове її бачення актуалізує більш докладне осмислення побудови державного механізму інформаційної аналітики воєнної розвідки в аспекті підвищення його ефективності. Безумовно, важливим напрямом досліджень є розробка нових методів, методик та технологій, які б покращили потенціал воєнної розвідки та якість аналітичного продукту.

#### **Література:**

1. Карашук О. Інформаційно-аналітична діяльність в умовах російської агресії / О. Карашук // *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2023. Вип. 67. С. 230 – 243. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/npnbuimviv\\_2023\\_67\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/npnbuimviv_2023_67_18).
2. Шишацький А. Методика оцінювання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності службових осіб пунктів управління угруповань військ (сил) / Шишацький А. та інші // *Теоретичні та наукові основи актуальних завдань* : Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference «Theoretical and science bases of Actual tasks» Lisbon, Portugal. April 12 – 15, 2022. 677 p. P. 639 – 648. : URL: [file:///C:/Users/Brain/Downloads/Theoretical-and-science-bases-of-actual-tasks%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Brain/Downloads/Theoretical-and-science-bases-of-actual-tasks%20(3).pdf).
3. Андрощук О. Модель інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності органу охорони державного кордону / О. Андрощук, В. Грінченко // *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*. Вип. № 1(82) 2020, с. 5-18. : URL: [https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military\\_tech/article/view/527](https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/527).
4. Барило О. Підходи до дослідження функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення цивільного захисту / О. Барило // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. - 2017. - № 4. - С. 124-130. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2017\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2017_4_18).
5. Ганцюк Т. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади в Україні: джерелознавчий аналіз дискурсного поля. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. : URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1287>.



6. Завербний А. Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки України за євроінтеграційних умов / А. Завербний, Л. Ноджак, С. Міщанчук // *Економіка та суспільство*, 2021. № 33. : URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-5>.

7. Бондар В. Інформаційно-аналітичне забезпечення криміналістичної діяльності в процесі досудового розслідування кримінальних порушень, пов'язаних з тероризмом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. Випуск. 33. Том 2. 2015. : URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4933>.

8. Кочеров М. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення реформ в органах Національної поліції. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020 № 3 (31), vol. 1. : URL: <https://kelmczasopisma.com/viewpdf/947>.

9. Крайнов О. Методика оцінки оперативності обробки інформації системою інформаційно-аналітичного забезпечення органу військового управління / О. Крайнов, Р. Грозовський // *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. № 1 (34)/2019. С. 147-150. : URL: [https://www.researchgate.net/publication/337456821\\_Metodika\\_ocinki\\_operativnosti\\_obrobki\\_informacii\\_sistemu\\_informacijno-analitichnogo\\_zabezpecenna\\_organu\\_vijskovogo\\_upravlinna](https://www.researchgate.net/publication/337456821_Metodika_ocinki_operativnosti_obrobki_informacii_sistemu_informacijno-analitichnogo_zabezpecenna_organu_vijskovogo_upravlinna).

10. Крутік Ю. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління в сфері запобігання та протидії нелегальній міграції. / Ю. Крутік, Ю. Столяр // *Право та державне управління*. 2019 р. № 4. С. 306-312. : URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4\\_2019/49.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2019/49.pdf).

11. Островський С. Поняття та зміст інформаційно-аналітичної діяльності як елемента інформаційно-аналітичного забезпечення взаємодії Національної гвардії України із правоохоронними органами та Збройними силами України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 4/ 2017. С. 92-96. : URL: [http://apnl.dnu.in.ua/4\\_2017/23.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/4_2017/23.pdf).

12. Пеньков С. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності оперативних підрозділів Міністерства внутрішніх справ України: нормативно-правове регулювання / С. Пеньков, А. Шендрик // *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. Серпень 2015. С. 146-151. : URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/10c3d783-312b-49b6-b872-fd67b9647e34/content>.

13. Повидиш В. Інформаційно-аналітичне забезпечення державного оборонного замовлення в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. Том 33 (72) № 3 2022. С. 58-64. : URL: [https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4\\_2022/9.pdf](https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/9.pdf).

14. ВСТ 01.101.004-2019. Військовий стандарт. Воєнна розвідка. Інформаційно-аналітична діяльність. Терміни та визначення. [Чинний від 2020-01-01] Вид. Київ: Міністерство оборони України, 2019. 24 с.

15. Полторак С. Актуальні проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення службово-бойової діяльності внутрішніх військ МВС України. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*, 2012, випуск 2(31). С. 158-161. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZKhUPS\\_2012\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZKhUPS_2012_2_39).

16. Бакуменко Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів військового управління: стан, проблеми та підготовка фахівців. *Збірник наукових праць Національного університету оборони України. Військова освіта*. № 1 (39) 2019. С. 8-16. : URL: <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/176001>.

17. Сніцаренко П., Саричев Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення державного управління: воєнний аспект / П. Сніцаренко, Ю. Саричев // *Публічна політика та механізми державного управління у сфері національної безпеки*. Випуск 3-4 (15-16) / 2017. С. 75-87. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb\\_2017\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb_2017_3-4_8).

18. Стечишин Ю. Визначення ролі та місця інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»* №1 (69), 2023. С. 110- 119. : URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/570>.

19. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / Уклад. І голов. Ред. В.Т. Бусел. – К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. – 1736 с. : іл.
20. Шапошников К. Роль і значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі регіонального менеджменту. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск № 1(60). 2021. С. 65-71. : URL: <https://journals.maur.com.ua/index.php/economics/article/view/100>.
21. Юдаков В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення органом військового управління на операцію (бойові дії) [Електронний ресурс] / В. Юдаков, О. Загорка, Р. Тимошенко, В. Колесніков // *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. - 2010. - № 1. - С. 17-21. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo\\_2010\\_1\\_5URL](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo_2010_1_5URL).
22. Саричев Ю. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення як вид інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2017. № 3. С. 120–126.: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2017\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_19).
23. Попов С., Присяжнюк І. Техногенно-екологічна безпека і надзвичайні ситуації: механізми координації та взаємодії / С. Попов, І. Присяжнюк // *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М. Іжа]. Вип. 1(81). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – 120 с. - С. 75-81. : URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/201817>.
24. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Міхненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, А.М. Михненко ю. П. Сурмінап. – К. : НАДУ, 2010, - 820 с.
25. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.
26. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія / С. А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 368 с.

### References:

1. Karashchuk O. (2023) *Informatsiino-analitychna diialnist v umovakh rosiiskoi ahresii* [Information and analytical activity in the conditions of russian aggression] *Naukovi pratsi Natsionalnoi biblioteki Ukrainy imeni V. I. Vernadskoho*. Vyp. 67. S. 230 – 243. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nbnbuimviv\\_2023\\_67\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nbnbuimviv_2023_67_18). [in Ukrainian]
2. Shyshatskyi A. (2022) *Metodyka otsiniuvannia informatsiino-analitychnoho zabezpechennia diialnosti sluzhbovykh osib punktiv upravlinnia uhrupovan viisk (syl)* [Methodology for evaluation of information and analytical support for the activities of officials of control points of groups of troops (forces)] / A. Shyshatskyi and others // *Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference «Theoretical and science bases of Actual tasks»* Lisbon, Portugal. April 12 – 15, 2022. 677 p. P. 639 – 648. : URL: [file:///C:/Users/Brain/Downloads/Theoretical-and-science-bases-of-actual-tasks%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Brain/Downloads/Theoretical-and-science-bases-of-actual-tasks%20(3).pdf). [in Ukrainian]
3. Androshchuk O. (2020) *Model informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinskoi diialnosti orhanu okhorony derzhavnoho kordonu* [The model of information and analytical support of management activities of the state border protection body] / O. Androshchuk, V. Hrinchenko // *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia: viiskovi ta tekhnichni nauky*. Vyp. № 1(82) 2020, s. 5-18. : URL: [https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military\\_tech/article/view/527](https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/527). [in Ukrainian]
4. Barylo O. (2017) *Pidkhody do doslidzhennia funktsionuvannia systemy informatsiino-analitychnoho zabezpechennia tsyvilnoho zakhystu* [Approaches to the study of the functioning of the system of information and analytical provision of civil protection] *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia : Derzhavne upravlinnia*. - 2017. - № 4. - P. 124-130. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2017\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2017_4_18). [in Ukrainian]





5. Hantsiuk T. (2018) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia diialnosti orhaniv publichnoi vlady v Ukraini: dzhereloznavchyi analiz dyskursnoho polia* [Information and analytical support for the activities of public authorities in Ukraine: source-based analysis of the discourse field] *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 8. : URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1287>. [in Ukrainian]
6. Zaverbnyi A. (2021) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy za yevrointehratsiinykh umov* [Informational and analytical provision of innovative development of the economy of Ukraine under the conditions of European integration]/ A. Zaverbnyi, L. Nodzhak, S. Mishchanchuk // *Ekonomika ta suspilstvo*. № 33. : URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-5>. [in Ukrainian]
7. Bondar V. (2015) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia kryminalistychnoi diialnosti v protsesi dosudovoho rozsliduvannia kryminalnykh porushen, poviazanykh z teroryzmozom* [Information and analytical support of forensic activities in the process of pre-trial investigation of criminal violations related to terrorism] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii Pravo*. Vypusk. 33. Tom 2. : URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4933>. [in Ukrainian]
8. Kocherov M. (2020) *Osoblyvosti informatsiino-analitychnoho zabezpechennia reform v orhanakh Natsionalnoi politsii* [Peculiarities of information and analytical provision of reforms in the bodies of the National Police] *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020 № 3 (31), vol. 1. : URL: <https://kelmczasopisma.com/viewpdf/947>. [in Ukrainian]
9. Krainov O. (2019) *Metodyka otsinky operatyvnosti obrobky informatsii systemoiu informatsiino-analitychnoho zabezpechennia orhanu viiskovoho upravlinnia* [Methodology for evaluating the efficiency of information processing by the information and analytical support system of the military management body] / O. Krainov, R. Hrozovskyi // *Suchasni informatsiini tekhnologii u sferi bezpeky ta oborony*. № 1 (34). S. 147-150. : URL: [https://www.researchgate.net/publication/337456821\\_Metodika\\_ocinky\\_operativnosti\\_obrobki\\_informacii\\_sistemou\\_informacijno-analiticnogo\\_zabezpecennia\\_organu\\_viiskovogo\\_upravlinnia](https://www.researchgate.net/publication/337456821_Metodika_ocinky_operativnosti_obrobki_informacii_sistemou_informacijno-analiticnogo_zabezpecennia_organu_viiskovogo_upravlinnia). [in Ukrainian]
10. Krutik Yu. (2019) *Skladovi informatsiino-analitychnoho zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v sferi zapobihannia ta protydii nelegalnii mihratsii* [Components of information and analytical support of state administration in the field of prevention and countermeasures against illegal migration] / Yu. Krutik, Yu. Stoliar // *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. № 4. C. 306-312.: URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4\\_2019/49.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2019/49.pdf). [in Ukrainian]
11. Ostrovskiy S. (2017) *Poniattia ta zmist informatsiino-analitychnoi diialnosti yak elementa informatsiino-analitychnoho zabezpechennia vzaємodii Natsionalnoi hvardii Ukrainy iz pravookhoronnymy orhanamy ta Zbroinymy sylamy Ukrainy* [The concept and content of information and analytical activity as an element of information and analytical support for the interaction of the National Guard of Ukraine with law enforcement agencies and the Armed Forces of Ukraine.] *Aktualni problemy vitchyznianoї yurysprudentsii*. № 4. P. 92-96. : URL: [http://apnl.dnu.in.ua/4\\_2017/23.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/4_2017/23.pdf). [in Ukrainian]
12. Penkov S. (2015) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia diialnosti operatyvnykh pidrozdiliv Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy: normatyvno-pravove rehuliuвання* [Informational and analytical support of operational units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine: normative and legal regulation] / S. Penkov, A. Shendryk // *Natsionalnyi yurydychnyi zhurnal: teoriia i praktyka*. Serpen. S. 146-151. : URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/10c3d783-312b-49b6-b872-fd67b9647e34/content>. [in Ukrainian]
13. Povydysh V. (2022) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia derzhavnoho oboronnoho zamovlennia v Ukraini* [Information and analytical support of the state defense order in Ukraine] *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: yurydychni nauky*. Tom 33 (72) № 3. P. 58-64. : URL: [https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4\\_2022/9.pdf](https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/9.pdf). [in Ukrainian]



14. VST 01.101.004-2019. Viiskovyi standart. Voienna rozvidka. Informatsiino-analitychna diialnist. Terminy ta vyznachennia. [Chynnyi vid 2020-01-01] Vyd. Kyiv: Ministerstvo oborony Ukrainy, 2019. 24 s. [in Ukrainian]

15. Poltorak S. (2012) *Aktualni problemy informatsiino-analitychnoho zabezpechennia sluzhbovo-boiovoi diialnosti vnutrishnikh viisk MVS Ukrainy* [Actual problems of informational and analytical support of service and combat activities of the internal forces of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine] *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho universytetu Povitrianykh Syl*, vypusk 2(31). S. 158-161. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZKhUPS\\_2012\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZKhUPS_2012_2_39). [in Ukrainian]

16. Bakumenko R. (2019) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia orhaniv viiskovoho upravlinnia: stan, problemy ta pidhotovka fakhivtsiv* [Information and analytical support of military administration bodies: state, problems and training of specialists] *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy. Viiskova osvita*. № 1 (39). P. 8-16. : URL: <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/176001>. [in Ukrainian]

17. Snitsarenko P. (2017) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia: voiennyi aspekt* [Information and analytical provision of state administration: military aspect] / P. Snitsarenko, Yu. Sarychev // *Publichna polityka ta mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky*. Vypusk 3-4 (15-16). S. 75-87. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb\\_2017\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb_2017_3-4_8). [in Ukrainian]

18. Stechyshyn Yu. (2023) *Vyznachennia roli ta mistsia informatsiino-analitychnoho zabezpechennia v systemi ekonomichnoi bezpeky* [Determination of the role and place of information and analytical support in the system of economic security] *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. №1 (69), S. 110- 119. : URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/570>. [in Ukrainian]

19. *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (z dod., dopov. ta CD) (2007)* [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language (with supplement, supplement and CD)] / Uklad. i holov. red. V.T. Busel. – K., Irpin: VTF «Perun», – 1736 p. : il. [in Ukrainian]

20. Shaposhnykov K. (2021) *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky* [The role and significance of information and analytical support in the system of regional management] *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. Vypusk № 1(60). S. 65 - 71. : URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/100>. [in Ukrainian]

21. Yudakov V. (2010) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia protsesu pryiniattia rishennia orhanom viiskovoho upravlinnia na operatsiiu (boiovi dii)* [Information and analytical support of the decision-making process by the military management body for the operation (combat operations)] [Elektronnyi resurs] / V. Yudakov, O. Zahorka, R. Tymoshenko, V. Kolesnikov // *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony*. Vypusk № 1. - S. 17-21. : URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo\\_2010\\_1\\_5URL](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo_2010_1_5URL). [in Ukrainian]

22. Sarychev Yu. (2017) *Informatsiino-analitychne zabezpechennia yak vyd informatsiinoho zabezpechennia v systemi derzhavnoho upravlinnia* [Information and analytical support as a type of information support in the state administration system] *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii : Derzhavne upravlinnia*. № 3. S. 120–126.: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2017\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_19). [in Ukrainian]

23. Popov S. (2020) *Tekhnohenno-ekolohichna bezpeka i nadzvychaini sytuatsii: mekhanizmy koordynatsii ta vzaємodii* [Technogenic and ecological safety and emergency situations: mechanisms of coordination and interaction] / S. Popov, I. Prysiazhniuk // *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. ORIDU* / [holov. red. M.M. Izha]. Vyp. 1(81). – Odesa : ORIDU NADU – 120 s. - S. 75-81. : URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/201817>. [in Ukrainian]



24. *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic dictionary of public administration] (2010) / uklad. : Yu.P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mikhnenko ta in.; za red. Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, A.M. Mykhnenko Yu. P. Surmina. – K. : NADU, - 820 s. [in Ukrainian]

25. *Publichne upravlinnia : terminol. slov.* [Public administration: terminal. words] (2018)/ uklad. : V. S. Kuibida, M. M. Bilynska, O. M. Petroie ta in. ; za zah. red. V. S. Kuibidy, M. M. Bilynskoi, O. M. Petroie. – Kyiv : NADU, – 224 s. [in Ukrainian]

26. Popov S. A. (2017). *Innovatsiinyi rozvytok systemy orhaniv publichnoi vlady: stratehichnyi pidkhid* [Innovative development of the system of state authorities: a strategic approach]. Odesa : ORIDU NADU. – 368 p. [in Ukrainian]



УДК 35

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-62-79](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-62-79)

**Радзівілов Григорій Данилович** заступник начальника, кандидат технічних наук, професор, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут з наукової роботи, <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

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

**Безносенко Сергій Юрійович** начальник науково-дослідного відділу (технічного забезпечення засобів зв'язку та автоматизації) науково-дослідного управління (розвитку військ зв'язку) Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, Київ, <https://orcid.org/0000-0002-1045-1492>

**Ткаченко Андрій Леонідович** начальник науково-дослідного управління (розвитку військ зв'язку) Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9789-8536>

## СУЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНИМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ МЕРЕЖАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ

**Анотація.** В роботі розглядаються сценарії ретрансляційного зв'язку з використанням безпілотних літальних апаратів в якості одного з методів телекомунікації, де автором було з'ясовано, що сучасні методи управління мобільними телекомунікаційними мережами потребують залучення безпілотних літальних апаратів з метою покращення з'єднання та передачі інформації на великі відстані. Метою даного дослідження є вивчення сучасних можливостей мобільних телекомунікаційних мереж на основі ретрансляційного з'єднання з безпілотними літальними апаратами для проведення аналізу використання в чотирьох сценаріях БПЛА-ретрансляції. В роботі досліджуються можливості та перспективи використання безпілотних літальних апаратів для ретрансляції сигналів в телекомунікаційних мережах, де було обґрунтовано переваги використання безпілотних літальних апаратів для створення тимчасових ретрансляційних вузлів у випадках аварійних ситуацій, природних катастроф тощо. Описано деякі питання стабільності сигналу та



покриття, а також проаналізовано можливості інтеграції БПЛА-ретрансляторів в існуючу інфраструктуру мобільних мереж з врахуванням вимог до пропускну здатності та мінімізації затримок передачі даних. Згідно з потребами зв'язку автором було охарактеризовано та класифіковано чотири різні сценарії застосування ретрансляції зв'язку в поєднанні з безпілотними літальними апаратами. Окрім того, в статті також зазначаються питання та проблеми ретрансляційного зв'язку з безпілотними літальними апаратами в порівнянні з традиційним ретрансляційним зв'язком. На основі проведеного аналізу застосування сценаріїв ретрансляції БПЛА в статті зазначено, що одним з суттєвих недоліків є оптимізація траєкторії безпілотних літальних апаратів, що може впливати на якість отримання інформації завдяки телекомунікації.

**Ключові слова:** мобільна телекомунікаційна мережа, ретрансляційне з'єднання, мережі ретрансляції, безпілотний літальний апарат, оптимізація траєкторії, сценарії ретрансляції.

**Radzivilov Hryhorii Danilovich** deputy head, candidate of technical sciences, professor, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies from scientific work, <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

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

**Beznosenko Serhii Yuriyovych** head of the research department of the Scientific Center of Communication and Informatization, Krut Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-1045-1492>

**Tkachenko Andrii Leonidovych** head of the Research Office of the Scientific Center, Krut Heroes Military Institute, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9789-8536>

## MODERN POSSIBILITIES OF MANAGING MOBILE TELECOMMUNICATION NETWORKS USING UNMANNED AERIAL VEHICLES

**Abstract.** The paper considers the scenarios of retransmission communication using unmanned aerial vehicles as one of the methods of telecommunication, where the author found that modern methods of managing mobile telecommunication networks require the involvement of unmanned aerial vehicles in order to improve the connection and transmission of information over long distances. The purpose of



this study is to investigate the current capabilities of mobile telecommunication networks based on retransmission connections with unmanned aerial vehicles to analyse the use of UAVs in four retransmission scenarios. The paper explores the possibilities and prospects of using unmanned aerial vehicles for signal retransmission in telecommunications networks, where the advantages of using unmanned aerial vehicles to create temporary retransmission nodes in case of emergencies, natural disasters, etc. are substantiated. Some issues of signal stability and coverage are described, and the possibilities of integrating UAV repeaters into the existing infrastructure of mobile networks are analysed, taking into account the requirements for bandwidth and minimising data transmission delays. According to the communication needs, the author characterised and classified four different scenarios of using retransmission communication in combination with unmanned aerial vehicles. In addition, the article also identifies the issues and challenges of retransmission communications with unmanned aerial vehicles in comparison with traditional retransmission communications. Based on the analysis of the application of UAV retransmission scenarios, the article notes that one of the significant drawbacks is the optimisation of the UAV trajectory, which may affect the quality of information received through telecommunications.

**Keywords:** mobile telecommunication network, retransmission connection, retransmission networks, unmanned aerial vehicle, trajectory optimisation, retransmission scenarios.

**Актуальність.** З розвитком сучасних технологій телекомунікаційна галузь стикається з новими викликами та можливостями, де водночас з цим мобільні телекомунікації відіграють важливу роль у житті людей. Вони використовуються для спілкування, доступу до інформації, розваг та ведення бізнесу. Роль мобільних телекомунікаційних мереж (МТМ) пов'язана з впровадженням нових технологій, таких як використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА), що відкриває нові горизонти для управління та оптимізації МТМ. Однак попит на мобільні послуги постійно зростає, що призводить до необхідності розширення та покращення МТМ [1].

**Постановка проблеми.** В сучасному світі МТМ відіграють важливу роль в забезпеченні зв'язку та доступу до інформаційних ресурсів як для бізнесу, так і для населення в цілому. Одночасно з цим існує низка проблем, які можуть впливати на ускладнення ефективності управління та розгортання таких мереж, особливо у віддалених та важкодоступних регіонах. Традиційні методи розгортання телекомунікаційної інфраструктури є часто дорогими, трудомісткими, які потребують значних ресурсів та часу. Крім того, забезпечення стабільного покриття та високої якості обслуговування в умовах змінного навантаження та природних катаклізмів залишається досі невирішеним питанням, яке може містити значні наслідки [2, 3].



Одним з перспективних та ефективних рішень цих проблем є використання БПЛА для управління МТМ, так як літальні апарати забезпечують швидке та гнучке розгортання мереж, особливо в екстрених та непередбачених ситуаціях, наприклад, стихійні лиха або техногенні аварії. Вони також дозволяють оптимізувати використання ресурсів та знизити витрати на встановлення, обслуговування та ремонт традиційних базових станцій [1, 3].

Однак, незважаючи на значний потенціал, використання літальних апаратів для управління МТМ може містити перелік технічних та організаційних проблем, де необхідно розробити ефективні методи управління та координації літальних апаратів, забезпечити надійну передачу даних та інтеграцію з існуючою телекомунікаційною інфраструктурою. Крім того, важливо врахувати питання безпеки та врегулювання використання літальних апаратів, що є також не менш важливим для успішної реалізації [4].

Таким чином, постає необхідність проведення досліджень, спрямованих на розробку та впровадження ефективних методів управління МТМ з використанням БПЛА. Це в свою чергу дозволить підвищити ефективність та надійність мобільних мереж, забезпечить їх швидке розгортання та гнучкість, що є актуальним питанням в контексті сучасних викликів та потреб телекомунікаційної галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** За останні роки використання БПЛА значно зросло, що обумовлюється швидким прогресом у напрямку впровадження, розробки, виробництва недорогих та надійних БПЛА зі зростаючими потребами використання таких платформ в цивільних цілях [1, 3]. Завдяки ключовим можливостям, таким як висока мобільність, швидке розгортання та гнучкість БПЛА мають неабиякий потенціал для використання в багатьох додатках бездротових систем.

Як зазначено в роботі [5] з одного боку, БПЛА можуть функціонувати як літаючі мобільні термінали в бездротових та стільникових мережах з метою забезпечення виконання різноманітних задач, наприклад, доставка товарів, пошук та порятунок, дистанційне зондування тощо. З іншого боку, БПЛА можуть використовуватися в якості повітряних базових станцій для збільшення або розширення покриття бездротового зв'язку, надійності та пропускної здатності бездротових систем без додаткових інвестицій в інфраструктуру бездротових систем. На основі проведеного огляду авторами досліджувалося питання щодо використання мереж БПЛА згідно з цивільними потребами за допомогою додатків на основі МТМ, де також розглядалися комунікаційні вимоги цих додатків.

Однак, щоб задовольнити швидке зростання попиту на різноманітний трафік у мережах мобільного зв'язку пропонуються нові рішення щодо використання БПЛА для підтримки наземних мереж шляхом перенесення базових станцій на потреби в разі необхідності [4, 5]. Але питання ефективного та результативного розгортання БПЛА є доволі складним завданням.

Авторами в роботі [6] розглядалися питання з балансуванням навантаження, де автори намагалися зробити навантаження на трафік БПЛА майже рівномірним з метою забезпечення МТМ до стабільності та стійкості при виникненні непередбачених ситуацій. Для досягнення цієї мети авторами проводилася попередня обробка в поєднанні з методом кластеризації з метою розподілення користувачів на декілька категорій для ініціалізації положення БПЛА в зонах максимальної локальної щільності, що дозволило мінімізувати максимальний попит на трафік в субрегіонах з обмеженою пропускнуою здатністю.

Останніми досягненнями з точки зору інформаційних технологій та телекомунікаційних мереж є використання БПЛА з підключенням до інтернету за допомогою телекомунікацій 4G та 5G [7, 8]. Бездротові мережі зв'язку наступного покоління 5G та 6G можуть відкрити безліч можливостей для існуючої телекомунікаційної галузі, де ключовими перевагами будуть вища пропускну здатність й низька затримка. Тому в даному контексті використання БПЛА може стати можливим варіантом для розгортання послуг 5G та 6G. В роботі [8] автори акцентували увагу на останніх розробках та проблемах, які можуть виникати в поєднанні технологій БПЛА з 5G, де основні зусилля були зосереджені на архітектурі ретрансляції БПЛА, визначенню відповідних проблем та обмежень в розгортанні БПЛА в каналах доступу та каналах зворотного зв'язку.

Можливість розгортання БПЛА в якості бездротових ретрансляторів або повітряних базових станцій сприяє покращенню підключенню та покриттю в стільникових мережах. Також БПЛА можна використовувати для значного підвищення продуктивності мобільних однорангових мереж та бездротових мереж. Очікується, що в майбутньому БПЛА стануть невід'ємною частиною бездротових мереж 5G та ключовими факторами масового Інтернету речей. Однак для розробки архітектури та розгортання мереж на основі БПЛА все ще існує багато складних проблем. З цією метою в роботі [9] авторами розглядалася можливість застосування теорії ігор в якості ефективного інструменту для моделювання та аналізу проблем у мережах, що дозволило виявити різноманітні проблеми мереж, які працюють за допомогою БПЛА. Автори мали на меті надати інформацію щодо розуміння телекомунікаційних мереж з підтримкою БПЛА з точки зору їх архітектури, переваг, недоліків, проблем та різноманітних теоретичних рішень, застосовних до цих комунікаційних мереж.

Переваги використання БПЛА для управління телекомунікаційними мережами пов'язані зі швидким та ефективним розгортанням з метою підтримки стільникових мереж, а також підвищення їхньої якості обслуговування шляхом встановлення ліній зв'язку в межах прямої видимості. Для того, щоб з'ясувати основні фундаментальні аспекти використання БПЛА в процесах управління МТМ в роботі [10] авторами розроблена наступна





структура: 1) ефективне розгортання БПЛА; 2) оцінка та оптимізація продуктивності; 3) розробка нових літаючих тривимірних бездротових систем. Для розгортання, використовуючи інструменти теорії оптимізації авторами розроблені цілісні структури для оптимального 3D-розміщення базових станцій БПЛА у висхідних та низхідних сценаріях, що дозволяє значно покращити покриття низхідної лінії зв'язку для наземних користувачів і забезпечує наднадійний та енергоефективний висхідний зв'язок у додатках Інтернету речей

**Метою роботи.** Метою даного дослідження є вивчення сучасних можливостей мобільних телекомунікаційних мереж на основі ретрансляційного з'єднання з безпілотними літальними апаратами для проведення аналізу використання в чотирьох сценаріях ретрансляції БПЛА. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: на основі літературного огляду проаналізувати можливості телекомунікаційних мереж в поєднанні з використанням безпілотних літальних апаратів; дослідити можливість використання ретрансляторів в якості телекомунікаційної мережі; побудувати основні сценарії використання ретрансляторів БПЛА за різних умов; проаналізувати основні переваги та недоліки для кожного з охарактеризованих сценаріїв ретрансляції БПЛА.

**Виклад основного матеріалу.** Зі стрімким розвитком бездротового зв'язку, а також швидким зростанням масштабу та різноманітності послуг мобільного зв'язку кількість даних, які підлягають обробці, передачі та зберіганню постійно зростає. Одночасно з цим мобільні передачі даних з високою ємністю, високою швидкістю та високим покриттям стали центром уваги в галузі, яка є актуальною проблемою з точки зору телекомунікацій. Існуюча система бездротового зв'язку все частіше стикається з новими викликами та проблемами в телекомунікаційній мережі, що вказує на необхідність пошуку нових рішень, де одним з таких рішень є застосування зв'язку за допомогою БПЛА.

На відміну від традиційного наземного стільникового зв'язку та мереж супутникового зв'язку основні переваги мереж зв'язку за допомогою БПЛА є наступними: 1) завдяки низькій вартості та можливості швидкого розгортання БПЛА вони підходять для вирішення надзвичайних ситуацій, а також для завдань з обмеженою тривалістю, наприклад, екстрене відновлення зв'язку, коли інфраструктура зв'язку може бути сильно пошкодженою, наприклад, через непередбачені ситуації стихійного лиха, або розвантаження даних, коли базові станції стільникового зв'язку перевантажені тощо. Тому за допомогою БПЛА, оснащених засобами зв'язку можна швидко встановити зв'язок, а також забезпечити покриття зі зв'язком для областей, де не вистачає комунікаційної інфраструктури, наприклад, для інспекцій гірських електростанцій, або для інспекцій на кордоні та надання допомоги при стихійних лихах тощо.



У порівнянні з наземним зв'язком, зв'язок БПЛА має деякі переваги з наявністю кращих сигналів зв'язку та меншої чутливості до наземних будівель. Через висоту базової станції на традиційний бездротовий зв'язок можуть легко впливати перешкоди, як високі гори та високі будівлі, де відповідно якістю зв'язку буде значно погіршена. Тому на основі того, що БПЛА мають перевагу в повітрі вони можуть з легкістю уникати перешкоди та встановлювати надійні лінії зв'язку.

Таким чином, з такими перевагами, як швидке реагування, висока маневреність, низька вартість, гнучке розгортання, хороший канал і висока керованість, бездротовий зв'язок за допомогою БПЛА має широке застосування в безпеці національної оборони, реагуванні на надзвичайні ситуації та ліквідації наслідків катастроф. Це має практичне значення для повного вивчення характеристик БПЛА в бездротовому зв'язку за допомогою БПЛА та покращення якості зв'язку, рівня доступності та енергоефективності шляхом оптимізації траєкторії БПЛА, розподілу ресурсів і схем передачі.

У літературі зв'язок за допомогою БПЛА має три типових сценарії, а саме: ретрансляція за допомогою БПЛА, повсюдне покриття за допомогою БПЛА, а також поширення інформації та збір даних за допомогою БПЛА. Зокрема, очікується, що використання БПЛА як повітряних ретрансляторів стане перспективним рішенням для покращення продуктивності існуючого бездротового зв'язку. У порівнянні з традиційним зв'язком з одним стрибком, технологія ретрансляції може значно покращити покриття мережі, ефективно придушити втрату бездротових каналів для доставки інформації та підвищити надійність бездротового зв'язку.

**Телекомунікаційна мережа та телекомунікаційний зв'язок.** Телекомунікаційна мережа є системою, яка дозволяє передавати дані та інформацію між різними точками через різні канали зв'язку. Такі мережі можуть використовувати різні типи передавальних середовищ, такі як кабелі (оптоволоконні, мідні), радіохвилі (бездротовий зв'язок) та супутники [11]. Телекомунікаційні мережі здатні забезпечувати передачу інформації між різними користувачами через спеціальні канали зв'язку, які складаються з різних компонентів [11-12]:

- передавачі та приймачі, де пристрої здійснюють кодування та передачу сигналів (наприклад, модеми або маршрутизатори) з наступним отриманням та декодуванням;
- канали зв'язку, де можуть бути фізичні або бездротові середовища, через які передаються сигнали;
- комутаційне обладнання, де пристрої, які управляють потоками даних направляють їх до відповідних адресатів (в якості комутаційного обладнання можуть слугувати комутатори, маршрутизатори та концентратори);
- протоколи зв'язку, що складається з набору правил та стандартів, які забезпечують процес передачі даних для коректності та безпеки, де прикладами можуть бути TCP/IP для інтернету та LTE для мобільного зв'язку;

- центральні вузли, де великі комутаційні центри або дата-центри координують та обробляють значний обсяг трафіку, забезпечуючи його розподіл та зберігання.

Телекомунікаційні мережі класифікують за деякими критеріями як за типом переданої інформації, так і за радіусом дії. За типом переданої інформації можуть бути голосові та мультимедійні дані. За радіусом дії телекомунікаційні мережі поділяються на: локальні мережі (LAN), які забезпечують зв'язок в межах обмеженої території, наприклад, всередині будівлі; регіональні або міські мережі (MAN), які з'єднують декілька локальних мереж в межах міста або агломерації; глобальні мережі (WAN), які покривають великі географічні відстані, об'єднуючи міські та локальні мережі, наприклад, інтернет. До основних компонентів МТМ відносяться базові станції, контролери базових станцій, мобільні комутатори та системи підтримки операцій [12].

**Ретрансляційне з'єднання.** Ретрансляційний зв'язок (ретрансляція) є методом передачі сигналів у телекомунікаційних мережах, при якому сигнал передається від одного передавача до іншого через проміжні вузли або ретранслятори, що забезпечує передачу сигналів на великі відстані або в умовах, де прямий зв'язок між кінцевими точками неможливий або ускладнений [13]. На рис. 1 показано ретранслятор телекомунікаційної мережі.

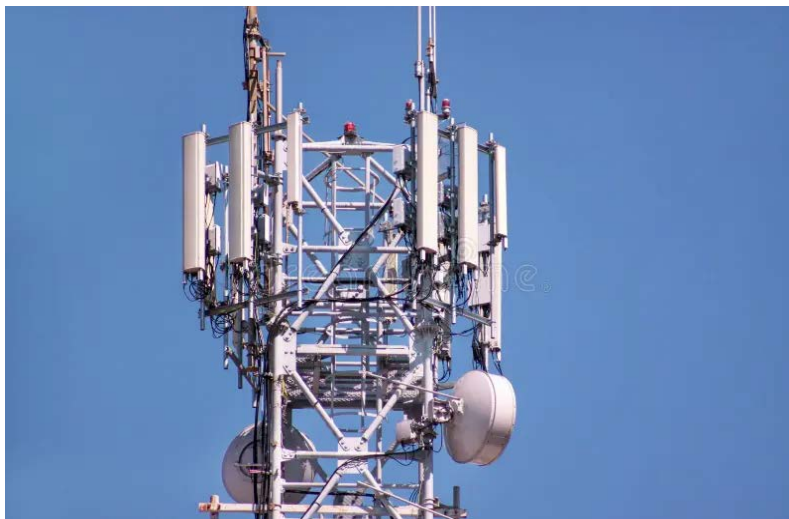


**Рис. 1** Ретранслятори телекомунікаційної мережі, базова приймально-передавальна станція, яка містить баштовий передавач та ретранслятор антени бездротового зв'язку

*Джерело: сформовано автором*

Розглянемо основні аспекти ретрансляційного зв'язку, який може використовуватися в поєднанні з БПЛА [14, 15].

1) Ретранслятори – пристрої, які приймають сигнал, підсилюють його та передають далі, де пристрої можуть бути встановлені на землі (на вежі або

будівлі) або в космосі (супутники). У мобільних мережах ретранслятори використовуються для покращення покриття в міських зонах, у віддалених районах або в місцях з перешкодами (наприклад, гірські райони).

2) Принцип дії ретрансляторів обумовлений прийманням сигналу від джерела або іншого ретранслятора з підсиленням його та передачею наступному ретранслятору або кінцевому приймачу. Цей процес може повторюватися декілька разів, що дозволяє сигналу подолати великі відстані або складні умови.

3) Типи ретрансляційного зв'язку можуть поділятися на:

- наземна ретрансляція, яка використовує наземні станції (вежі, будівлі) для передачі сигналів;
- супутникова ретрансляція, яка використовує супутники на орбіті для прийому і передачі сигналів, що дозволяє забезпечити глобальне покриття та зв'язок у віддалених районах;
- радіорелейний зв'язок, який використовує мікрохвильові радіохвилі для передачі сигналів між наземними станціями на великі відстані.

4) Переваги ретрансляційного зв'язку, що охоплює наступне:

- збільшення (розширення) покриття, що дозволяє забезпечити зв'язок у віддалених або важкодоступних місцях;
- підсилення сигналу, що підвищує якість сигналу, знижуючи втрати при передачі на великі відстані;
- гнучкість, яка може використовуватися при різних умовах і для різних видів зв'язку (голосовий зв'язок, передача даних, телевізійне мовлення тощо).

5) Недоліки ретрансляційного зв'язку обумовлені наступним:

- затримки, які можливі в передачі сигналу через проходження через кілька ретрансляторів;
- складність, де встановлення та обслуговування ретрансляторів може бути складним і дорогим;
- вразливість, де ретранслятори можуть бути вразливими до технічних збоїв або навмисних пошкоджень тощо.

Тому ретрансляційний зв'язок є важливим елементом телекомунікаційних систем та МТМ, що забезпечує надійний та ефективний зв'язок на великі відстані, а також за умов складного рельєфу.

**Ретрансляційне з'єднання з використанням БПЛА.** Після того, як вище було зазначено про телекомунікаційні мережі та ретрансляційне з'єднання далі розглянемо чотири сценарії застосування ретрансляційного з'єднання в поєднанні з БПЛА [14]. Дальність зв'язку БПЛА обумовлена їх функціональними можливостями та характеристиками, де можуть використовуватися як 2,4 ГГц для управління БПЛА, так і 5 ГГц для передачі відео з дальністю зв'язку, який може досягати близько 5-6 км. Проте, ці параметри можуть бути значно кращими, де частота може сягати близько 800-900 МГц для управління



БПЛА та 1,3-1,4 ГГц для передачі відео в діапазоні 25-30 км. Розглянемо ситуацію для чотирьох сценаріїв, де відстань між джерелом і пунктом призначення складає 5 км, а один БПЛА може використовуватися в якості проміжного ретранслятора, як показано на рис. 2 (а). Коли ця відстань може бути більшою ніж 5 км, то в такому випадку доцільно використовувати декілька БПЛА в якості проміжних ретрансляторів для обміну інформацією, як показано на рис. 2 (б).

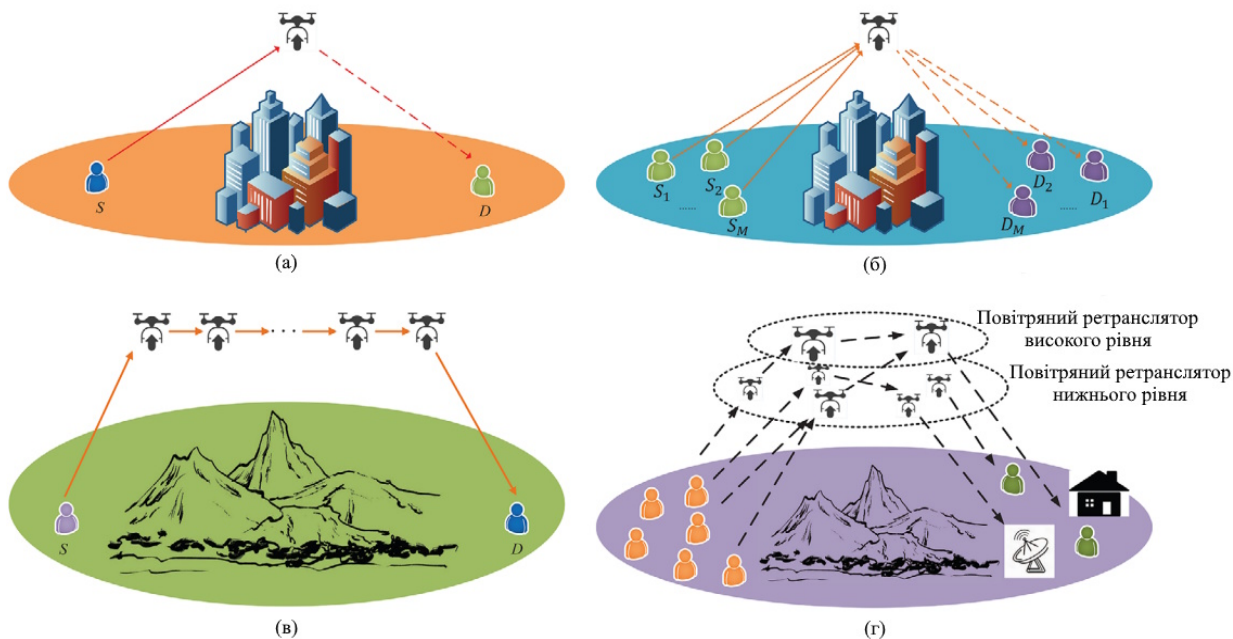


**Рис. 2** Сценарії ретрансляції зв'язку з використанням БПЛА, де (а) окремі мережі ретрансляції БПЛА; (б) багатокористувацькі мережі ретрансляції БПЛА; (в) багатоходові мережі ретрансляції БПЛА; (г) Інтернет БПЛА

*Джерело: сформовано автором на основі [15]*

**Сценарій 1. Мережі ретрансляції одиночних БПЛА.** На рис. 2 (а) показано бездротову систему з парою джерело-приймач  $S$  і  $D$ , де обидва розташовані на земній поверхні й між ними прямий зв'язок відсутній, що обумовлюється деякими умовами, наприклад, надмірна відстань або серйозні перешкоди зв'язку між парою джерело-приймач. Тому в даному випадку БПЛА може використовуватися в якості ретрансляційного вузла для обміну інформацією між  $S$  та  $D$ . Даний сценарій є найпростішим, так як лише пара вузлів джерела та вузла призначення повинні передавати та обмінюватися інформацією, а наявність однієї одиниці БПЛА може бути достатньо для ефективної передачі інформації. Однак, з точки зору практичності можуть виникнути певні складнощі, які обумовлені наступним:

- 1) незалежно від того, чи є пара джерело-приймач на земній поверхні стаціонарною чи мобільною, на місці події можуть виникати різні труднощі;
- 2) пара джерело-отримувач може мати декілька джерел, яким необхідно обмінюватися інформацією, що призводить до двосторонньої схеми ретрансляції;



3) режим ретрансляції, такий як підсилення та передача, або декодування та передача також можуть провокувати різні проблеми для оптимізації ретрансляції.

4) для ретрансляції БПЛА необхідно вибрати найбільш зручне та фіксоване місце, або оптимальну траєкторію польоту БПЛА для здійснення ретрансляції.

Згідно з першим сценарієм проблема оптимізації траєкторії БПЛА є найбільш критичною, де використовуються статичні та мобільні реле БПЛА. Дослідження статичних реле БПЛА зосереджені на підвищенні продуктивності бездротових мереж за допомогою оптимізації розгортання БПЛА. Дослідження мобільних ретрансляторів БПЛА забезпечує створення різноманітних схем планування БПЛА, де можуть розроблятися схеми мобільної ретрансляції для режимів підсилення-передача, або декодування-передача, що призначено для альтернативного доступу до вузла джерела та вузла призначення, де БПЛА може летіти по прямій лінії й кожен цикл польоту може бути розділений на дві фази, як показано на рис. 3.

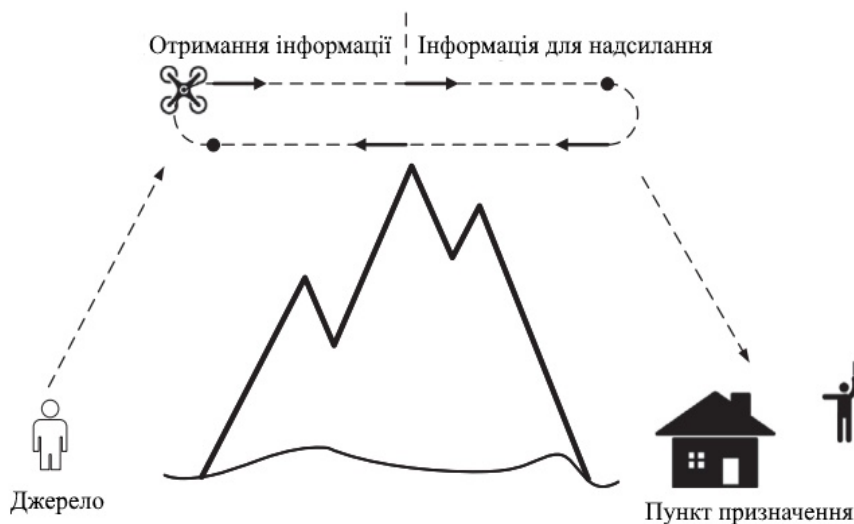


**Рис. 3** Проектування траєкторії ретрансляції БПЛА режимів підсилення-передача, декодування-передача.

*Джерело: сформовано автором на основі [15]*

Далі розглянемо декілька етапів сценарію. Перший етап відповідає за отримання, обробку та збереження інформації, де БПЛА повинен максимально швидко переміщуватися до вихідного вузла, а потім повернутися. У випадку, якщо швидкість та тривалість польоту БПЛА будуть мати достатньо великі значення, БПЛА протягом певного часу може затриматися над вихідним вузлом, перш ніж повернутися, щоб скористатися найкращим каналом зв'язку, де може отримувати інформацію та зберігати її в буфері даних без перешкод.

Другий етап відповідає за відправку інформації, де БПЛА повинен якнайшвидше переміщуватися до вузла призначення, а потім повернутися. На даному етапі БПЛА також може затриматися на певний час, якщо швидкість



та тривалість польоту будуть мати достатньо великі значення, де здійснюється відправка інформації з буферу даних до вузла призначення без перешкод. Однак у схемі мобільної ретрансляції може бути затримка передачі інформації, яка може зростати зі збільшенням тривалості польоту БПЛА.

**Сценарій 2. Багатокористувацькі мережі ретрансляції БПЛА.** Згідно з рис. 2 (б), якщо один БПЛА використовується для передачі інформації для кількох пар користувачів, розташованих на земній поверхні, позначених як  $S_1, S_2 \dots S_m$  та  $D_1, D_2 \dots D_m$  вважається, що всі пари користувачів неспроможні до прямого зв'язку й можуть бути встановлені зв'язком за допомогою реле БПЛА. На відміну від попереднього сценарію багатокористувацькі мережі ретрансляції БПЛА вимагають додаткового розгляду протоколів множинного доступу, так як БПЛА потрібно обслуговувати кілька пар джерело-приймач у мережі.

Для багатокористувацьких пар ретрансляційних зв'язків у сценарії 2 найбільш складними проблемами є ефективне проектування протоколу планування множинного доступу та розподіл потужності, коли БПЛА обслуговує декілька користувачів одночасно. Так як в багатокористувацьких мережах ретрансляції БПЛА декілька пар користувачів передають інформацію через загальний БПЛА, вони в свою чергу можуть створювати перешкоди один одному, де необхідно призначити різний ортогональний спектр або часові діапазони для кожної пари користувачів, з метою уникнення перешкод та їх розрізнення. Одночасно з цим ефективне керування живленням для різних користувачів може повною мірою використовувати ресурси живлення та покращити продуктивність передачі багатокористувацької мережі.

Однак через різні стани каналів кожної пари користувачів під час польоту БПЛА не може передавати інформацію в реальному часі, тому можливість буферизації є доволі важливим питанням. Зокрема, протягом усього польоту БПЛА безперервно приймає та декодує інформацію від вихідних вузлів  $S_1, S_2$  зі збереженням в буфері даних, який потім доставляється до відповідних вузлів призначення  $D_1, D_2$  у відповідний час.

Традиційні релейні системи можуть передавати та приймати інформацію в різний час в ортогональних частотних діапазонах, тоді як релейні системи можуть передавати і отримувати інформацію одночасно на одній частоті. Тому порівняно з ретранслятором, реле може значно покращувати спектральну ефективність системи бездротового зв'язку та забезпечує більшу гнучкість для проектування мережі ретрансляції.

**Сценарій 3. Багатоходові мережі ретрансляції БПЛА.** Згідно з рис. 2 (в) декілька БПЛА можуть використовуватися в якості ретрансляційних вузлів для підтримки зв'язку між парою джерело-приймач  $S$  та  $D$ , які розташовані на земній поверхні, але прямий зв'язок між ними відсутній. Вся пара джерело-приймач і ретранслятори БПЛА можуть обмінюватися інформацією тільки з лівим та правим найближчими сусідніми вузлами.

Декілька БПЛА потрібні для забезпечення зв'язку, оскільки один БПЛА може не впоратися з ретрансляцією, оскільки вони знаходяться занадто далеко один від одного або середовище надто складне. Ретрансляція за допомогою декількох БПЛА принесе деякі нові проблеми.

1) Перш за все, необхідно знайти відповідну кількість ретрансляторів БПЛА, щоб два сусідні ретранслятори не були занадто далеко один від одного, щоб впливати на якість зв'язку між ними, і не були занадто близько один до одного, щоб створювати надмірні взаємні перешкоди. Це визначається різними факторами, включаючи специфіку місцевості, відстань між і, комунікаційні можливості БПЛА тощо.

2) По-друге, існує проблема спільної оптимізації позицій або траєкторій декількох БПЛА.

3) Багатоходова ретрансляція БПЛА вимагає відповідного дизайну протоколу багатоходової ретрансляції, що призводить до більш складного спільного планування роботи декількох БПЛА. Зокрема, розробка протоколу багатоходової ретрансляції пов'язана з напрямком передачі інформації та режимом ретрансляції.

З метою покращення продуктивності багаточкового зв'язку БПЛА, неминуче потрібно виконати спільну оптимізацію траєкторії декількох БПЛА, щоб повною мірою використати мобільність БПЛА і розробити відповідні протоколи багаточкового зв'язку.

Для односторонньої передачі інформації схема багаточкової ретрансляції БПЛА може бути розроблена так, як показано на рис. 2 (в). Траєкторія БПЛА обмежується лише початковим і кінцевим розташуванням і спільно оптимізується відповідно до мети зв'язку. Застосовується стратегія декодування-передача з рівною пропускну здатністю для прийому і передачі інформації. Інформація передається від вузла-джерела до вузла призначення послідовно за допомогою декількох стрибків. Тому затримка пересилання, спричинена передачею інформації через БПЛА становить часові інтервали.

**Сценарій 4. Інтернет БПЛА.** З розширенням застосування БПЛА виконання завдань покриття зв'язку невеликою кількістю БПЛА може більше не відповідати складним та мінливим фактичним потребам у зв'язку. Для спільного ефективного виконання таких завдань за допомогою БПЛА реалізується мультиплатформний та багатоцільовий зв'язок, який може використовувати Інтернет в поєднанні з БПЛА в якості доповнення до ретрансляційного зв'язку БПЛА. На рис. 2 (г) показано масштабний сценарій ретрансляції, де група БПЛА формує ретрансляційну мережу для надання послуг зв'язку для двосторонніх багатокористувацьких мереж. У цьому сценарії група БПЛА об'єднана в мережу для широкомасштабного ретрансляційного зв'язку, утворюючи багаточарову ретрансляційну площину і забезпечуючи гнучкі і надійні з'єднання.





У цьому сценарії зв'язок між наземними користувачами і БПЛА - це не просто зв'язок «точка-точка», а зв'язок «один-до-багатьох» або навіть «багато-до-багатьох», який може змінюватися з часом. Таким чином, традиційний односторонній або двосторонній ретрансляційний зв'язок між БПЛА може більше не відповідати вимогам сервісу, що призведе до появи нової архітектури, яку називають Інтернетом БПЛА. Для різних умов зв'язку можна розробити різні схеми розгортання Інтернету БПЛА або більш складні мережеві рішення для мобільних БПЛА, які змінюються відповідно до вимог. Розташування ретрансляційних вузлів безпосередньо впливає на якість покриття і зв'язність мережі, а отже, визначає топологію і надійність всієї мережі. Крім того, важливими питаннями є спільна комунікація і оптимізація маршрутизації декількох БПЛА.

У порівнянні з ретрансляційним зв'язком «точка-точка», Інтернет БПЛА має більш жорсткі вимоги до надійності і навантаження на систему ретрансляційного зв'язку БПЛА. У багатокористувацькій зоні розподілу розумне і ефективне розгортання мережі з декількома БПЛА, де механізм оптимізації маршрутизації є важливими засобами для забезпечення ретрансляційного зв'язку для складного Інтернету БПЛА.

Перш за все, необхідно розробити схему безперервного розгортання БПЛА з низьким рівнем складності для ефективного покращення покриття мережі та пропускної здатності ретрансляційної мережі. Масштабний сценарій ретрансляційного зв'язку показаний на рисунку 2 (г). Для досягнення надійного і стабільного ретрансляційного зв'язку ключова технологія полягає в розумному і ефективному позиційному розгортанні БПЛА. Завдяки розгортанню вторинної високорівневої ретрансляційної площини БПЛА на низькорівневій ретрансляційній площині БПЛА, вона забезпечує високу пропускну здатність, багатоканальні паралельні шляхи для ретрансляційного зв'язку, тим самим покращуючи пропускну здатність мережі і надійність ретрансляційної системи.

Крім того, коли мережа ретрансляційного зв'язку БПЛА передає великий обсяг даних у реальному сценарії великомасштабного ретрансляційного зв'язку, може існувати кілька можливих шляхів передачі даних, і одночасна передача даних може проходити через деякі ключові вузли ретрансляції одночасно. Тому неминуче виникають проблеми вибору шляху передачі даних та уникнення колізій даних. Для типових сценаріїв, таких як багатоходова передача і розподіл даних в повітряній мережі ретрансляторів БПЛА, необхідна оптимізація схем маршрутизації для багатошляхових даних і механізмів уникнення завад в Інтернеті БПЛА. Ці технології можуть спільно оптимізувати маршрутизацію і планування ресурсів Інтернету БПЛА, зменшити міжшарову затримку передачі і конфлікт сигналів, тим самим ефективно зменшуючи затримку передачі даних в Інтернеті БПЛА.



**Недоліки використання сценаріїв.** Одним з суттєвих недоліків всіх чотирьох сценаріїв є оптимізація траєкторії БПЛА. Незважаючи на те, що БПЛА можуть мати унікальні характеристики, такі як мобільність та гнучкість, використовуючи БПЛА для бездротової передачі даних є складнішим в порівнянні з традиційними ретрансляційними комунікаціями. Оптимізація траєкторії є складною проблемою через велику кількість фізичних обмежень та високу мобільність БПЛА. Наприклад, при дослідженні траєкторії БПЛА на предмет максимальної швидкості до вузла призначення необхідно врахувати кілька факторів, таких як інформаційно-причинне обмеження, обмеження на потужність передачі, обмеження на початкове місцезнаходження, обмеження на швидкість та обмеження на кінцеве місцезнаходження.

Крім того, розв'язання задачі оптимізації безперервної траєкторії БПЛА також стикається з аналітичними проблемами, оскільки необхідно вирішити незліченну кількість змінних оптимізації (наприклад, положення декількох БПЛА). Також в бездротових мережах, що складаються з БПЛА, оптимізація траєкторії повинна враховувати кореляцію між мобільністю і продуктивністю мережі. При оптимізації траєкторії індекси оптимізації для різних типів БПЛА і різних польотних завдань відрізняються. Типові показники оптимізації включають найшвидший набір висоти, найбільшу тривалість польоту, найвищу енергоефективність і найшвидше прибуття. Тому аналіз відповідної траєкторії за різними індексами оптимізації є складним завданням.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** На основі проведеного літературного огляду було з'ясовано, що сучасні методи управління мобільними телекомунікаційними мережами спонукають до залучення безпілотних літальних апаратів з метою покращення з'єднання та передачі інформації на великі відстані. На основі наданої характеристики у вигляді чотирьох сценаріїв було з'ясовано, що ретрансляційне з'єднання є невід'ємною частиною бездротового зв'язку для БПЛА.

У сценарії 1 розглядається використання одиночних БПЛА як ретрансляційних вузлів для передачі інформації між джерелом (S) і приймачем (D), коли прямий зв'язок між ними відсутній. БПЛА діє як проміжна ланка, забезпечуючи зв'язок. Хоча цей сценарій є простим, можуть виникати труднощі, пов'язані з: варіаціями в мобільності та стаціонарності пари S-D; наявністю кількох джерел інформації, що потребують ретрансляції; різними режимами ретрансляції (підсилення-передача або декодування-передача); вибором оптимального місця або траєкторії польоту БПЛА для ретрансляції.

У сценарії 2 розглядається використання одного БПЛА для передачі інформації між кількома парами користувачів, де всі користувачі неспроможні до прямого зв'язку. Основні припущення щодо використання Багатокористувачьких мереж ретрансляції БПЛА містять наступне: множинний доступ (що складається з розробки ефективного протоколу планування множинного доступу для уникнення перешкод між користувачами); розподіл потужності



(де важливо оптимізувати розподіл потужності для покращення продуктивності передачі в багатокористувацькій мережі); буферизація (де БПЛА повинні мати можливість буферизації даних, оскільки прямий реальний час передачі може бути неможливим через різні стани каналів); спектральна ефективність (де використання релейних систем дозволяє проводити одночасну передачу та прийом інформації на одній частоті, що підвищує спектральну ефективність та гнучкість мережі).

У сценарії 3 розглядається використання кількох БПЛА для ретрансляції інформації між джерелом (S) та приймачем (D) на земній поверхні, де було з'ясовано наступне: кількість ретрансляторів (де необхідно визначити оптимальну кількість БПЛА, щоб сусідні ретранслятори не були надто далеко один від одного, що вплине на якість зв'язку, і не були занадто близько, що створюватиме взаємні перешкоди); оптимізація позиціонування траєкторії (де важливо оптимізувати позиції або траєкторії кількох БПЛА для забезпечення ефективного зв'язку); протокол багатоходової ретрансляції (де необхідно розробити протокол багатоходової ретрансляції, що враховує напрямок передачі інформації та режим ретрансляції); одностороння передача (де для односторонньої передачі інформації необхідно використовувати схему декодування-передача з рівною пропускнуою здатністю для прийому і передачі інформації, що мінімізує затримки)

У 4 сценарії розглядається використання Інтернету БПЛА для забезпечення масштабного і гнучкого ретрансляційного зв'язку у багатокористувацьких мережах, де було з'ясовано наступне: масштабний зв'язок (де група БПЛА може утворювати мережу для двосторонніх багатокористувацьких зв'язків, забезпечуючи багат шарову ретрансляційну площину); гнучкі з'єднання (де зв'язок між наземними користувачами і БПЛА може змінюватися з часом, що вимагає нових архітектурних рішень); оптимізація розгортання (позиційне розгортання БПЛА безпосередньо впливає на якість покриття і зв'язність мережі, визначаючи топологію і надійність); комунікація та маршрутизація (де спільна оптимізація комунікації і маршрутизації кількох БПЛА є ключовою для надійного зв'язку); ефективне розгортання (де необхідно розробити схеми безперервного розгортання БПЛА з низьким рівнем складності для покращення покриття мережі і пропускнуої здатності); вимоги до надійності (де Інтернет БПЛА матиме значно високі вимоги до надійності і навантаження на систему).

Тому проаналізувавши всі 4 сценарії можна зробити висновок, що кожен з сценаріїв ретрансляції може містити ряд переваг, які можуть покращувати якість з'єднання для обміну інформації. Проте, одним з суттєвих недоліків використання все ж таки залишається оптимізація траєкторії БПЛА, що потребує подальшого дослідження та аналізу.

**Література:**

1. Sharma, A., Vanjani, P., Paliwal, N., Basnayaka, C. M. W., Jayakody, D. N. K., Wang, H. C., & Muthuchidambaranathan, P. (2020). Communication and networking technologies for UAVs: A survey. *Journal of Network and Computer Applications*, 168, 1-18. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2020.102739> [in English].
2. Mozaffari, M., Saad, W., Bennis, M., Nam, Y. H., & Debbah, M. (2019). A tutorial on UAVs for wireless networks: Applications, challenges, and open problems. *IEEE communications surveys & tutorials*, 21(3), 2334-2360. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/COMST.2019.2902862> [in English].
3. Nawaz, H., Ali, H. M., & Laghari, A. A. (2021). UAV communication networks issues: A review. *Archives of Computational Methods in Engineering*, 28(3), 1349-1369. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11831-020-09418-0> [in English].
4. Hentati, A. I., & Fourati, L. C. (2020). Comprehensive survey of UAVs communication networks. *Computer Standards & Interfaces*, 72, 1-33. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.csi.2020.103451> [in English].
5. Ghamari, M., Rangel, P., Mehrubeoglu, M., Tewolde, G. S., & Sherratt, R. S. (2022). Unmanned aerial vehicle communications for civil applications: A review. *IEEE Access*, 10, 102492-102531. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3208571> [in English].
6. Sun, Y., Wang, T., & Wang, S. (2019). Location optimization and user association for unmanned aerial vehicles assisted mobile networks. *IEEE Transactions on Vehicular Technology*, 68(10), 10056-10065. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/TVT.2019.2933560> [in English].
7. Guirado, R., Padró, J. C., Zoroa, A., Olivert, J., Bukva, A., & Cavestany, P. (2021). Stratotrans: Unmanned aerial system (uas) 4g communication framework applied on the monitoring of road traffic and linear infrastructure. *Drones*, 5(1), 1-14. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/drones5010010> [in English].
8. Khan, S. K., Naseem, U., Siraj, H., Razzak, I., & Imran, M. (2021). The role of unmanned aerial vehicles and mmWave in 5G: Recent advances and challenges. *Transactions on Emerging Telecommunications Technologies*, 32(7), pp. 1-18. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/ett.4241> [in English].
9. Mkiramweni, M. E., Yang, C., Li, J., & Zhang, W. (2019). A survey of game theory in unmanned aerial vehicles communications. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 21(4), 3386-3416. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/COMST.2019.2919613> [in English].
10. Mozaffari, M. (2018). Wireless communications and networking with unmanned aerial vehicles: fundamentals, deployment, and optimization, 177-190. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10919/83921> [in English].
11. Ezeigweneme, C. A., Umoh, A. A., Ilojiana, V. I., & Adegbite, A. O. (2024). Telecommunications energy efficiency: optimizing network infrastructure for sustainability. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(1), 26-40. Retrieved from <https://doi.org/10.51594/csit.rj.v5i1.700> [in English].
12. Rakushev, M., Zuiko, V., Pantiushenko, R., Nozdrachov, O., Khomenko, V., & Chornomaz, O. (2022, December). The Technique of the Information and Telecommunication System" Terminal" Use for UAVs Acquired Data. In *2022 IEEE 4th International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT)*, 208-212. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/ATIT58178.2022.10024215> [in English].
13. Bashir, M. N., & Yusof, K. M. (2020). A review of relay network on uavs for enhanced connectivity. *Jurnal Teknologi*, 82(1), 173-183. Retrieved from <https://doi.org/10.11113/jt.v82.13183> [in English].
14. Euler, S., Maattanen, H. L., Lin, X., Zou, Z., Bergström, M., & Sedin, J. (2019, April). Mobility support for cellular connected unmanned aerial vehicles: Performance and analysis. In *2019 IEEE Wireless Communications and Networking Conference (WCNC)*, pp. 1-6. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/WCNC.2019.8885820> [in English].
15. Li, B., Zhao, S., Miao, R., & Zhang, R. (2021). A survey on unmanned aerial vehicle relaying networks. *IET communications*, 15(10), 1262-1272. Retrieved from <https://doi.org/10.1049/cmu2.12107> [in English].



**References:**

1. Sharma, A., Vanjani, P., Paliwal, N., Basnayaka, C. M. W., Jayakody, D. N. K., Wang, H. C., & Muthuchidambaranathan, P. (2020). Communication and networking technologies for UAVs: A survey. *Journal of Network and Computer Applications*, 168, 1-18. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2020.102739> [in English].
2. Mozaffari, M., Saad, W., Bennis, M., Nam, Y. H., & Debbah, M. (2019). A tutorial on UAVs for wireless networks: Applications, challenges, and open problems. *IEEE communications surveys & tutorials*, 21(3), 2334-2360. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/COMST.2019.2902862> [in English].
3. Nawaz, H., Ali, H. M., & Laghari, A. A. (2021). UAV communication networks issues: A review. *Archives of Computational Methods in Engineering*, 28(3), 1349-1369. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11831-020-09418-0> [in English].
4. Hentati, A. I., & Fourati, L. C. (2020). Comprehensive survey of UAVs communication networks. *Computer Standards & Interfaces*, 72, 1-33. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.csi.2020.103451> [in English].
5. Ghamari, M., Rangel, P., Mehrubeoglu, M., Tewolde, G. S., & Sherratt, R. S. (2022). Unmanned aerial vehicle communications for civil applications: A review. *IEEE Access*, 10, 102492-102531. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3208571> [in English].
6. Sun, Y., Wang, T., & Wang, S. (2019). Location optimization and user association for unmanned aerial vehicles assisted mobile networks. *IEEE Transactions on Vehicular Technology*, 68(10), 10056-10065. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/TVT.2019.2933560> [in English].
7. Guirado, R., Padró, J. C., Zoroa, A., Olivert, J., Bukva, A., & Cavestany, P. (2021). Stratotrans: Unmanned aerial system (uas) 4g communication framework applied on the monitoring of road traffic and linear infrastructure. *Drones*, 5(1), 1-14. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/drones5010010> [in English].
8. Khan, S. K., Naseem, U., Siraj, H., Razzak, I., & Imran, M. (2021). The role of unmanned aerial vehicles and mmWave in 5G: Recent advances and challenges. *Transactions on Emerging Telecommunications Technologies*, 32(7), 1-18. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/ett.4241> [in English].
9. Mkiramweni, M. E., Yang, C., Li, J., & Zhang, W. (2019). A survey of game theory in unmanned aerial vehicles communications. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 21(4), 3386-3416. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/COMST.2019.2919613> [in English].
10. Mozaffari, M. (2018). Wireless communications and networking with unmanned aerial vehicles: fundamentals, deployment, and optimization, 177-190. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10919/83921> [in English].
11. Ezeigweneme, C. A., Umoh, A. A., Ilojiyanya, V. I., & Adegbite, A. O. (2024). Telecommunications energy efficiency: optimizing network infrastructure for sustainability. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(1), 26-40. Retrieved from <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.700> [in English].
12. Rakushev, M., Zuiko, V., Pantiushenko, R., Nozdrachov, O., Khomenko, V., & Chornomaz, O. (2022, December). The Technique of the Information and Telecommunication System" Terminal" Use for UAVs Acquired Data. In *2022 IEEE 4th International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT)*, 208-212. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/ATIT58178.2022.10024215> [in English].
13. Bashir, M. N., & Yusof, K. M. (2020). A review of relay network on uavs for enhanced connectivity. *Jurnal Teknologi*, 82(1), 173-183. Retrieved from <https://doi.org/10.11113/jt.v82.13183> [in English].
14. Euler, S., Maattanen, H. L., Lin, X., Zou, Z., Bergström, M., & Sedin, J. (2019, April). Mobility support for cellular connected unmanned aerial vehicles: Performance and analysis. In *2019 IEEE Wireless Communications and Networking Conference (WCNC)*, 1-6. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/WCNC.2019.8885820> [in English].
15. Li, B., Zhao, S., Miao, R., & Zhang, R. (2021). A survey on unmanned aerial vehicle relaying networks. *IET communications*, 15(10), 1262-1272. Retrieved from <https://doi.org/10.1049/cmu2.12107> [in English].



УДК 35

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-80-87](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-80-87)

**Радзівілов Григорій Данилович** заступник начальника, кандидат технічних наук, професор, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут з наукової роботи, <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

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

### **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНИМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ МЕРЕЖАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ**

**Анотація.** В роботі класифіковано та досліджено методи управління мобільними телекомунікаційними мережами з використанням безпілотних літальних апаратів.

Виокремлено такі методи управління мобільними телекомунікаційними мережами з використанням безпілотних літальних апаратів, як моніторинг та аналіз зв'язку, доставка та розгортання обладнання, оптимізація мереж, виправлення та профілактика ускладнень, аварійне управління, інтеграція з іншими технологіями.

Розтлумачено такі складники методу моніторингу та аналізу зв'язку із використанням БПЛА, як збір даних, їхній аналіз у режимі реального часу, покращення мережевої інфраструктури, економічна ефективність, безпека та екологічність.

Досліджено можливості доставки та розгортання обладнання за допомогою БПЛА за критеріями технічних аспектів, типів обладнання, переваг використання та аспектів застосування.

Проаналізовано прикладні механізми оптимізації мереж за допомогою БПЛА, такі як моніторинг та діагностика мережі, оптимізація покриття, екстрений зв'язок, обслуговування інфраструктури та обробка даних (аналітика).

Окреслено використання БПЛА в умовах управління мобільними телекомунікаційними мережами у сфері виправлення та профілактики ускладнень за такою методологією : інспекція інфраструктури, моніторинг стану обладнання, аналіз і картографування місцевості, відновлення зв'язку, усунення несанкціонованого доступу та оптимізація технічного обслуговування.

Оглянуто приклади аварійного управління мобільними телекомунікаційними мережами із використанням БПЛА у галузях пошуково-рятувальних операцій, моніторингу лісових пожеж та оцінки шкоди.



Зазначено межі використання БПЛА в управлінні мобільними телекомунікаційними мережами у інтеграції із іншими технологіями (системи штучного інтелекту, IoT) за такими опорними галузями, як сільське господарство, будівництво, логістика, екологічний моніторинг та безпека.

**Ключові слова:** мобільні телекомунікаційні мережі, безпілотні літальні апарати (БПЛА), методи управління, моніторинг зв'язку, розгортання обладнання, оптимізація мереж, виправлення ускладнень, аварійне управління, інтеграція з іншими технологіями.

**Radzivilov Hryhorii Danilovich** deputy head, candidate of technical sciences, professor, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies from scientific work, <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

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

## METHODS OF MANAGING MOBILE TELECOMMUNICATION NETWORKS USING UNMANNED AERIAL VEHICLES

**Abstract.** Methods of managing mobile telecommunication networks using unmanned aerial vehicles are classified and investigated in the work.

Such methods of managing mobile telecommunication networks using unmanned aerial vehicles are singled out, such as communication monitoring and analysis, delivery and deployment of equipment, network optimization, correction and prevention of complications, emergency management, integration with other technologies.

The components of the UAV communication monitoring and analysis method, such as data collection, real-time analysis, network infrastructure improvement, economic efficiency, safety and environmental friendliness, are explained.

The possibilities of delivery and deployment of equipment using UAVs were studied according to the criteria of technical aspects, types of equipment, advantages of use and aspects of application.

Applied mechanisms of network optimization using UAVs, such as network monitoring and diagnostics, coverage optimization, emergency communication, infrastructure maintenance, and data processing (analytics), are analyzed.

The use of UAVs in the management of mobile telecommunication networks in the field of correction and prevention of complications is outlined according to the following methodology: infrastructure inspection, equipment condition monitoring, terrain analysis and mapping, communication restoration, unauthorized access elimination, and maintenance optimization.

Examples of emergency management of mobile telecommunication networks using UAVs in the fields of search and rescue operations, forest fire monitoring and damage assessment are reviewed.

The limits of the use of UAVs in the management of mobile telecommunication networks in integration with other technologies (artificial intelligence systems, IoT) are indicated for such key industries as agriculture, construction, logistics, environmental monitoring and security.

**Keywords:** mobile telecommunication networks, unmanned aerial vehicles (UAVs), control methods, communication monitoring, equipment deployment, network optimization, troubleshooting, emergency management, integration with other technologies.

**Постановка проблеми.** Управління мобільними телекомунікаційними мережами з використанням безпілотних літальних апаратів (БПЛА) є перспективним проєктним шляхом, по-перше, технологізації процесів якості зв'язку та сигналу в стандартних та особливих умовах та, по-друге, надає можливість використання потенціалу БПЛА за призначенням, згідно із їхніми провідними характеристиками оперативності, транспортабельності, компактності та технологічності.

Задля ефективного управління мобільними телекомунікаційними мережами з використанням БПЛА необхідним є застосування відповідної методології. Досліджені нами наукові розробки дають змогу виокремити основні з них: моніторинг та аналіз зв'язку, доставка та розгортання обладнання, оптимізація мереж, виправлення та профілактика ускладнень, аварійне управління, інтеграція з іншими технологіями [1, 2, 3]. У статті розглядатимемо кожен із вищезазначених кластерів з позиції його використання в регуляції користування комунікацій за допомогою потенціалу БПЛА.

**Аналіз досліджень.** Методи управління мобільними телекомунікаційними мережами із використанням БПЛА є відносно інноваційною сферою наукового дискурсу як у вітчизняному, так і у зарубіжному полі.

Корисними серед вітчизняного поля досліджень вважаємо праці В. Гранатурова [4], який досліджував особливості впровадження послуг зв'язку на ринку України — перш за все з метою розуміння архітектури стільникових та телекомунікаційних мереж. Окрім того, профільні дослідження у галузі використання БПЛА за поєднаним інформаційним, комунікаційним призначенням наявні у праці А. Саковського [2], де розглянуто специфіку використання безпілотних систем органами поліції залежно від цілей призначення. Також звертаємо увагу на працю А. Романюка [3], котрий виокремив методологію використання збору даних аероплатформами та їхнього подальшого телекомунікаційного застосування.

Серед іноземної джерельної бази, пов'язаної із методологією управління мобільними телекомунікаційними мережами із використанням БПЛА,





відзначаються застосовністю напрацювання А. Гентаті [5], Р. М. Роллі [6], Т. Аясса [7], І. Шаї [8] та ін. Тут розглянуто парадигму використання БПЛА в процесі координації комунікаційних мереж за допомогою БПЛА [5], методологічні наративи аплікації БПЛА в сучасних телекомунікаційно-просторових межах [6], спрямування потенціалу БПЛА на генерацію швидкісної Інтернет-комунікації [7], а також використання БПЛА в моделі формування презентних та майбутніх мобільних мереж Інтернет-зв'язку [8].

**Мета роботи.** Метою дослідження є аналіз методів управління мобільними телекомунікаційними мережами з використанням БПЛА у власне інформаційному, телекомунікаційному та побутово-аплікаційному (сільське господарство, будівництво, логістика, екологічний моніторинг та безпека, пошуково-рятувальні операції, оцінка шкоди) форматі, що також потребує використання інформаційно-комунікаційного потенціалу, генерованого безпілотними системами.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Управління мобільними телекомунікаційними мережами із використанням безпілотних літальних апаратів (БПЛА) є відносно новим, проте актуальним засобом технологізації процесів інформаційного забезпечення засобами зв'язку як в регулярний, так і в особливий період.

У дослідженні Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту при ДСНС України «Застосування безпілотних авіаційних систем у сфері цивільного захисту» від 2022 р. [1] зазначається, що опція використання потенціалу БПЛА в галузі зв'язку, інформатизації, інформаційного та стільникового забезпечення набуває особливої актуальності в умовах як внутрішніх, так і глобальних викликів для держави.

Узагальнено, під внутрішніми викликами можна розуміти необхідність діджиталізації процесів державотворення та надання безперебійного доступу громадянам до базових зручностей, до яких в епоху інформатизації належить зв'язок та інформаційно-комунікаційні технології. В той же час, глобальними викликами є локальні обставини, що можуть продукувати необхідність видозміни підходів до надання послуг із інформатизації та покриття мереж в умовах особливого періоду — в даному випадку доцільно виокремити у якості прикладу Україну та ситуацію, що спровокувала необхідність трансформацій у галузі управління мобільними телекомунікаційними мережами як засобами зв'язку та інформації в умовах воєнного стану, запровадженого внаслідок повномасштабної збройної агресії рф.

Враховуючи вищенаведене, вбачаємо за доцільне зосередитися на безпосередньому означенні методів управління мобільними телекомунікаційними мережами із використанням БПЛА, до яких належить моніторинг та аналіз зв'язку, доставка та розгортання обладнання, оптимізація мереж, виправлення та профілактика ускладнень, аварійне управління, інтеграція з іншими технологіями [2, 3, 5, 6, 7, 8].



Як зазначено у дослідницькому матеріалі А. Саковського [2], де проаналізовано специфіку використання потенціалу БПЛА органами поліції, моніторинг та аналіз зв'язку належить до обов'язкових елементів діяльності як органів правопорядку, так і профільних органів, яким у даному випадку є Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку). Синхронізована діяльність у кластері використання БПЛА з даною ціллю може бути умовно розподілена на оцінку якості сигналу та аналіз покриття. Так, оцінка якості сигналу передбачає обладнання БПЛА відповідними сенсорами, за допомогою яких здійснюється детекція уразливих ланок покриття мережі з метою їхньої подальшої модернізації, тоді як аналіз покриття передбачає забезпечення точних даних про зональність покриття з метою виокремлення імовірних зон перекриття іншим сигналом, що може бути усунутий апаратно.

Наступним логічним методом (елементом) структури управління мобільними телекомунікаційними мережами з використанням БПЛА, що виокремлено як у вищенаведеному вітчизняному дослідженні [2], так і у дослідженнях іноземних учених Т. Аясса [7] та І. Шаї [8], є доставка та розгортання обладнання повітряним простором. У даних межах може застосовуватися розгортання тимчасових базових станцій та заміна компонентів. В рамках розгортання тимчасових базових станцій БПЛА мають можливість доставляти останні або повторювачі у комплекті з ними для покриття зв'язком важкодоступних, постраждалих регіонів або картографічно та архітектурно недосяжних для сигналу районів, де має місце запровадження «острівкових» джерел зв'язку (стільникової або телекомунікаційної мережі із локальною вхідною точкою доступу). На противагу, заміна компонентів телекомунікаційних мереж/мереж зв'язку за допомогою БПЛА передбачає виконання безпілотними система власної прямої функції — транспортування, що розповсюджується на компоненти для ремонту або заміни частин мережевого обладнання у важкодоступній для покриття місцевості [8].

Метод оптимізації мереж, що також підлягає апаратній реалізації за допомогою управління мобільними телекомунікаційними мережами із використанням потенціалу безпілотних літальних апаратів, передбачає використання потенціалу безпілотних систем у профілях регулювання потужності сигналу та аналізу трафіку [3]. У праці вітчизняного дослідника А. Романюка також зазначено, що регулювання потужності сигналу із використанням БПЛА передбачає налаштування передавачів у дистанційному форматі із використанням апаратної частини управління та засобів штучного нівелювання перешкод частоти, тоді як аналіз трафіку спрямований на збір інформації БПЛА відносно навантаження на мережу з метою обробки отриманих даних в умовах подальшої інтеграції пропозицій оптимізованого ресурсного розподілу та управління трафіком з метою регламентації рівномірного доступу абонентів до джерел мобільної мережевої телекомунікації [3].



Виправлення та профілактика ускладнень надання мобільного телекомунікаційного зв'язку за допомогою використання потенціалу БПЛА як апаратна практика досліджена переважно у іноземній доктрині. У дослідженнях А. Гентаті [5], Р. М. Роллі [6] та І. Шаї [8] зазначається, що предметне поле застосування такого потенціалу обмежується моніторингом інфраструктури та виявленням проблем, що розповсюджуються на процеси інспекції інфраструктури, моніторинг стану обладнання, аналіз і картографування місцевості, відновлення зв'язку, за допомогою яких здійснюється перевірка антен, вишок, кабелів та ін., а також детекція та усунення фізичних ушкоджень, що можуть перешкоджати адекватному, повноцінному та безперебійному наданню (доставленню) телекомунікаційних мобільних послуг (зламани антени, цілісно ушкоджені кабелі, провідники сигналу та агрегатори сигнальної сітки).

Окремого аналізу в контексті виокремлення методологічних основ управління мобільними телекомунікаційними мережами з використанням БПЛА потребує аварійне управління телекомунікаціями за допомогою потенціалу безпілотних систем. Враховуючи, що аварійне управління мобільними телекомунікаціями є інваріацією ризик-регуляції зазначеної сфери, основне (ключове) призначення даного процесу може бути визначено крізь призму забезпечення зв'язку (покриття зв'язком) в умовах надзвичайної ситуації, катастрофи природного, техногенного, військового та ін. генеративного форматів [8]. Вищезазначеним регламентовано використання БПЛА з метою швидкого, де це можливо, відновлення зв'язку на територіях із обмеженим пішим доступом, де умови розгортання тимчасових мереж під'єднання можуть бути впроваджені виключно за допомогою аероплатформ. Окрім вищезазначеного, зарубіжний дослідник І. Шаї [8] та вітчизняний вчений А. Романюк [3] схилиються до думки, що аварійне управління телекомунікаціями за допомогою БПЛА може бути використане в процесі не лише тимчасового мережевого покриття, але й збору інформації для відновлення мобільної телекомунікаційної мережі, що передбачає аерофотозйомку місцевості (пошкодження, їхня локалізація та специфікація) із метою залучення подальших інструментів (механізмів) відновлення безперебійного доступу до джерел зв'язку для абонентів.

Факультативним та, водночас, актуальним в умовах сучасної парадигми трансформаційного розвитку цифрових технологій можна вважати презумпцію та потребу у використанні інтегрованого підходу, що дозволить імплементувати використання БПЛА в процесі управління мобільними телекомунікаційними мережами, одночасно поєднавши наявні процесно-методологічні та матеріально-технічні напрацювання у даній галузі із інноваційними розробками з іншими галузевих структур дослідництва. Розглянемо даний конструкт більш деталізовано.

Узагальнена конструкція використання БПЛА в процесі управління мобільними телекомунікаційними мережами із інтеграцією з іншими технологіями у якості методу передбачає розподіл даного процесу на дві тематичні категорії — інтеграцію з системами штучного інтелекту (ШІ) та «Інтернетом

речей» (IoT — Internet of Things) [8, 9, 10]. Перший концепт передбачає використання ШІ для аналізу отриманої інформації від БПЛА, де метою виступає точність дігностування та автоматизація управління процесами регулювання та контролю за якістю надаваних послуг в мережі покриття, тоді як наступний сконцентрований на зборі та генерації додаткових даних про мережу, а також навколишнє середовище та просторову архітектуру і ландшафт, в рамках котрої необхідно провадити надання мобільних телекомунікаційних послуг або удосконалювати таке надання. Таким чином, використання потенціалу безпілотних систем в рамках функціонування IoT крізь призму регуляції методів управління мобільними комунікаціями може мати як предметне, так і просторове-проностичне використання з метою подальших покращень у галузі зв'язку та комунікації [10].

Додатковим кластером потенційного вдосконалення у галузі поєднання потенціалу БПЛА із іншими галузями інформатизації в умовах методологічного управління мобільними мережевими комунікаціями можна називати спільне використання потенціалу безпілотних систем із потенціалом «великих даних» (Big Data), що також, як і у випадку із ШІ та IoT, може спрямовуватися на автоматизацію управлінських процесів та опрацювання телекомунікаційно-мережевого потенціалу локальних та генеральних засобів трансляції та розповсюдження покриття на певній території [9].

**Висновки.** Здійснений аналіз методів управління мобільними телекомунікаційними мережами із використанням безпілотних літальних апаратів (БПЛА) дозволив зробити наступні умовиводи.

В першу чергу, до методів управління мобільними телекомунікаційними мережами з використанням безпілотних літальних апаратів (БПЛА) належить моніторинг та аналіз зв'язку, доставка та розгортання обладнання, оптимізація мереж, виправлення та профілактика ускладнень, аварійне управління, інтеграція з іншими технологіями.

По-друге, методи управління мобільними телекомунікаціями мережами з використанням безпілотних літальних апаратів (БПЛА), відповідно до категоріальної генерації їхнього призначення, можна умовно розподілити на галузеві та суміжні (поєднані). До галузевих належать моніторинг та аналіз зв'язку, доставка та розгортання обладнання, оптимізація мереж, виправлення та профілактика ускладнень, аварійне управління, в той час як суміжним (поєднаним) методом можна назвати інтеграцію матеріально-технічних можливостей (бази) БПЛА із іншими технологіями, як-от ШІ, IoT та Big Data.

По-третє, інтеграція матеріально-технічних можливостей (бази) БПЛА із іншими технологіями, як-от ШІ, IoT та Big Data у якості методу управління мобільними телекомунікаційними мережами може розглядатися як перспективний підхід в модернізації регулювання та контролю за якістю надаваних послуг в мережі покриття, збору та генерації додаткових даних про мережу, а також навколишнє середовище та просторову архітектуру і ландшафт, в межах якої відбувається покриття зв'язком та засобами доступу до мережі.



**Література:**

1. Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС). Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту. Застосування безпілотних авіаційних систем у сфері цивільного захисту : монографія. Київ, 2022. 313 с.
2. Саковський, А. та ін. Особливості застосування безпілотних літальних апаратів органами та підрозділами поліції : методичні рекомендації. МВС України та Національна поліція України. Київ, 2022. 74 с.
3. Романюк, А. Методи збору даних з безпроводних сенсорних мереж телекомунікаційними аероплатформами : канд. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук, спец. 05.12.02. НТУУ КПІ ім. І. Сікорського. Київ, 2021. 185 с.
4. Гранатуров, В., Литовченко, І. Управління послугами зв'язку : навчальний посібник. Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, 2010. 284 с.
5. Гентаті, А., Фураті, Л.К. Computer Standards & Interfaces. Комплексне дослідження комунікаційних мереж БПЛА.. Том. 72. 2020. 33 с.
6. Роллі Р. М. та ін. Безпілотні літальні апарати: застосування, методи та проблеми як повітряні базові станції. International Journal of Distributed Sensor Networks. Том. 18 (9). 2022. 24 с.
7. Аясс, Т. Безпілотний літальний апарат із нечіткою системою керування передачею для мереж 5G: виклики та перспективи. Intelligence & Robotics. Том 2 (1). 2022. С. 20-36.
8. Шайа, І. та ін. Управління передачею для дронів у мобільних мережах майбутнього — опитування. MDPI. Sensors. Том 22 (17). 2022. 36 с.
9. Фотохі, Р. та ін. Агентний метод самозахисту для захисту зв'язку між БПЛА в мережах безпілотних літальних апаратів. Vehicular Communications. Том 26. 2020. 26 с.
10. Альшаїба, В. та ін. Управління мобільністю безпілотних літальних апаратів. Scholarly Community Encyclopedia (Online). 2023. Режим доступу : <https://encyclopedia.pub/entry/41393>

**References:**

1. The State Service of Ukraine for Emergency Situations (SSES). Institute of Public Administration and Scientific Research on Civil Protection. Application of unmanned aircraft systems in the field of civil protection: monograph. Kyiv, 2022. 313 p.
2. Sakovskyi, A. and others. Peculiarities of the use of unmanned aerial vehicles by police bodies and units: methodological recommendations. The Ministry of Internal Affairs of Ukraine and the National Police of Ukraine. Kyiv, 2022. 74 p.
3. Romanyuk, A. Methods of data collection from wireless sensor networks by telecommunication aerial platforms: candidate. thesis for obtaining sciences. candidate's degree technical sciences, special 05.12.02. NTUU KPI named after I. Sikorskyi. Kyiv, 2021. 185 p.
4. Granaturov, V., Lytovchenko, I. Management of communication services: a study guide. Odesa National Academy of Communication named after O. S. Popov. Odesa, 2010. 284 p.
5. Hentati, A.I., Fourati, L. C. Comprehensive survey of UAVs communication networks. Computer Standards & Interfaces. Vol. 72. 2020. 33 p.
6. Rolly, R. M. et al. Unmanned aerial vehicles: Applications, techniques, and challenges as aerial base stations. International Journal of Distributed Sensor Networks. Vol. 18 (9). 2022. 24 p.
7. Ayass, T. et al. Unmanned aerial vehicle with handover management fuzzy system for 5G networks: challenges and perspectives. Intelligence & Robotics. Vol. 2 (1). 2022. P. 20-36.
8. Shayea, I. et al. Handover Management for Drones in Future Mobile Networks—A Survey. MDPI. Sensors. Vol. 22 (17). 2022. 36 p.
9. Fotohi, R. et al. An agent-based self-protective method to secure communication between UAVs in unmanned aerial vehicle networks. Vehicular Communications. Vol. 26. 2020. 26 p.
10. Alshaiba, W. et al. Mobility Management of Unmanned Aerial Vehicles. Scholarly Community Encyclopedia (Online). 2023. Access mode : <https://encyclopedia.pub/entry/41393>



УДК 355

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-88-96](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-88-96)

**Радзівілов Григорій Данилович** заступник начальника, кандидат технічних наук, професор, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут з наукової роботи, <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

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

## ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ

**Анотація.** Інформаційні системи та технології в менеджменті є засобом удосконалення ефективності та універсальності управління людським ресурсом. Використання інформаційно-технологічних менеджмент-систем передбачає машинну обробку управлінської діяльності підприємств, установ, організацій, а предметно-практична складова інформаційних систем менеджменту (ИСМ) концентрується на принципових, формальних підходах до оптимального матеріально-трудового та фінансового досягнення результатів підприємництва (комерційно-прибуткової діяльності) задля покращення стандартів бізнес-діяльності.

Метою статті є дослідження та аналіз особливостей удосконалення інформаційних систем та технологій в менеджменті в умовах інформатизації, глобалізації та діджиталізації останнього. Проведено порівняльне дослідження використання інформаційних систем та технологій в менеджменті в Україні та США та навчання останнім за відповідними освітніми програмами (наприклад, курс Information Technology and Management M.A.S в Illinois Institute of Technology). Оглянуто стандарти інформаційно-системного використання технологій в менеджменті на прикладі концепцій «системи управління базами даних» (Database Management Systems DBMS), «планування ресурсів підприємства» (Enterprise Resource Planning ERP), «системи ділової співпраці» (business collaboration systems) та «інформаційні системи управління» (Management Information Systems MIS). Проаналізовано теоретичні можливості аплікації зазначених підходів у національному інформаційно-технологічному менеджменті.

Враховуючи затребуваність управління людським ресурсом в умовах економічної та соціальної стрес-індукованості бізнесу, а також — особливостей провадження комерційно-прибуткової діяльності в Україні в умовах



воєнного стану, дослідження аспектів удосконалення інформаційних систем та технологій в менеджменті набуває додаткової актуальності.

**Ключові слова:** інформаційні системи, інформаційні технології, менеджмент, господарська (комерційно-прибуткова) діяльність, виробнича ефективність.

**Radzivilov Hryhorii Danilovich** deputy head, candidate of technical sciences, professor, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies from scientific work, <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

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

## FEATURES OF IMPROVING INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT

**Abstract.** Information systems and technologies in management are a means of improving the efficiency and versatility of human resource management. The use of information technology management systems involves machine processing of management activities of enterprises, institutions, organizations, and the subject-practical component of management information systems (ISM) focuses on principled, instrumental and formal approaches to the optimal material, labor and financial understanding of the results of entrepreneurship (commercial profitable activity) in order to improve the standards of business activity.

The purpose of the article is to research and analyze the features of improving information systems and technologies in management in the context of informatization, globalization and digitization of the latter. A comparative study of the use of information systems and technologies in management in Ukraine and some developed countries of the world (USA, EU) and training in the latter under relevant educational programs (for example, the Information Technology and Management M.A.S course at the Illinois Institute of Technology) was conducted. The standards of information and system use of technologies in management are reviewed on the example of the concepts of "database management systems" (Database Management Systems DBMS), "enterprise resource planning" (Enterprise Resource Planning ERP), "business collaboration systems" and "information management systems" (Management Information Systems MIS). The theoretical possibilities of application of the mentioned approaches in national information technology management are analyzed.

Taking into account the demand for human resource management in the conditions of economic and social stress-induced business, as well as the

peculiarities of conducting commercial and profitable activities in Ukraine in the conditions of martial law, the study of aspects of improving information systems and technologies in management acquires additional relevance.

**Keywords:** information systems, information technologies, management, economic (commercial and profitable) activity, production efficiency.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції інформатизації, глобалізації та діджиталізації суспільних процесів вимагають тенденційного реагування на них відповідно до галузі діяльності. У випадку із менеджментом, чільне місце у трансформації його діяльнісної парадигми займає удосконалення інформаційних систем та технологій, за допомогою яких можна здійснювати ресурсне управління людським потенціалом.

Крім того, аспект інформаційного розвитку зайнятості в умовах широкого використання ресурсу Інтернет-мережі, засобів дистанційної комунікації (месенджерів, внутрішніх робочих платформ) та механізмів Е-бізнесу (робота із віртуальними активами, як-от Bitcoin, а також робота на онлайн-біржах на кшталт Forex, Interactive Brokers, UpWork та ін.) та, зокрема, вихід на такі біржі не лише приватних виконавців, але й виконавців окремих комерційно-прибуткових підприємств з метою залучення клієнтської бази зумовлюють необхідність у процедурному забезпеченні підготовленості персоналу (людського ресурсу) до викликів виробництва компанії, підприємства, установи, організації тощо. Інструментарним елементом виконання зазначених вимог є інформаційні системи та технології, що можуть бути використані в менеджменті.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання використання інформаційних систем та технологій в менеджменті є предметом науково-дискурсного інтересу вітчизняних та зарубіжних науковців. Аспекти удосконалення інформаційно-технологічного забезпечення менеджменту, водночас, розглянуті у вітчизняних та зарубіжних працях лише побічно. Нижче приведемо основні, на наш погляд, вітчизняні та закордонні теоретичні напрацювання з позиції їхньої застосовності.

Серед вітчизняних представників науки щодо вивчення феномену інформаційно-системного менеджменту виділяємо праці О. Павленка та А. Павленка, І. Мосійчук та А. Ковпака, С. Глівенко, І. Гращенко, Н. Нещадим та ін. У даних працях, зокрема, висвітлюються аспекти загального використання інформаційних систем в менеджменті, використання систем інформації в процесі управління людським ресурсом та деякі погляди щодо упровадження розвиткової моделі інформаційних систем у менеджмент-діяльності.

Іноземна доктринальна парадигма розуміння феномену інформаційно-системного менеджменту, в свою чергу, представлена роботами П. Кендейс Дінс, К. Р. Кервена, Д. Чаффі, Е. Грізлі, Дж. Пеппарда, Дж. Ворда та ін. У вищезазначених дослідженнях проведено аналіз можливостей використання інформаційних систем у менеджмент-діяльності залежно від людського





фактору, стратегічного впорядкування інформаційних систем та технологій в менеджменті залежно від завдань та функцій підприємства, установи, організації, а також — особливості використання інформаційно-технологічних складників впорядкування менеджмент-діяльності задля пошуку оптимальної стилістики управління людським ресурсом.

**Метою статті** є аналіз поточного стану використання інформаційних систем та технологій в процесі менеджмент-діяльності як управління людським ресурсом задля досягнення максимальних показників комерційно-прибуткової ефективності, а також — виокремлення гіпотетичних можливостей удосконалення інформаційних систем та технологій, що використовуються в менеджмент-діяльності в умовах глобалізованого цифрового середовища сучасності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На наш погляд, доцільно розпочати із конкретизації понятійно-категоріального апарату наукового аналізу інформаційних систем та технологій в менеджменті, адже дані конструкти виступають об'єктами розрізненого ідеологічного співвідношення.

Так, поняття «інформаційні технології» та «інформаційні системи» у вітчизняній та закордонній парадигмі відзначаються певною дефініційною тотожністю. Наприклад, у дослідженні К. Юдкової [1] під інформаційними технологіями запропоновано розуміти сукупність засобів, методів та способів збору, обробки інформації із її подальшою систематизацією пропорційно сферам власної життєдіяльності. В той же час, на переконання авторки, термін «інформаційні системи» може розглядатися як проміжних елемент інформаційно-технологічної діяльності, що є інваріацією використання інформаційних технологій. Зарубіжне дослідження Д. Пеппарда та Дж. Ворда [2] щодо стратегічного управління інформаційними технологіями пропонують ототожнювати останні із системним відображенням соціально-культурних, статистичних та професійних показників щоденної життєдіяльності осіб, а також — вирішенням наявних проблем професійної діяльності із використанням знань та навичок, де інформаційно-технологічний аспект виступає джерелом впорядкування та систематизації відповідних фактологічних даних. Поняття «інформаційні системи», на противагу, розглядаються у даному дослідженні як профільні програмні розробки (застосунки, інтерфейс-рішення), котрі дозволяють збирати, обробляти інформацію (дані) залежно від джерела їхнього надходження.

Менеджмент, в свою чергу, має більш конкретизоване та предметне визначення свого поля. Навчальний посібник «Менеджмент» від 2017 р. за ред. М. Шкільняка та ін. [3] пропонує визначати термін «менеджмент» як перелік способів, засобів та механізмів управління людським ресурсом із метою досягнення показників професійної, комунікативної та внутрішньосоціальної ефективності. В свою чергу, американський дослідник А. Корнелл [4] ще у 1971 р. надав феномену менеджменту комплексне окреслення, яке системно можна рецензувати так : «Менеджмент — впорядкована, послідовна, системна



діяльність авторитетних фахівців щодо забезпечення завдань та функцій діяльності певної організації шляхом нівелювання наявних та попередження імовірних перешкод соціальної синхронізації, як-от розгалуженість людських взаємин, особистісний фактор, аспекти співробітництва персоналу тощо».

Таким чином, проаналізовані визначення термінів «інформаційні технології», «інформаційні системи» та «менеджмент» у якості комплексних складових процесу інформаційно-технологічного забезпечення менеджмент-діяльності дозволяють виділяти такі ключові ознаки останнього, як впорядкований, системний характер та спрямованість на впорядкування складника внутрішньокolleктивного соціального співробітництва із використанням механізмів синхронізації та систематизації даних, застосовних до предмета питання та okazії управління людським ресурсом. Нижче пропонуємо зосередитися на розгляді особливостей використання інформаційних систем та технологій в менеджменті у презентній та перспективній парадигмах більш конкретизовано.

Використання інформаційних систем та технологій в менеджменті узагальнено являє собою зв'язок між інформаційно-комунікаційними навичками індивіда та його вмінням управляти, генерувати певні підприємницькі ідеї, здійснювати тактико-стратегічну форматизацію діяльності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективах [5]. Для прийняття управлінського рішення (менеджмент-рішення) із використанням інформаційних систем та технологій характерним є пошук, збір, аналіз та подальший індикаційний розрахунок даних, отриманих від дослідження проблемного питання діяльності підприємства, установи, організації. Примітно, що предметна область використання інформаційних систем та технологій в менеджмент-діяльності може спрямовуватися на перевірку персональної здатності певних представників колективу (компанії), або окремої групи зайнятих осіб загалом.

Процедурно, під інформаційними системами та технологіями в менеджменті доцільно вважати цілеспрямоване використання сукупності інформаційних процесів задля вирішення завдань компанії. Інформаційні технології, котрі підлягають застосуванню в сфері менеджменту організації, підприємства, компанії — це, наприклад, автоматизоване проектування та автоматизоване управління [6].

Автоматизоване проектування може бути застосоване під час обчислення можливих шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства залежно від його цілей (так, підприємство-виробник ІТ-продуктів (реалізатор послуг) під час автоматизованого проектування використовується індивідуальний софт, запрограмований під збільшення привабливості компанії та її послуг на ІТ-ринку за сукупністю факторів, як вартість/якість/ строковість/ відповідність вимогам клієнта; комерційне підприємство у галузі реалізації продукції під час автоматизованого проектування орієнтується на можливі шляхи переманювання клієнтської бази компанії-конкурента до власного активу за допомогою пропозицій збільшеного обсягу за меншу вартість [6].



Автоматизоване управління, в свою чергу, як інформаційне системно-технологічне рішення у менеджменті покликане систематизувати та ідеологічно координувати діяльність підприємства, установи, організації на основі наявних (заданих) даних (інформації) щодо останнього та, зокрема, щодо професійного колективу. Оскільки менеджмент-діяльність фактично є управлінням процесами, автоматизований порядок контролю за виконанням останніх за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та інформаційних систем (технологій) допомагає ефективізувати процес пошуку оптимального рішення для діяльності колективу [6].

Спільним для автоматизованого проєктування та автоматизованого управління у якості елементів використання інформаційних систем та технологій у сфері менеджмент-діяльності є індивідуалізований характер програмного забезпечення, що підлягає використанню конкретним підприємством, установою, організацією тощо. Це означає, що програмна розробка, що забезпечує обчислення можливих шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства залежно від його цілей (автоматизоване проєктування) та ідеологічно координує діяльність підприємства, установи, організації на основі заданої інформації (автоматизоване управління), як правило, створюється на базі такого підприємства його ІТ-відділом та (або) із використанням напруцювань інформаційно-обчислювального відділу (ІОЦ). Відтак, підприємства, установи та організації обирають способи інформаційно-системного менеджмент управління на власний розсуд з огляду на функціональні завдання.

Проблема удосконалення інформаційних систем та технологій в менеджменті, на наш погляд, повинна розглядатися з позиції інноваційного вивчення даного дисциплінарного підходу на рівні освітньої складової. В Україні, на жаль, інформаційні системи та технології найчастіше аналізуються в закладах вищої освіти окремо від менеджменту (спеціальності 126 та 073 відповідно), що породжує аплікаційну розрізненість використання комунікаційно-діджиталізаційного потенціалу в діяльності підприємств, установ, організацій та компаній. Враховуючи вищезазначене, пропонуємо розглянути успішний зарубіжний досвід (США) щодо удосконалення інформаційних систем та технологій в менеджменті на рівні освітньої компетентності, котрий підлягає застосуванню безпосередньо в умовах національних реалій економічного та менеджмент-професійного спектрів.

На наше переконання, рамковим (примірним) прикладом удосконалення інформаційних систем та технологій в менеджменті з позиції фахової освіти в США є Information Technology and Management M.A.S, що викладається в Illinois Institute of Technology [7]. Підрозділ Illinois Tech в рамках реалізації даного освітнього кластеру розробив програмне забезпечення Elevate, спрямоване на отримання здобувачами практичних навичок (досвіду) персоналізованого академічного та кар'єрного наставництва із гарантією отримання в подальшому профільної професійної компетентності в галузі як інформа-

ційних систем та технологій, так і менеджменту (управління) людським ресурсом, що здійснюватиметься за допомогою використання вищеокресленого діджитал-інструментарію. Позитивними рисами даної академічної ініціативи, на наше переконання, можна вважати ідеологічне встановлення знаку тотожності між власне управлінням процесами (менеджментом) та засобами реалізації такого управління (інформаційними комунікаціями). Зазначена кореляція породжує підлаштованість інформаційно-комунікаційної складової під управлінську (менеджерську), що проявляється у опції обрання інформаційної спеціалізації менеджменту (управління процесами, управління людським ресурсом, управління економічною ефективністю підприємства) із використанням інформаційних систем, виконання ІТ-проектів та ІТ-розробок в умовах навчального процесу задля поліпшеної готовності до реалізації поставлених завдань в процесі інформаційного обчислення, інформаційного обігу та інформаційного огляду даних відносно працівників підприємства, установи та організації в процесі забезпечення функцій менеджмент-призначення.

Крім партикулярного прикладу використання індивідуальної методології інформаційно-технологічного та системного забезпечення менеджменту на рівні адукаційної парадигми, у США є розповсюдженою навчальна (туторіальна) стандартизація інформаційно-системного використання технологій в менеджменті на прикладі окремих концепцій, як-от «системи управління базами даних» (Database Management Systems DBMS), «планування ресурсів підприємства» (Enterprise Resource Planning ERP), «системи ділової співпраці» (business collaboration systems) та «інформаційні системи управління» (Management Information Systems MIS) [8]. Кожна із них має персоніфікований призначеннєвий вимір аплікації на менеджмент-практику.

Так, «системи управління базами даних» (Database Management Systems DBMS) як освітній концепт використовуються для отримання вмінь у впорядкуванні отриманої інформації про успішність діяльності персоналу, його професійної кваліфікації та потенційних тенденцій до імовірного кар'єрного зростання. Дана інформація може бути інтегрованою у єдиноначальний простір аналізу (вивчення) саме за допомогою створення баз даних та систем управління ними на основі ІТ-умінь та навичок [8].

Освітня концепція «планування ресурсів підприємства» (Enterprise Resource Planning ERP) допомагає здобувачеві освітнього рівня інформаційних систем та технологій в менеджменті обліковувати, аналізувати та опрацьовувати наявні дані щодо ресурсно-економічного, оборотного та необоротного (активи) потенціалу підприємства, установи, організації із визначенням ролі працівника (індивіда) у даному процесі [8].

Концепція освіти «системи ділової співпраці» (business collaboration systems) дозволяє здобувачеві отримати необхідні навички у аспектах побудови компетентності персоналу на рівні теорії та розвитку даних компетент-





ностей із використанням інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційно-технологічних рішень (програмного забезпечення, софту). Зазначене допомагає налагодити взаємодію між персоналом компанії, підприємства, установи та персоналом іншої компанії, що працює за аналогічним профілем. Відтак, менеджмент як управління процесами із використанням інформаційних систем та технологій може набувати не лише інформаційно-облікового, але й прогностично-розвиткового характеру [8].

Здобуття кваліфікації за напрямом «інформаційні системи управління» (Management Information Systems MIS) дозволяє використовувати останні під час роботи із персоналом та управління процесами на підприємстві. За такою парадигмою здійснюється управління процесами масштабних компаній, як-от Apple, Google, Microsoft, IBM та ін. Використання зазначеної концепції сприяє менеджменту процесів професійного виконання завдань та функцій, управлінню проектами, стартапами та ініціативами — переважно в режимі віддаленої, дистанційної регуляції, що є актуальним та затребуваним в умовах діджиталізації економічних та інформаційних процесів [8].

Логічно зазначити, що опція аплікації Україною зазначених підходів до інформаційно-технологічного забезпечення менеджменту за вищезазначеними категоріями виглядає необхідною з позиції насамперед форматування національного бізнесу як одного із джерел повоєнного відновлення та економічної відбудови держави.

**Висновки.** Аналіз особливостей удосконалення інформаційних систем та технологій в менеджменті дозволив дійти наступних умовиводів.

По-перше, зв'язок між поняттями «інформаційні технології», «інформаційні системи» та «менеджмент» доцільно розглядати за типологічним спрямуванням завдань управління процесами, котрі можуть бути реалізовані із використанням інформаційно-комунікаційних розробок (індивідуального програмування та софт-застосунків).

По-друге, проблема інформаційно-системного забезпечення менеджменту в Україні виходить із несинхронізованості спеціальностей 126 та 073 відповідно, що породжує розрізненість підходів до управління процесами за менеджмент-підходом (прилюдна складова) та інформаційно-системним підходом (інформаційно-нефізична складова). Індикатором-рамкою щодо удосконалення інформаційних систем менеджменту може стати досвід США, де зазначені конотації реалізовано на освітньому (курс Information Technology and Management M.A.S в Illinois Institute of Technology) та загальному концептуальному рівні (принципи-концепції DBMS, ERP, MIS).

#### **Література:**

1. Юдкова, К. Особливості визначення поняття «інформаційні технології». Інформація і право. № 1 (13). 2015. С. 63-67.
2. Peppard, J., Ward, J. The Strategic Management of Information Systems. Building a Digital Strategy. Wiley, 2016. 504 p.



3. Шкільняк, М. та ін. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль, Крок. 2017. 252 с.

4. Cornell, A. H., Forrestal, J. V. The Management Process. Naval War College Review. Vol. 23, No. 7. 1971. P. 64-73.

5. Мосійчук, І., Ковпак, А. Інформаційні системи в менеджменті: методичні рекомендації до практичних, лабораторних занять та самостійної роботи. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2021. 33 с.

6. Грицунов, О. Інформаційні системи та технології : навчальний посібник. Харків, ХНАМГ. 2010. 222 с.

7. Illinois Institute of Technology (Illinois Tech). Information Technology and Management (M.A.S.). IIOT official website. Режим доступу : <https://www.iit.edu/academics/programs/information-technology-and-management-mas>

8. Basden, A. The Foundations of Information Systems. Research and Practice. Taylor & Francis, 2017. 462 p.

### References:

1. Judkova, K. (2015). Osoblivosti viznachennja ponjattja «informacijni tehnologii» [Peculiarities of defining the concept of "information technologies"]. *Informacija i parvo - Information and law*, 1 (13), 63-67 [in Ukrainian].

2. Peppard, J., Ward, J. (2016). *The Strategic Management of Information Systems. Building a Digital Strategy*. Wiley [in English].

3. Shkil'njak, M. ta in. (2017). *Menedzhment [Management]*. Ternopil', Krok [in Ukrainian].

4. Cornell, A. H., Forrestal, J. V. (1971). The Management Process. *Naval War College Review*, 23, 7, 64-73 [in English].

5. Mosijchuk, I., Kovpak, A. (2021). *Informacijni sistemi v menedzhmenti [Information systems in management]*. Zhitomir: Vid-vo ZhDU im. I. Franka. [in Ukrainian].

6. Gricunov, O. (2010). *Informacijni sistemi ta tehnologii [Information systems and technologies]*. Harkiv, HNAMEG [in Ukrainian].

7. Illinois Institute of Technology (Illinois Tech). Information Technology and Management (M.A.S.). IIOT official website. Retrieved from <https://www.iit.edu/academics/programs/information-technology-and-management-mas> [in English].

8. Basden, A. (2017). *The Foundations of Information Systems. Research and Practice*. Taylor & Francis [in English].



УДК 355

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-97-106](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-97-106)

**Радзівілов Григорій Данилович** заступник начальника, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут з наукової роботи, кандидат технічних наук, професор, <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

**Масесов Микола Олександрович** начальник Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, <https://orcid.org/0000-0003-4537-4295>

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

## МЕТОДИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ШЛЯХУ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

**Анотація.** Стаття аналізує особливості використання методів штучного інтелекту (ШІ) на шляху оптимізації інформаційно-процесної складової (етапи обробки та систематизації інформації/даних). Розкриваються ключові методи штучного інтелекту (ШІ) : тест Тьюринга, алгоритмічне керування, декларативне керування, використання квазіалгоритмів, вербально-дедуктивний аналіз знань та вихідних даних, використання експертних систем, теорія логічного моделювання та логічного програмування. Проведено паралель між використанням зазначених методів штучного інтелекту (ШІ) та оптимізацією обробки інформаційних джерел та інформаційно-системних показників в галузі управління процесами, зокрема, в процесі державної служби та управління.

Конкретизовано роль та понятійно-категоріальний апарат терміну «інформаційні процеси». Акцентовано увагу на складових частинах інформаційних процесів : штучному інтелекті (ШІ), методах штучного інтелекту (ШІ), системах штучного інтелекту (ШІ). Проаналізовано місце інформаційних потоків у оптимізації інформаційно-процесної складової опрацювання інформаційного поля даних, програмованих та аналізованих відповідно внутрішнього програмного забезпечення (софту) підприємств, установ, організації залежно від призначення функції діяльності останніх.

Конкретно означено специфіку прикладного використання штучного інтелекту (ШІ) в умовах діджиталізації процесів інформації. Розглянуто концепції Е-урядування, Е-демократії як похідні від штучно-інтелектуальних

інформаційно-процесних ініціатив. Також здійснено профільно-теоретичну конкретизацію місця штучного інтелекту (ШІ) в побудові теорій цифрової держави та цифрового управління (реальних та перспективних напрацюваннях), в тому числі, на прикладі діяльності Міністерства цифрової трансформації України у питаннях сприяння розробки порталу «Дія», координацію «Вікторії ШІ» як цифрової особи Міністерства закордонних справ України з консульських питань тощо.

Проаналізовано спільні та відмінні риси використання штучного інтелекту (ШІ) в Україні та країнах-партнерах (США, ЄС) в умовах тенденцій глобалізації та діджиталізації.

**Ключові слова:** штучний інтелект (ШІ), методи штучного інтелекту, інформаційні процеси, оптимізація інформаційних процесів, Е-процеси.

**Radzivilov Hryhorii Danilovich** deputy head, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies from scientific work, candidate of technical sciences, professor, <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

**Masesov Mykola Oleksandrovych**, chief of Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, candidate of technical sciences, senior researcher, <https://orcid.org/0000-0003-4537-4295>

**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>

## METHODS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE WAY TO OPTIMIZING INFORMATION PROCESSES

**Abstract.** The article analyzes the features of the use of artificial intelligence (AI) methods in the way of optimizing the information-process component (the stage of processing and systematization of information/data). The key methods of artificial intelligence (AI) are revealed: the Turing test, algorithmic control, declarative control, the use of quasi-algorithms, verbal-deductive analysis of knowledge and raw data, the use of expert systems, the theory of logical modeling and logical programming. A parallel is drawn between the use of the mentioned methods of artificial intelligence (AI) and the optimization of the processing of information sources and information system indicators in the field of production, process management at enterprises, in the process of public service and the field of education.



The role and conceptual-categorical apparatus of the term "information processes" have been specified. Attention is focused on the components of information processes: artificial intelligence (AI), methods of artificial intelligence (AI, artificial intelligence (AI) systems). The place of information flows in the optimization of the information-process component of processing the information field of data, programmed and analyzed accordingly by internal software (software) of enterprises, institutions, organizations depending on the intended function of the latter's activity.

The specifics of the applied use of artificial intelligence (AI) in the conditions of digitization of information processes are specifically defined. The concepts of E-governance, E-democracy, E-finance, E-business as derived from artificial-intellectual information-process initiatives are considered. A profile-theoretical specification of the place of artificial intelligence (AI) in the construction of theories of the digital state and digital management (real and prospective developments) was also carried out, including, on the example of the activities of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine in matters of promoting the development of the "Diya" portal, coordination of "Victoria" AI" as a digital person of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine on consular issues, etc.

Common and distinctive features of the use of artificial intelligence (AI) in Ukraine and partner countries (USA, EU) in the conditions of globalization and digitalization trends are analyzed.

**Keywords:** artificial intelligence (AI), methods of artificial intelligence, information processes, optimization of information processes, E-processes.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Необхідно зазначити, що штучний інтелект (ШІ) належить до органічних складників світової глобалізації та інформатизації, в першу чергу, через його універсальну задіяність у автоматизації певних процесів, що за визначенням вимагають (вимагали) участі індивіда.

Найчастіше штучний інтелект (ШІ) використовується під час агрегації інформаційного матеріалу різної сегментації. Так, приклад ChatGPT демонструє здатність нейромережі формувати стислі, концептуалізовані відповіді на поставлені питання в галузі освіти, науки, техніки та побуту, «імітуючи» при цьому соціальну нейрогенність та парадигму мисленнєвої побудови персональних позицій із урахуванням наявної фактології даних. В той же час, штучний інтелект (ШІ) та його використання під час діяльності у галузі державного управління формує прецедент прозорості, гласності та транспарентності публічного апарату. Використання штучного інтелекту (ШІ) у діяльності підприємств, установ та організацій сприяє управлінню процесами (менеджменту) людського ресурсу.

Уся вищеперелічена база фактів підводить до висновку про, по-перше, універсальний характер використання штучного інтелекту (ШІ) та, по-друге,



кореляцію штучного інтелекту (ШІ) із інформаційними процесами. Під останніми, з огляду на запропоновані приклади, можемо розуміти будь-які об'єкти із вихідними даними, що потребують регуляції залежно від сфери застосування (освіта, державне управління, менеджмент-управління та ін.). Виходячи з цього, особливої актуальності набуває аналіз безпосередніх методів штучного інтелекту (ШІ), що можуть бути використані в процесі оптимізації інформаційно-процесної складової в умовах глобальних цифрових перетворень.

**Аналіз останніх публікацій.** Штучний інтелект (ШІ) узагальнено є актуальним колом інтересу вітчизняних та зарубіжних науковців в умовах загальносвітової глобалізації, інформатизації та діджиталізації. Водночас, аспекти методології штучного інтелекту (ШІ) пристосовно до їхнього використання задля оптимізації інформаційних процесів будь-якого генеративного профілю потребують подальших розробок та досліджень.

Серед дослідників проблематики штучного інтелекту (ШІ) доцільно виділяти напрацювання В. Коцовського, Д. Лубко, А. Савченко, М. Ковальчука, В. Фратавчана та ін. Праці останніх аналізують як питання феноменології штучного інтелекту загалом, так і аспекти використання методів штучного інтелекту (ШІ) в повсякденній соціальній діяльності, що концентровані на інформаційно-процесній оптимізації даних (інформації).

Аналіз феноменології штучного інтелекту (ШІ) у закордонній дослідницькій парадигмі представлений працями В. Пандіана, Т. Джошуа, Л. Бенісефа, Дж. А. Запата-Кортес, Дж. Твідела та ін. Дані дослідження акцентують увагу на інформаційній систематизації штучного інтелекту (ШІ), використання штучного інтелекту (ШІ) в галузі оптимізації інформатизації процесів, використання штучного інтелекту (ШІ) у якості машинного (автоматизованого) джерела забезпечення інформаційного обміну та конкретизації даних в суспільних та суспільно-галузевих процесах за допомогою відповідного програмного забезпечення тощо.

**Метою статті** є визначення, аналіз та дослідження методів штучного інтелекту, що підлягають застосуванню в процесі оптимізації інформаційних процесів залежно від певної галузі (категорії) використання — як-от державне управління, освіта, комерційно-прибуткова (бізнес) складова тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Першочергової затребуваності в умовах розкриття категоріально-теоретичних та предметно-практичних складових використання методології штучного інтелекту (ШІ) в процесі оптимізації інформаційних процесів, на наш погляд, набуває безпосереднє дефініційне означення феномену «штучний інтелект».

Вітчизняний дослідник Т. Кронівець та представниця науки Є. Тимошенко [1] пропонують розглядати штучний інтелект у якості властивості штучної інтелектуальної системи виконувати функції творчості та мислення, традиційно притаманні особі (індивіду), із використанням прописаних алгоритмів



(кодів) функціонування «інтелектуальних комп'ютерних програм», котрі агрегують типологію сприйняття, обробки та концептуалізації інформації нейромережним методом.

У спільному дослідженні іноземних авторів, П. Норвіга та С. Рассела [2] (книга «Штучний інтелект : сучасний підхід»), штучним інтелектом (ШІ) визначено сукупність алгоритмів та процесів, традиційно притаманних природній (людській) обробці, систематизована та автоматизована за допомогою обмежених формул управління даними (інформацією). Таке управління оптимізується шляхом використання або прописаного «коду поведінки» (інтелектуальний напрям діяльності нейромережі), або уніфікацією даних із відкритих джерел (Інтернет-мережа та ін.).

Виходячи із вищезазначених профільних наукових визначень штучного інтелекту (ШІ) як об'єкту дослідження, можемо стверджувати про його прямий кореляційний зв'язок із оптимізацією інформаційних процесів. Така оптимізація — не лише результат використання ШІ залежно від галузі застосування, але й процес генерації штучним інтелектом (ШІ) парадигми власної «поведінки» у якості відповіді на запит індивіда, що його використовує.

Використання штучного інтелекту (ШІ) на шляху до оптимізації інформаційних процесів вимагає, в свою чергу, застосування методів штучного інтелекту (ШІ). Серед них — тест Тьюрінга, алгоритмічне керування, декларативне керування, використання квазіалгоритмів, вербально-дедуктивний аналіз знань та вихідних даних, використання експертних систем, теорія логічного моделювання та логічного програмування. Нижче аналізуватимемо роль та місце кожного із зазначених концептів до стандартизації інформаційно-процесної складової.

Такий метод штучного інтелекту, як тест Тьюрінга доцільно розглядати у якості порівняльного механізму розумово-інтелектуальних здібностей машини для обчислень (штучного інтелекту — ШІ) та безпосередньо людини (індивіда). Ключова стандартна складова тесту Тьюрінга у якості методу штучного інтелекту — систематизація об'єктивних рис формування відповідей індивідом та штучним інтелектом (ШІ) за такими критеріями, як об'єктивне уявлення про інтелект (розуміння сильних та слабких сторін відповіді, швидкість позиціювання проблемного питання та наявність/відсутність виключно логічного/виключного когнітивного/виключно фактологічного у респонденції індивіда/машини (штучного інтелекту — ШІ); неупереджене ставлення до штучного інтелекту (ШІ) порівняно із людською типологією респонденції із урахуванням факту неспорідненості та різнопрофільності призначення когнітивних можливостей живих істот та машинної парадигми; розгляд штучного інтелекту (ШІ) не з позиції даних та інформації, що він реалізує виходячи із внутрішньої будови комп'ютера/мікросхеми/чіпа, а пропорційно концептуальності та затребуваності надаваних нейромережею відповідей на актуальні питання [3].

Використання методу алгоритмічного керування у якості засобу оптимізації інформаційних процесів ототожнене із встановленим порядком дій та їхнім імперативним виконанням нейромережею за побудованою архітектурою. За таких умов продуманість алгоритмів вирішення програмою завдань та функцій власної компетенції прописується під час написання останньої ІТ-фахівцем. Наявність написаної інструкції для штучного інтелекту (ШІ) слугує певною гарантією вирішення контекстної задачі нейромережею безвідносно до рівня складності необхідних до пропрацювання категорій. При цьому вдалого прописаний код фактично детермінує можливість вирішення нейромережею будь-яких за складністю питань, що потенційно відповідає можливостям мозкової діяльності індивіда із високим рівнем IQ та відмітними мисленнєвими здатностями [3, 4].

Метод декларативного керування як інструмент оптимізації інформаційних процесів, на противагу методу алгоритмічного керування, передбачає формування (постановку) виключно завдання, що підлягає виконанню, без прописування алгоритму виконання останнього. Даний підхід є більш спрощеним порівняно із алгоритмічним керуванням, адже зв'язки між об'єктами предметної області застосування штучного інтелекту (ШІ) формує він сам (у якості комплексу прописаних кодів та діяльності за аналогією, виключно на підставі наявної архітектури штучно-інтелектуального будівництва та інформаційної генерації [4].

Використання квазіалгоритмів в процесі застосування штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації інформаційних процесів пов'язане насамперед із опцією відпускної, неритмічної діяльності нейромережі. Для останньої можна виділити декілька причинних категорій: випадкові чинники (зміна алгоритму залежно від зміни задач, непідлаштованість прописаного алгоритму під дані задачі), непрописана алгоритмічна процедура (виходить із попереднього чинника), невстановлені формулювання архітектурних алгоритмів програми (негативний вплив на інформаційну ефективність програми під час її використання як за призначенням, так і в умовах дискреційного використання, що передбачає вихід за рамки раніше встановленого граничного призначення програмного забезпечення) та т.зв. «свобода волі», що притаманна навіть нейромережам та інформаційним системам із високим рівнем інтелекту та низьким коефіцієнтом помилковості [4].

Вербально-дедуктивний аналіз знань та вихідних даних у якості штучно-інтелектуального методу оптимізації інформаційних процесів є опрацювання особою, відповідальною за написання коду (програміст, ІТ-фахівець), опорних вербальних та індикаційних кластерів (позначок), керівних для запуску певної логіки роботи та алгоритму діяльності програмного забезпечення. Іншими словами, команда для системи «закрити», «масштабувати», «відкрити в новому вікні» або «надати доступ» — вербально-дедуктивні позначки, за котрими слідує інтуїтивно прописана відповідь системи за принципом швидкодії [4, 5].



Метод використання експертних систем в рамках роботи штучного інтелекту (ШІ) може застосовуватись в процесі оптимізації інформаційних процесів підлягає використанню за умови появи негативних проявів функціонування системи (програмного забезпечення), зниження її швидкодії, респондентності на запити користувача, неможливості обробки та систематизації даних та інформації з різних джерел за принципом синхронності. Експертні системи, як правило, також «прописані» на рівні кодування та мають обмежений інтелектуально-виробничий потенціал, що ставить під питання застосовність останніх у подоланні робочих «багів» [5].

Теорія логічного моделювання та логічного програмування в процесі оптимізації інформаційних процесів за допомогою штучного інтелекту (ШІ) виходить із обґрунтованості, кваліфікованості, прецедентності процесу програмування та побудови архітектури застосунків (софту). У дійсності, даний підхід сконцентрований на співставленні вимог до програми та формуванні коду її можливостей, заснованого на балансуванні між органічними потужностями програмного забезпечення та її мережевим використанням. Нейромережа у якості програмної розробки повинна відповідати даним критеріям за категоріями форсованої відповідності задачам та опції збільшення потенціалу (дискреційного виходу за прописані кодом рамки в рамках алгоритмів коду) [5].

Зв'язок між штучним інтелектом (ШІ), методами його використання та інформаційними процесами як предметом регуляції штучним інтелектом (ШІ), в свою чергу, проявляється у кореляційній сукупності даних величин. Так, складовими частинами інформаційних процесів є безпосередньо штучний інтелект (ШІ) як сукупність кодів та алгоритмів діджитал-реагування, вищеописані методи штучного інтелекту (ШІ) та системи штучного інтелекту (ШІ), до яких належить програмно-апаратне забезпечення штучно-інтелектуальної діяльності. В свою чергу, місце інформаційних потоків у оптимізації інформаційно-процесної складової опрацювання інформаційного поля даних, програмованих та аналізованих відповідно внутрішнього програмного забезпечення (софту) підприємств, установ, організації залежить від призначення функції діяльності останніх та включає використання зазначених ідіом.

Повинні зазначити, що методи штучного інтелекту та їхнє використання на шляху оптимізації інформаційних процесів в умовах діджиталізації та інформатизації підлягають застосуванню в сферах державного управління та цифровізації урядування. Приклад України демонструє одразу декілька таких концептів : на рівні легіслативного (законодавчого забезпечення) декларування подібного курсу було означено у Розпорядженні КМУ № 649-р від 20.09.2017 р. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні [6] та Розпорядження КМУ № 797-р від 08.11.2017 р. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації [7]. Зазначені нормативно-правові акти встановлюють стандарти



Е-урядування із використанням машинних обчислень, штучного інтелекту та індивідуального програмного забезпечення, а також — формування стандартів Е-демократії на засадах забезпечення державно-владної транспарентності, знову-таки, із використанням штучно-інтелектуального потенціалу (застосунки, урядові веб-сайти та веб-портали, що працюють за прописаним кодом-аналогією та реалізують функцію громадського представництва та владно-суспільної комунікації) [6, 7]. В свою чергу, у Розпорядженні КМУ № 617-р від 22.08.2018 р. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні [8] зазначено, що розробка індивідуального програмного забезпечення є обов'язком органів державної влади муніципального та загальнодержавного рівня, а подібні акції спрямовані на детінізацію публічно-управлінської діяльності.

В свою чергу, на рівні державного забезпечення цифрових перепрофілювань та оптимізації інформаційних процесів в Україні потрібно відмічати діяльність Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри), перш за все, крізь призму розробки порталу державних послуг «Дія», алгоритми виконання завдань котрого де-факто також є прописаним кодом. Останній автоматизує процеси отримання документів, довідок, витягів, електронних квитанцій та ін. шляхом їхньої агрегації із закритих державних баз, таким чином мінімізуючи необхідність звернення громадян до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) та ін. державних установ, відтак функціонуючи на засадах економії часу. В той же час, Міністерство закордонних справ України (МЗС) координує власну діяльність із використанням штучного інтелекту (ШІ) в питаннях комунікації із громадянським суспільством та анонсуванням нововведень/ініціатив шляхом «Вікторії ШІ» — цифрової особи МЗС з консульських питань. Автоматизація державної діяльності у обох випадках спрямована на підвищення ефективності штучно-інтелектуального вмісту в діяльності органів влади — у обох випадках (Мінцифра, МЗС) уповноважені органи застосовують принцип алгоритмічного керування, заснованого на виконанні завдань та функцій за аналогією пропорційно призначенню.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналіз використання штучного інтелекту (ШІ) в процесі оптимізації інформаційних процесів дозволив дійти наступних умовиводів.

По-перше, штучний інтелект (ШІ) та його методи необхідно розглядати як властивості штучної інтелектуальної системи виконувати функції творчості та мислення, традиційно притаманні особі (індивіду), із використанням прописаних алгоритмів (кодів) функціонування, за допомогою чого відбувається агрегація типології сприйняття, обробки та концептуалізації інформації за принципом нейромережі (аналогії мислення).

По-друге, до методів штучного інтелекту (ШІ) належать тест Тьюринга, алгоритмічне керування, декларативне керування, використання квазіалгоритмів, вербально-дедуктивний аналіз знань та вихідних даних, використання



експертних систем, теорія логічного моделювання та логічного програмування, кожен з яких займає чільне місце у застосуванні в процесі оптимізації інформаційних процесів.

По-третє, методологія штучного інтелекту (ШІ) в умовах глобалізації та діджиталізації розповсюджується на, зокрема, сферу державної діяльності. Приклад діяльності Міністерства цифрової трансформації України («Дія») та Міністерства закордонних справ України («Вікторія ШІ») є результатом алгоритмічного керування (розробки аналогій реагування на запити ІТ-фахівцями зазначених органів влади).

### **Література:**

1. Кронівець, Т., Тимошенко, Є. Правові та ціннісні особливості феномену штучного інтелекту як елементу правової дійсності. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 2. 2022. С. 21-23.
2. Russell, S., Norwig, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 3<sup>rd</sup> ed. Pearson, 2009. 1152 p.
3. Коцовський, В. Методи та системи штучного інтелекту : конспект лекцій. УжНУ, 2016. 76 с.
4. Лубко, Д., Шаров, С. Методи та системи штучного інтелекту : навчальний посібник. ТДАУ, Мелітополь. 2019. 32 с.
5. Савченко, А., Синельников, О. Методи та системи штучного інтелекту: Навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.050101 «Комп'ютерні науки». Київ, НАУ, 2017. 190 с.
6. Розпорядження КМУ № 649-р від 20.09.2017 р. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
7. Розпорядження КМУ № 797-р від 08.11.2017 р. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>
8. Розпорядженні КМУ № 617-р від 22.08.2018 р. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80#Text>

### **References:**

1. Kronivets, T., Tymoshenko, E. (2022). Pravovi ta cinnisni osoblivosti fenomenu shtuchnogo intelektu jak elementu pravovoї dijsnost [Legal and value features of the phenomenon of artificial intelligence as an element of legal reality]. *Naukovij visnik Hersons'kogo derzhavnogo universitetu - Scientific Bulletin of Kherson State University*, 2. 2022, 21-23 [in Ukrainian].
2. Russell, S., Norwig, P. (2009). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 3rd ed. Pearson [in English].
3. Kotsovsky, V. (2016). *Metodi ta sistemi shtuchnogo intelektu [Methods and systems of artificial intelligence]*. UzhNU [in Ukrainian].
4. Lubko, D., Sharov, S. (2019). *Metodi ta sistemi shtuchnogo intelektu [Methods and systems of artificial intelligence]*. TDAU, Melitopol [in Ukrainian].
5. Savchenko, A., Synelnikov, O. (2017). *Metodi ta sistemi shtuchnogo intelektu [Methods and systems of artificial intelligence]*. Kyiv, NAU [in Ukrainian].



6. Rozporjadzhennja KМУ “ Pro shvalennja Konceptii rozvitku elektronного urjaduvannja v Ukraïni” [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the approval of the Concept for the Development of Electronic Government in Ukraine]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

7. Rozporjadzhennja KМУ ‘Pro shvalennja Konceptii rozvitku elektronnoï demokratii v Ukraïni ta planu zahodiv shhodo її realizacii” [Decree of the CMU “ On the approval of the Concept for the development of electronic democracy in Ukraine and the plan of measures for its implementation”]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

8. Rozporjadzhenni KМУ “ro zatverdzhennja planu zahodiv z realizacii Konceptii rozvitku elektronного urjaduvannja v Ukraïni “ [Decree of the CMU “On the approval of the plan of measures for the implementation of the concept of the development of e-government in Ukraine”]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].



УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-107-121](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-107-121)

**Романов Дмитро Олександрович** начальник, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0009-0008-5522-7591>

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

## РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню розвитку інтелектуальних систем у процесі прийняття управлінських рішень, що є важливим аспектом сучасного менеджменту та інформаційних технологій. Інтелектуальні системи, такі як системи штучного інтелекту (ШІ), експертні системи, машинне навчання та нейронні мережі, стають невід'ємною частиною процесів прийняття рішень на різних рівнях управління. Основним напрямком дослідження є аналіз впливу цих технологій на ефективність управлінських рішень, виявлення основних напрямів їх розвитку, а також окреслення переваг і викликів, що постають перед організаціями, які використовують інтелектуальні системи в управлінні.

У роботі розглянуто концептуальні основи інтелектуальних систем, їхня роль у підвищенні якості управлінських рішень, а також процес інтеграції новітніх технологій у бізнес-середовище. Особливу увагу приділено аналізу різних видів інтелектуальних систем, що використовуються для автоматизації та оптимізації прийняття рішень, таких як системи підтримки прийняття рішень (СППР), автоматизовані інтелектуальні асистенти та системи прогнозування.

Автори досліджують ключові переваги використання інтелектуальних систем у прийнятті управлінських рішень, серед яких підвищення швидкості аналізу даних, зниження ймовірності помилок, а також можливість обробки великих обсягів інформації в реальному часі. Окремо розглянуто питання персоналізації рішень на основі ШІ, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфічних вимог і контексту. Досліджено також проблеми впровадження інтелектуальних систем, зокрема питання етики, безпеки даних та можливі ризики, пов'язані з автоматизацією прийняття рішень.

У статті наведено практичні приклади застосування інтелектуальних систем у різних галузях, таких як фінанси, виробництво, охорона здоров'я та



логістика, що демонструють їхню ефективність і широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Крім того, проведено аналіз перспектив розвитку інтелектуальних систем і їх впливу на майбутнє управлінської діяльності.

Ключовими висновками дослідження є те, що розвиток інтелектуальних систем радикально змінює підхід до прийняття управлінських рішень, роблячи їх більш ефективними, гнучкими та інформованими. Однак впровадження таких технологій потребує врахування етичних аспектів і можливих загроз, що вимагає відповідного регулювання та підготовки кадрів для роботи в умовах технологічної трансформації.

**Ключові слова:** інтелектуальні системи, штучний інтелект, управлінські рішення, системи підтримки прийняття рішень, автоматизація, етика, бізнес-аналітика.

**Romanov Dmytro Oleksandrovich** Commandant, Kruty Heroes Military institute of Telecommunications and Information Technology, <https://orcid.org/0009-0008-5522-7591>

**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>

## DEVELOPMENT OF INTELLIGENT SYSTEMS IN MAKING ADMINISTRATIVE DECISIONS

**Abstract.** The article is devoted to the study of the development of intelligent systems in the process of making managerial decisions, which is an important aspect of modern management and information technologies. Intelligent systems, such as artificial intelligence (AI) systems, expert systems, machine learning, and neural networks, are becoming an integral part of decision-making processes at various levels of management. The main direction of the research is the analysis of the impact of these technologies on the effectiveness of management decisions, the identification of the main directions of their development, as well as the outline of the advantages and challenges faced by organizations that use intelligent systems in management.

The work examines the conceptual foundations of intelligent systems, their role in improving the quality of management decisions, as well as the process of integrating the latest technologies into the business environment. Particular attention is paid to the analysis of various types of intelligent systems used to automate and optimize decision-making, such as decision support systems (DSS), automated intelligent assistants and forecasting systems.

The authors explore the key advantages of using intelligent systems in making management decisions, including increasing the speed of data analysis, reducing the probability of errors, and the ability to process large volumes of information in real time. The issue of personalization of solutions based on AI, which allows adapting management solutions to specific requirements and context, is separately considered. The problems of the implementation of intelligent systems, in particular the issues of ethics, data security and possible risks associated with the automation of decision-making, were also studied.

The article provides practical examples of the application of intelligent systems in various fields, such as finance, production, health care, and logistics, demonstrating their effectiveness and broad opportunities for increasing the competitiveness of enterprises. In addition, an analysis of the prospects for the development of intellectual systems and their impact on the future of management activities was carried out.

The key conclusions of the study are that the development of intelligent systems radically changes the approach to management decisions, making them more efficient, flexible and informed. However, the introduction of such technologies requires consideration of ethical aspects and possible threats, which requires appropriate regulation and training of personnel to work in conditions of technological transformation.

**Keywords:** intelligent systems, artificial intelligence, management solutions, decision support systems, automation, ethics, business analytics.

**Постановка проблеми.** Інтелектуальні системи стають дедалі більш затребуваними в сучасному управлінні, оскільки швидкість, точність та ефективність прийняття рішень мають критичне значення для успіху організацій. Системи на основі штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання (ML), великих даних (Big Data) та експертних систем (ES) дозволяють автоматизувати складні процеси аналізу даних, моделювання ситуацій та вибору оптимальних рішень. Метою цієї статті є аналіз сучасного стану розвитку інтелектуальних систем в сфері управлінських рішень, вивчення їх можливостей та викликів, а також прогнозування їх майбутнього впливу на управління.

Бурхливий розвиток сучасного суспільства детермінований стрімким збільшенням та динамічністю росту різноманітної інформації. Ці дані дедалі складніше піддаються формальній структуризації, отже, так звані «стандартні» бази даних та сховища інформації потребують значних змін у методах роботи з ними та вимагають не лише автоматизації процесів їх обробки та аналізу, але й також інтелектуалізації інформаційних та організаційних процесів, побудови та впровадження сучасних інноваційних технологій для підтримки прийняття управлінських рішень [11]. При цьому шлях України до цифрового суспільства диктує необхідність роботи усіх

соціальних і економічних структур (публічне управління, бізнес, соціальні комунікації) за принципами швидкості, мобільності, інтегрованості. Такі принципи ґрунтуються на використанні інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту в управлінні найбільш значимим ресурсом сучасності - інформацією.

Завдання створення інтелектуальних систем управління належать до найважливіших завдань багатьох країн, що рухаються в напрямі технологічного розвитку. Постановка і вирішення таких завдань стали можливими завдяки досягненням теорії і практики інтелектуального управління, заснованим на дослідженнях в галузі штучного інтелекту, інженерії знань, математичного моделювання, обробки даних тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** проблеми застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту досліджувались у працях таких науковців, як:

1. Герберт Саймон (Herbert Simon) - лауреат Нобелівської премії з економіки, один із піонерів дослідження процесів прийняття рішень та штучного інтелекту. Саймон зробив значний внесок у розуміння когнітивних процесів, на яких базується прийняття управлінських рішень.

2. Алан Ньюелл (Allen Newell) - співавтор багатьох робіт із Гербертом Саймоном, зокрема в дослідженнях штучного інтелекту та когнітивної психології. Його дослідження стосувалися автоматизації прийняття рішень за допомогою ШІ.

3. Томас Дейвенпорт (Thomas H. Davenport) - один із провідних експертів у сфері бізнес-аналітики та великих даних, активно досліджує вплив штучного інтелекту на процеси прийняття рішень у бізнесі.

4. Франческо Коррета (Francesco Corea) - сучасний дослідник штучного інтелекту, що займається питаннями впровадження інтелектуальних систем у бізнесі та фінансовій сфері.

5. Річард Бьюкенен (Richard Buchanan) - експерт з інтелектуальних систем та їх застосування у державному управлінні, зокрема в проектах «розумних міст».

6. Андрей Корольов - український вчений, який працює над впровадженням систем штучного інтелекту в управління бізнесом і державним сектором.

**Метою статті** є дослідження впливу інтелектуальних систем на процес прийняття управлінських рішень, аналіз основних напрямів їх розвитку, а також оцінка переваг і викликів, які виникають при їх впровадженні в управлінську практику.

Стаття спрямована на визначення ролі таких систем у підвищенні ефективності, швидкості та якості рішень, а також на вивчення їхнього потенціалу для автоматизації управлінських процесів і можливих ризиків, пов'язаних із використанням технологій штучного інтелекту.





**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових досліджень.** Теоретичні та прикладні дослідження в галузі штучного інтелекту і постійно зростаюча необхідність застосування інтелектуальних прикладних систем привертають увагу провідних науковців різних галузей знань до людського інтелекту, формам мислення, планування поведінки, побудови логічних висновків [2]. Дослідження у сфері психології показують, що для людини характерні три форми розумової діяльності: наочно-дійове, наочно-образне і понятійне мислення. Кожен із зазначених типів мислення виконує свої специфічні функції у загальному процесі розумової діяльності та має особливе значення для формування здібностей, що розвиваються протягом усього життя людини. Ця обставина зумовлює правомірність і необхідність проведення досліджень у сфері штучного інтелекту з позиції зазначених типів мислення.

Під наочно-дійовим мисленням інтелектуальних систем варто розуміти різні форми доцільного функціонування, спрямовані на вивчення закономірностей проблемної середовища методом проб і помилок із залученням евристичних процедур, які дають змогу скорочувати кількість відпрацьовуваних пробних дій.

Наочно-образне мислення пов'язане з організацією планування поведінки на основі інформації, що надходить із зовнішнього середовища, накопиченого досвіду функціонування і знань, що зберігаються в пам'яті. При цьому процес планування поведінки будується на основі заданих евристичних процедур і протікає без активної взаємодії з проблемним середовищем до повної побудови плану функціонування. Потім сформований план реалізується і коригується у процесі виконання.

Понятійне мислення спирається лише на збережені в пам'яті факти і зводиться до висновку рішень без безпосереднього візуального контакту з проблемним середовищем. Прикладом такого висновку є побудова логічних висновків на основі різних правил [3].

Інтелектуальні системи – це технології, що базуються на алгоритмах, здатних самостійно збирати, аналізувати та обробляти великі обсяги даних, надаючи рекомендації або автоматично приймаючи рішення. Вони використовують методи штучного інтелекту, зокрема машинне навчання, глибоке навчання (deep learning), нейронні мережі, генетичні алгоритми та інші підходи.

Основна функція інтелектуальних систем в управлінні – це підтримка процесу прийняття рішень шляхом аналізу складних сценаріїв та розробки рекомендацій. Ключовими елементами таких систем є здатність до самонавчання та адаптації до змінних умов, що робить їх потужним інструментом в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

Системи штучного інтелекту, за визначенням, орієнтовані на вчинення деяких «інтелектуальних» дій. В кінцевому підсумку, все різноманіття



можливих їх практичних реалізацій переслідує дві мети: допомогти людині в прийнятті рішень або замінити її в певних ситуаціях. На сьогоднішній день системи штучного інтелекту в менеджменті використовуються для аналізу та моніторингу великих обсягів даних, в тому числі - аналізу асоціацій, кластерного аналізу, класифікації об'єктів, систем надання рекомендацій за прецедентами, а також в автоматизації рутинних операцій, системах попередження та розв'язання задач, що можуть бути автоматизовані [4].

Найбільш відомими прикладами використання систем штучного інтелекту в прийнятті рішень є: системи контекстуальної реклами, що базуються на алгоритмах прецедентного зв'язку та генерується системами інтелекту «на базі подібного» і тим самим збільшує ефективність сповіщень, оскільки кожен реципієнт отримує інформацію, що є цікавою саме йому системи автоматичного розпізнавання та протидії щодо кібер-вторгнень, що дозволяють співробітникам відділів технологій та служб інформаційної безпеки своєчасно реагувати на ситуації, що вимагають якомога швидшого розв'язання. В окремих випадках такі системи можуть бути повністю автономними та взагалі не вимагати реакції адміністративного технічного персоналу системи прийняття рішень щодо узгодження-неузгодження рішень відносно надання фінансування, що використовуються в банківських та приватних фінансових установах та використовуються для обробки великого обсягу даних (кредитні історії, фактори ризику, обсяги доходів реципієнта) пошукові системи, що використовують штучний інтелект для контекстуального пошуку, а також пошуку за подібними запитами. В тому числі - локальні системи пошуку в умовах великої кількості даних, що використовуються на підприємствах системи безпеки (антивірусне програмне забезпечення), що приймають рішення відносно змісту файлів на основі їх поведінки в синтетичних умовах та самонавчаються на існуючому шкідливому програмному забезпеченні автоматизовані симулятори присутності людини (т.з. «боти»), в тому числі - в комп'ютерних програмах та іграх (наприклад, в шахах), на біржових операціях, а також в інших сферах людської діяльності, що вимагають глибокого аналізу поведінки зовнішньої середи для прийняття правильного рішення.

Таким чином, визначені факти свідчать про те, що використання систем штучного інтелекту в прийнятті управлінських рішень є вкрай важливим напрямом розвитку сучасної науки як в сфері менеджменту, так і в сфері інформаційних технологій, та має великий потенціал в науці, виробництві, захисті інформації, що в свою чергу означає необхідність додаткової підготовки висококваліфікованих кадрів, додаткового фінансування відповідних установ та створення відповідних виробничих умов для подальшого розвитку даного напрямку [5].

Предметна сфера штучного інтелекту описується природничими та технічними науками, хоча до його вивчення залучаються і гуманітарні науки,



і навіть має обліковуватися весь накопичений світовим мистецтвом досвід. Це пояснюється неможливістю точно встановити межі обчислювальної діяльності людини, оскільки людський інтелект, мислення виявляються в різних формах. Критерієм адекватності, перевірки правильності та повноти моделей є практика, прикладні дослідження. Необхідно зазначити, що тільки комплексне, органічне поєднання проведених робіт за усіма зазначеними напрямками дасть змогу домогтися успіху. Отже, перед теорією штучного інтелекту ставляться наступні цілі і завдання.

По-перше, фундаментальною стратегічною метою штучного інтелекту є наукове пояснення розумового процесу, оцінка можливості передачі розумових функцій технічним системам, машинам.

По-друге, науковою метою є пізнання механізму виконання різних функцій мозку і переробки інформації та створення моделей цих функцій.

По-третє, практичною, технічною метою є вирішення нагальних невідкладних завдань високого ступеня складності, з якими природний інтелект не може впоратися без допомоги технічних засобів.

Сутністю цих завдань є автоматизація діяльності (в тому числі і розумової – інтелектуальної) людини, яка призведе до розширення можливостей і посилення здібностей людського мислення. Цілком очевидно, що з точки зору штучного інтелекту будь-яка система, що претендує на назву «система штучного інтелекту», обов'язково має містити підсистеми:

- прийняття і розпізнавання необхідної, важливої інформації;
- обробка, отримання нової інформації всередині системи, тобто підсистема навчання;
- накопичення і зберігання необхідної інформації, тобто підсистема подання знань;
- вироблення цілей і прийняття рішень, тобто підсистема визначення мети;
- підсистема спілкування;
- підсистема технологічної підтримки цілісності системи;
- підсистема реалізації прийнятих рішень [8].

Видається очевидним, що задля того, щоб системи підтримки прийняття рішень могли моделювати процес прийняття рішень людиною, їм необхідно надати властивості інтелектуальності, тобто включити до їх складу перелічені вище підсистеми. За таких умов отримані системи підтримки прийняття рішень можна буде називати інтелектуальними. Інтелектуальність припускає наявність у системі власної внутрішньої моделі зовнішнього світу. Ця модель забезпечує індивідуальність, самостійність системи в оцінці вхідного запиту, можливість семантичної і прагматичної інтерпретації запиту відповідно до власних знань і вироблення відповіді (реакції), семантично і прагматично правильної з точністю до адекватного моделювання зовнішнього світу.

Важливою ознакою інтелектуальності є здатність до висновку, генерації, конструювання рішення, яке в готовому вигляді не міститься в системі. Ця властивість проявляється як здатність системи до дедуктивного висновку (мислення). З інформаційної точки зору ця властивість іноді трактується як здатність системи формувати і видавати нову інтелектуальну інформацію, в явному вигляді в неї не закладену, тобто бути свого роду генератором нової інформації, нових ідей. Під інтелектуальною інформацією розуміється інформація, що володіє семантичними і прагматичними властивостями, тобто несе певний сенс і призначена для певних цілеспрямованих дій. Найбільш ефективний спосіб подання семантики і прагматики в інтелектуальних системах управління полягає в побудові певних інформаційних структур типу графіків, у вершинах яких розташовані певні обсяги інформації, а дуги відповідають за взаємовідносини між ними. Тому під генерацією нової інтелектуальної інформації розуміється генерація нових інформаційних структур, що несуть нову семантику і прагматику [8].

Інтелектуальні системи знаходять застосування в різних сферах управління, включаючи бізнес, державне управління, логістику, фінанси та виробництво. У бізнесі вони використовуються для автоматизації рутинних процесів, оптимізації логістики, управління ланцюгами постачання та прогнозування ринкових тенденцій. Наприклад, компанії можуть застосовувати інтелектуальні системи для прогнозування попиту на продукцію, що дозволяє ефективніше планувати виробництво та оптимізувати запаси. ШІ також використовується для персоналізації маркетингових стратегій, аналізу поведінки клієнтів та рекомендацій щодо продуктів, що значно підвищує ефективність продажів та рівень задоволеності клієнтів.

У державному секторі інтелектуальні системи сприяють автоматизації процесів прийняття рішень у сферах надання соціальних послуг, управління міською інфраструктурою та безпекою. Наприклад, у системах «розумного міста» (smart city) використовуються технології для моніторингу стану доріг, управління транспортними потоками та енергоспоживанням. Це дозволяє покращити якість життя населення та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Інтелектуальні системи мають вагомe значення для фінансового сектору, де вони використовуються для автоматизації ризик-менеджменту, аналізу ринкових тенденцій та ухвалення інвестиційних рішень. ШІ здатен аналізувати великі обсяги фінансових даних в реальному часі, що дозволяє трейдерам швидко реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики та підвищити прибутковість інвестицій.

Інтелектуальні системи надають низку переваг для організацій:

- швидкість і точність. Автоматизація аналітичних процесів значно скорочує час, необхідний для прийняття рішень. Інтелектуальні системи можуть





обробляти величезні обсяги даних в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації;

- оптимізація ресурсів; Завдяки аналізу даних та прогнозуванню потреб, інтелектуальні системи допомагають ефективніше використовувати ресурси, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Наприклад, у виробничих процесах інтелектуальні системи можуть оптимізувати розподіл робочої сили, матеріалів та часу.

- підвищення якості управлінських рішень; Застосування інтелектуальних систем дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення на основі аналізу великої кількості змінних та даних. Це знижує ймовірність помилок, викликаних людським фактором, та забезпечує більш точне прогнозування.

Виходячи з переліку певних властивостей, можна зробити узагальнюючий висновок, що інтелект – це сукупність знань та механізмів їх цілеспрямованого використання для вирішення проблем, зумовлених потребою або необхідністю побудови інтелектуальних систем управління.

Механізми публічного управління - таке визначення однаково справедливе як для природного («живого») інтелекту – особистого, колективного, соціального, так і для штучного – технічного інтелекту. Під механізмами використання знань розуміється мислення, механізми його реалізації для живого інтелекту і аналоги цих механізмів – для штучного інтелекту. У науковій літературі склалися чотири основних напрями в моделюванні інтелекту та інтелектуальної діяльності [6]:

У рамках першого напрямку (інформаційне моделювання мислення) об'єктом дослідження є структура та механізми роботи мозку людини. Кінцева мета – розкриття таємниць мислення. Необхідними етапами дослідження в тут є побудова моделей на основі психофізіологічних даних, проведення експериментів із ними, висунення нових гіпотез щодо механізмів інтелектуальної діяльності, вдосконалення моделей.

Другий підхід (прикладний напрям) як об'єкт дослідження розглядає штучний інтелект. Тут йдеться про моделювання інтелектуальної діяльності за допомогою обчислювальних машин. Основна мета – розробка і створення технічних систем, які можуть вирішувати окремі завдання високого рівня складності, і, таким чином, ці системи мають бути доповненням природного інтелекту, яке давало б змогу підтримувати інтелектуальні здібності людини. До цього напрямку досліджень належать також створення алгоритмічного і програмного забезпечення електронно- обчислювальних машин, що дає змогу вирішувати інтелектуальні завдання не гірше людини. Основна відмінність цього напрямку в тому, що не ставиться завдання створення автономних систем штучного інтелекту, а вирішуються завдання моделювання окремих інтелектуальних функцій, таких як подання знань, планування доцільної поведінки, розпізнавання образів, навчання, спілкування людини з електронно-обчислювальними машинами.



Третій напрям орієнтований на створення змішаних людино-машинних або інтегрованих інтерактивних інтелектуальних систем, на синергію можливостей природного і штучного інтелекту. Найважливішими проблемами в цих дослідженнях є оптимальний розподіл функцій між природним і штучним інтелектом та організацією діалогу між людиною і машиною.

Особливо варто виділити четвертий, загальнотеоретичний напрям. У нього включають роботи і дослідження із створення загальної кібернетичної теорії мислення або активного відображення. Цей напрям до того ж являється також і найбільш абстрактним і найменш розробленим. До цього напрямку досліджень належить створення в перспективі мислячої розумної машини [7].

Незважаючи на значні переваги, використання інтелектуальних систем стикається з низкою викликів:

- вартість впровадження. Впровадження інтелектуальних систем вимагає значних інвестицій у розвиток інфраструктури, навчання персоналу та підтримку. Для багатьох організацій, особливо малих і середніх підприємств, це може стати серйозною перешкодою;
- етичні питання. Інтелектуальні системи можуть приймати рішення, які впливають на життя людей, тому виникає питання етичності їх використання. Наприклад, у фінансовій сфері автоматизовані рішення можуть призвести до дискримінації або неправильної оцінки ризиків;
- невизначеність у прогнозах. Інтелектуальні системи базуються на даних минулих подій, тому їх прогнози можуть бути неточними в умовах різких змін ринку або зовнішнього середовища. Це вимагає постійного оновлення та адаптації алгоритмів;
- перспективи розвитку інтелектуальних систем. Розвиток інтелектуальних систем продовжує прискорюватися завдяки прогресу в галузі штучного інтелекту та обробки даних. З часом інтелектуальні системи стануть ще більш інтегрованими в процеси управління, забезпечуючи більш ефективне управління складними процесами в різних галузях.

У майбутньому можна очікувати появу нових технологій, що дозволять інтелектуальним системам працювати з більшою автономністю та адаптивністю. Наприклад, розвиток квантових обчислень може значно прискорити процеси аналізу даних, відкриваючи нові горизонти для використання ШІ в управлінні. Основними групами технологій, що використовуються при аналізі даних, є:

- перевірка гіпотез. У сучасних аналітичних комплексах, які функціонують на потужних підприємствах, операції цього типу найбільш широко представлені. Їх здійснюють генератори звітів, системи обробки запитів, додатки багатовимірних баз даних і модулі статистичного і факторного аналізу;
- пошук залежностей. Реалізується засобами прогнозного моделювання, аналізу зв'язків, сегментацією даних та ідентифікацією відхилень;



- спеціальні методики. Найбільш поширеними методиками служать: чисельне моделювання (нормативні, стохастичні, синергетичні моделі), індукція, пошук асоціацій, кластеризація, нейронні мережі, генетичні алгоритми, моделі нечіткої логіки тощо.

Всі три групи інформаційних технологій аналізу даних допомагають визначати, організовувати, класифікувати і багаторазово використовувати накопичену управлінську інформацію. Сучасні інформаційні технології використовують зазвичай великі обсяги даних, організовані та представлені відповідно до вимог різних протоколів, тому взаємодія різнорідних джерел ресурсів пов'язана з вирішенням питань стандартизації. Відтак стандарти розглядаються як найбільш важливі й обов'язкові базисні інструменти, необхідні для створення інтелектуальних систем управління [9].

За оцінками багатьох урядів, інтелектуальні технології є національним надбанням держав, причому на деякі з них існує ембарго на експорт. Уряд США, наприклад, серед 24 найбільших досягнень Сполучених Штатів у галузі науки і технологій 2019 р. відзначив 3 досягнення, безпосередньо пов'язані зі значними результатами у сфері розробки інтелектуальних технологій і їх впровадження у практику:

1. Моделювання (у вигляді інтелектуальних навчальних систем), яке стало вирішальним засобом, здатним забезпечувати отримання інформації при формуванні стратегії управління.

2. Досягнення в галузі технологій відображення (імітації) діяльності мозку (встановлено, що окремі нейронні системи здатні обробляти неявне і явне знання).

3. Створення квантового логічного вентиля (прототип основного елемента для майбутнього квантового комп'ютера) [10].

Прогнози у сфері виробництва і використання інтелектуальних технологій говорять про те, що в найближчому майбутньому ці технології стануть реальними засобами управління в основних секторах економіки. Уже сьогодні бази та банки даних нормативно-правових документів зарубіжних країн містять величезні інформаційні масиви, обробка яких без застосування інтелектуальних систем управління практично неможлива.

Однак сучасні науковці звертають увагу на існування так званої межі новизни (нових факторів і ідей), які людина може засвоїти за певний період часу. Це її адаптивний рівень сприйняття. Тому проблеми, пов'язані з необхідністю інтелектуалізації інформаційних і організаційних процесів, інтенсифікації інтелектуальної діяльності фахівців-управлінців, вимагають негайного вирішення [11].

Вирішення зазначених проблем можливе, з одного боку, завдяки розвитку і використанню в державному управлінні так званих технологій «Бізнес-інтелекту» (Business Intelligence) та технологій «Управління знаннями» (Knowledge Management), а з іншого – підвищення рівня інтелектуалізації управлінських процесів та швидкості роботи наявних інформаційних систем [12].

Т.Х. Давенпорт, професор інформаційних технологій та управління Babson College (штат Масачусетс США), стверджує, що на сучасному етапі Business Intelligence-технології включають такі інструменти: сервери реляційних баз даних, OLAP-сервери (онлайн аналітична обробка), сховища даних, інструменти перетворення даних і звітності, інструменти інтелектуального аналізу даних і дослідження, засоби збору даних (data mining), засоби моделювання і прогнозування, карти показників, портали та інструментальні панелі, електронні таблиці, аналітичні програми тощо [13]. До Knowledge Management-технологій науковці зараховують такі інструменти: збір даних і текстів – розпізнавання суті, виділення значущих закономірностей із даних, що перебувають у сховищах або вхідних потоках. Ці дані ґрунтуються на статистичному моделюванні, нейронних мережах, генетичних алгоритмах тощо; системи управління документообігом – зберігання, архівування, індексування документів; засоби для організації спільної роботи (Collaboration) – мережі intranet, технології групової роботи, синхронні і асинхронні конференції; корпоративні портали знань; засоби, що підтримують прийняття рішень (Decision support) – експертні системи та системи, що підтримують дискусійні групи тощо [14].

Останнім часом спостерігається тенденція зближення Business Intelligence та Knowledge Management-технологій. Так, компанії IBM і Microsoft працюють над інтеграцією програмних засобів і інструментів зазначених технологій та створенням нового покоління програмного забезпечення, яке буде працювати як зі структурованими, так і неструктурованими даними [15]. Таке зближення зазначених технологій призводить до створення нових механізмів інтелектуального управління, зокрема Business Intelligence – Enabled – Knowledge Management (бізнес-інтелект, що підтримується управлінням знаннями) [16].

Прогнози у сфері виробництва і використання інтелектуальних технологій говорять про те, що в найближчому майбутньому ці технології стануть реальними засобами управління в основних секторах економіки. Уже сьогодні бази та банки даних нормативно-правових документів зарубіжних країн містять величезні інформаційні масиви, обробка яких без застосування інтелектуальних систем управління практично неможлива.

**Висновки.** Інтелектуальні системи відіграють ключову роль в сучасному управлінні, забезпечуючи підвищення точності, швидкості та ефективності прийняття рішень. Вони знаходять широке застосування в різних сферах – від бізнесу до державного управління. Однак, поряд з їх впровадженням виникають і певні виклики, такі як висока вартість та етичні питання. Розвиток інтелектуальних систем в управлінні є важливим кроком у трансформації сучасних організацій, бізнес-процесів та державного управління. Впровадження систем штучного інтелекту, машинного навчання та експертних систем створює нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, зменшення впливу людського фактора та оптимізації використання ресурсів.





По-перше, інтелектуальні системи значно прискорюють процес прийняття рішень, дозволяючи обробляти великі обсяги даних в реальному часі. Це особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища, де швидкість і точність реакції на зміни можуть стати вирішальними факторами конкурентоспроможності. ШІ може пропонувати оптимальні стратегії, прогнозувати ринкові зміни та виявляти приховані закономірності в даних, що суттєво підвищує якість управлінських рішень.

По-друге, інтелектуальні системи сприяють зниженню витрат та оптимізації ресурсів. Їх використання дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність роботи підприємств та зменшити втрати, пов'язані з людськими помилками. Наприклад, в логістиці інтелектуальні системи допомагають ефективніше планувати маршрути, мінімізувати витрати на паливо та забезпечувати своєчасну доставку товарів.

По-третє, інтелектуальні системи можуть підвищити рівень персоналізації у взаємодії з клієнтами. Завдяки аналізу великих даних, системи можуть надавати індивідуальні рекомендації та передбачати потреби користувачів, що покращує якість обслуговування та підвищує лояльність клієнтів. Це особливо важливо в маркетингу та сервісних галузях, де потреби клієнтів постійно змінюються.

Проте, попри численні переваги, впровадження інтелектуальних систем в управління стикається з низкою викликів. Одним з основних бар'єрів є висока вартість впровадження та підтримки цих технологій, що може бути особливо обтяжливим для малих та середніх підприємств. Крім того, важливим є питання підготовки кадрів, які б мали необхідні навички для роботи з новими системами. Окремим викликом є етичні та правові аспекти використання інтелектуальних систем. Автоматизація рішень може призводити до непередбачуваних наслідків, особливо в таких чутливих сферах, як фінанси чи державне управління. Питання відповідальності за рішення, прийняті ШІ, потребують ретельного вивчення та врегулювання на законодавчому рівні.

Перспективи розвитку інтелектуальних систем є надзвичайно широкими. Прогрес у галузі обробки даних, штучного інтелекту та квантових обчислень відкриває нові можливості для управління, роблячи його ще більш ефективним і адаптивним до змінних умов. У найближчі роки можна очікувати подальшого вдосконалення алгоритмів машинного навчання, що дозволить системам працювати з більшою автономністю та приймати складні рішення з мінімальним втручанням людини.

Отже, інтелектуальні системи мають потенціал кардинально змінити підхід до управління в різних сферах. Вони здатні забезпечити новий рівень ефективності та продуктивності, а також створюють нові виклики для організацій, що вимагають відповідної підготовки та адаптації. Однак, щоб максимально скористатися перевагами цих технологій, необхідно продовжувати розвивати їх етичні та правові аспекти, а також інвестувати в підготовку фахівців для роботи з інноваційними системами.



**Література:**

1. London, S. Electronic Democracy [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.scottlondon.com/reports/ed.html> <https://scott.london/books/>
2. Андрощук О.С. Ситуаційна база знань інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень в управлінні органами охорони Державного кордону / О. С. Андрощук // Харків: Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних сил, 2008. - Вип. 3. - С. 171–174.
3. Критичне мислення: освіта, творчість, цінності: монографія / За заг. ред. В.Г. Кременя. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2017. 299 с.
4. Нопонен Н. Використання штучного інтелекту в менеджменті. 2019 р. [Електронний ресурс] / Н. Нопонен // - Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/338554514\\_Impact\\_of\\_ArtificialIntelligenceonManagement](https://www.researchgate.net/publication/338554514_Impact_of_ArtificialIntelligenceonManagement)
5. Кумар А. Прикладний штучний інтелект в менеджменті майбутнього [Електронний ресурс] / А. Кумар // 2018. - Режим доступу: [https://www.academia.edu/38498657/Application\\_of\\_Artificial\\_IntelligenlintheanagementintheJuture.pdf](https://www.academia.edu/38498657/Application_of_Artificial_IntelligenlintheanagementintheJuture.pdf)
6. Городиський І.М. Тенденції розвитку правового регулювання штучного інтелекту в Європейському Союзі [Електронний ресурс] / І. М. Городиський // - Режим доступу: <http://aphd.ua/publication-388>
7. Edwina L. Rissland, Kevin D. Ashley, R. P. Loui. AI and Law: A fruitful synergy. <http://www.iaail.org/?q=page/ai-law>
8. Інформаційні системи і технології: навч. посібник. / М. П. Павленко, С. Ф. Філоненко, К. С. Бабіч. - Київ : НАУ, 2013. 324 с.
9. Інтелектуальні системи, базовані на онтологіях / Д.Г. Досин, В.В. Литвин, Ю.В. Нікольський, В.В. Пасічник. - Львів : Вид. Дім «Цивілізація», 2009. 414 с.
10. Інтелектуальні системи прийняття рішень та проблеми обчислювального інтелекту : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції ISDMCI'2013. НАН України, Інститут кібернетики ім. В.М. Глушкова, Півд. наук. центр НАН України, Херсон. нац. техн. ун-т, Люблін. ун-т технологій. - Херсон : ХНТУ, 2013. 579 с.
11. Ланде Д.В. Основи інформаційного та соціально-правового моделювання : навч. посібник / Д. Ланде, В. Фурашев, К. Юдкова. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. 220 с.
12. Hackett, B. Beyond. (2012). Knowledge Management: New Ways to Work and Learn. New York : Conference Board, Organization Science, Vol. 2, № 1. pp. 71–87.
13. Davenport, Thomas H. Harris, Jeanne G. (2017). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business School Press., p. 240.
14. Champion. Agile Knowledge Management: Adapting KM to Work Effectively in a Fragmented Workplace. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Agile-Knowledge-Management-\(KMAgile\)-106593.aspx](https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Agile-Knowledge-Management-(KMAgile)-106593.aspx)
15. Consulting Services for Microsoft. Get more from your Microsoft investment with help from IBM experts. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ibm.com/services/microsoft>
16. Simplification of work: Knowledge management as a solution, Deloitte. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.deloitte.com/global/en.html>

**References:**

1. London, S. *Electronic Democracy* Retrieved from <http://www.scottlondon.com/reports/ed.html> <https://scott.london/books/> [in English].
2. Androshuk, O. S. (2008). Sytuacijna baza zann intelektualnoi systemy pidtrymky pryjniattya rishen v upravlinni organamy ohorony derzavnoho kordonu [The situational knowledge base of the intellectual support system for decision-making in the management of State border protection bodies]. *Zbirnyk naukovykh prac Kharkivskoho universytetu Povitryanyh syl - Collection of scientific works of Kharkiv Air Force University.* (pp. 171-174). Kharkiv, 3. [in Ukrainian].



3. Kremen V. H. (2017). *Krytychne myslennja: osvita, tvorchist, cinnosti: monografia* [Critical thinking: education, creativity, values: monograph]. *Instytut obdarovanoi dytyny NAPN Ukrainy «Institute of the Gifted Child of the National Academy of Sciences of Ukraine»*. (pp. 299) Kyiv. [in Ukrainian].
4. Noponen N. (2019). *Vykorystannia shtuchnogo intelektu v menedzhmenti* [Use of artificial intelligence in management]. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/338554514\\_Impact\\_of\\_ArtificialIntelligenceonManagement](https://www.researchgate.net/publication/338554514_Impact_of_ArtificialIntelligenceonManagement) [in Ukrainian].
5. Kumar A. (2018). *Prykladny shtuchny intelekt v menedzhmenti maybutniogo* [Applied artificial intelligence in the management of the future]. Retrieved from [https://www.academia.edu/38498657/Application\\_of\\_Artificial\\_IntelligenlintheanagementintheJuture.pdf](https://www.academia.edu/38498657/Application_of_Artificial_IntelligenlintheanagementintheJuture.pdf) [in Ukrainian].
6. Gorodynsky I. M. *Tendencii rozvytku pravovogo reguluvannya shtuchnogo intelektu v Evropeyskomu Soyuzi* [Trends in the development of legal regulation of artificial intelligence in the European Union]. Retrieved from <http://aphd.ua/publication-388> [in Ukrainian].
7. Edwina L. Rissland, Kevin D. Ashley & R. P. Loui. *AI and Law: A fruitful synergy*. Retrieved from <http://www.iaail.org/?q=page/ai-law> [in English].
8. Pavlenko M. P., Filonenko S.F. & Babich K.S. (2013). *Informaciyni systemy i technologii: navchalny posibnyk* [Information systems and technologies: a study guide]. Kyiv: NAU. [in Ukrainian].
9. Dosyn D.G., Lytvyn V.V., Nikolsky U.V. & Pasichnyk V.V. (2009). *Intelektualni systemy, bazovani na ontologiyach* [Intelligent systems based on ontologies]. Lviv: Publishing House «Civilization». [in Ukrainian].
10. *Intelektualni systemy pryjnyattya rischen ta problemy obchyslyuvalnogo intelektu: materialy mizhnarodhoi naukovo-praktychnoi konferencii ISDMCI'2013 NAN Ukrainy* Інтелектуальні системи прийняття рішень та проблеми обчислювального інтелекту : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції ISDMCI'2013. НАН України [Intelligent decision-making systems and problems of computational intelligence: Materials of the international scientific and practical conference ISDMCI'2013. NAS of Ukraine]. *Instytut kibernetiky imeni Glushkova Institute of Cybernetics V.M. Hlushkova*. (579). Kherson: KNTU [in Ukrainian].
11. Lande D., Furashev V. & Udkova K. (2014). *Osnovy informacynogo ta socialno-pravovogo modelyuvannya: navchalny posibnyk* [Basics of informational and socio-legal modeling: a study guide]. Kyiv: NTUU KPI. [in Ukrainian].
12. Hackett, B. Beyond. (2012). *Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*. New York : Conference Board, Organization Science, Vol. 2, № 1. pp. 71–87. [in English].
13. Davenport, Thomas H. Harris, Jeanne G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press., p. 240. [in English].
14. Champion. Agile Knowledge Management: Adapting KM to Work Effectively in a Fragmented Workplace. Retrieved from [https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Agile-Knowledge-Management-\(KMAgile\)-106593.aspx](https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Agile-Knowledge-Management-(KMAgile)-106593.aspx) [in English].
15. Consulting Services for Microsoft. Get more from your Microsoft investment with help from IBM experts. Retrieved from <https://www.ibm.com/services/microsoft> [in English].
16. Simplification of work: Knowledge management as a solution, Deloitte. Retrieved from <https://www.deloitte.com/global/en.html> [in English].

УДК 355/359.07 (075.8)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-122-143](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-122-143)

**Тіхонов Григорій Митрофанович** полковник, кандидат військових наук, старший науковий співробітник, начальник кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил), Національний університет оборони України, просп. Повітряних Сил, буд. 28, м. Київ, 03049, тел.: (095) 203-99-90, <https://orcid.org/0000-0003-1941-744X>

**Чайковська Олена Євгенівна** підполковник, старший викладач кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил), Національний університет оборони України, просп. Повітряних Сил, буд. 28, м. Київ, 03049, тел.: (067) 548-16-13, <https://orcid.org/0000-0002-0656-9105>

**Цівка Сергій Олександрович** капітан 3 рангу, слухач навчальної групи 2209, Національний університет оборони України, просп. Повітряних Сил, буд. 28, м. Київ, 03049, тел.: (050) 849-22-21

## **ПЕРСОНАЛЬНИЙ ОБЛІК ОСОБОВОГО СКЛАДУ: АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЕДЕННЯ В СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ ІНШИХ ДЕРЖАВ**

**Анотація.** Сучасна війна, розв'язана росією проти України, поставила перед Збройними Силами України (ЗСУ) безпрецедентні виклики та завдання. Однією з ключових складових ефективного військового управління є ведення персонального обліку особового складу. Саме цей облік надає важливу інформацію, на яку військове керівництво покладається

при прийнятті стратегічних рішень, розподілі ресурсів, оперативному плануванні та управлінні персоналом.

Військові дії, які тривають з 2014 року, а особливо повномасштабне вторгнення у 2022 році виявили низку проблем та недоліків в існуючому порядку персонального обліку. Недостатня точність даних, затримки в обміні інформацією між підрозділами, проблеми з документуванням ідентифікаційних даних військовослужбовців у зоні бойових дій – все це негативно впливає на боєздатність військ (сил) та загальноорганізаційні процеси ЗСУ.

Аналіз існуючої системи ведення персонального обліку є необхідним з кількох причин:

необхідність підвищення ефективності управління (точний та своєчасний облік дозволить швидко реагувати на зміни в оперативній установці, розподіляти ресурси та ухвалювати обґрунтовані рішення);

соціальний захист військовослужбовців (забезпечення належного обліку дозволяє якісне та своєчасне надання соціальних прав та пільг військовослужбовцям та їхнім сім'ям, необхідної допомоги та підтримки);





підвищення боєздатності (надійний облік дозволяє більш ефективно планувати та проводити ротацію особового складу, забезпечувати укомплектованість підрозділів та підтримувати високий рівень боєздатності;

застосування новітніх технологій (аналіз існуючої системи дозволить виділити можливості для впровадження сучасних технологій та автоматизації обліку процесів, що сприятиме підвищенню точності та оперативності даних);

міжнародний досвід (дослідження міжнародного досвіду в цій сфері може надати цінні рекомендації).

З огляду на вищезазначене, аналіз наявного порядку ведення персонального обліку військовослужбовців ЗСУ є нагальним завданням для виявлення слабких місць та розробки пропозицій щодо його удосконалення.

**Ключові слова:** персональний облік, персонал.

**Tikhonov Hryhorii Mytrofanovych** colonel, candidate of military sciences, senior researcher, head of the department of personnel management and training of troops (forces), National defence university of Ukraine, Ave. Air Force, build. 28, Kyiv, 03049, tel: (095) 203-99-90, <https://orcid.org/0000-0003-1941-744X>

**Olena Evgenivna Chaikovska** lieutenant colonel, senior lecturer of the department of personnel management and training of troops (forces), National defense university of Ukraine, Ave. Air Force, build. 28, Kyiv, 03049, tel: (067) 548-16-13, <https://orcid.org/0000-0002-0656-9105>

**Tsivka Serhii Oleksandrovykh** captain (3rd rank), student of the training group 2209, National defence university of Ukraine, Ave. Air Force, build. 28, Kyiv, 03049, tel: (050) 849-22-21

## **PERSONNEL ACCOUNTING: ANALYSIS OF THE PECULIARITIES OF MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE AND THE ARMED FORCES OF OTHER STATES**

**Abstract.** The current war unleashed by Russia against Ukraine has presented the Armed Forces of Ukraine (AFU) with unprecedented challenges and tasks. One of the key components of effective military management is maintaining personal records of personnel. It is this record that provides important information that the military leadership relies on in making strategic decisions, allocating resources, operational planning and personnel management.

The ongoing hostilities since 2014, and especially the full-scale invasion in 2022, have revealed a number of problems and shortcomings in the existing personal records system. Insufficient accuracy of data, delays in information exchange between units, problems with documenting the identification data of servicemen in



the combat zone - all this negatively affects the combat capability of troops (forces) and the general organisational processes of the Armed Forces of Ukraine.

Analysis of the existing system of personal records is necessary for several reasons:

The need to improve management efficiency (accurate and timely records will allow for a quick response to changes in the operational environment, allocation of resources and informed decision-making);

social protection of servicemen (ensuring proper accounting allows for the quality and timely provision of social rights and benefits to servicemen and their families, as well as the necessary assistance and support;

Increasing combat capability (reliable accounting allows for more efficient planning and rotation of personnel, ensuring the manning of units and maintaining a high level of combat capability);

application of the latest technologies (analysis of the existing system will allow to identify opportunities for the introduction of modern technologies and automation of process accounting, which will help to improve the accuracy and efficiency of data);

international experience (a study of international experience in this area can provide valuable recommendations).

In view of the above, an analysis of the existing procedure for maintaining personal records of the AFU servicemen is an urgent task to identify weaknesses and develop proposals for its improvement.

**Keywords:** personal accounting, personnel.

**Постановка проблеми.** Персональний облік особового складу у системі Міністерства оборони України досі базується на паперових документах та ручному веденні даних. Це значно сповільнює процеси, створює ризик людських помилок, збільшує завантаження персоналу, знижує ефективність управління військами (силами). Разом з тим, паперові документи піддаються ризику втрати або пошкодження. Відсутність резервної системи персонального обліку збільшує загальну вразливість системи обліку особового складу. Відсутність централізованої цифрової бази даних ускладнює доступ до актуальної інформації та призводить до затримки під час прийняття рішень. Недостатній рівень інтеграції системи персонального обліку в загально-державні інформаційно-аналітичні системи, а також мінімальна взаємодія у вказаному питанні між підрозділами ЗСУ ускладнює оперативне управління особовим складом та створює додаткові обмеження в умовах ведення бойових дій.

З огляду на стрімкий і непередбачуваний, мінливий характер широко-масштабної збройної агресії, традиційний порядок персонального обліку особового складу може виявитися неактуальним або потребувати нових підходів. Існує критична потреба у вивченні існуючих методологій, оцінці



їхньої ефективності у вирішенні поставлених завдань та дослідженні перспективних підходів, які забезпечать підвищення ефективності роботи служб персоналу з організації та ведення персонального обліку військовослужбовців ЗСУ.

Це вимагає всебічного дослідження нормативно-правової бази та факторів, що впливають на ефективність роботи служб персоналу з організації та ведення персонального обліку військовослужбовців ЗСУ, а також аналізу систем ведення персонального обліку державами-членами НАТО.

Вказане дослідження, шляхом виявлення прогалин, обмежень та напрямів можливого вдосконалення, в свою чергу, надасть можливість розробити удосконалену методику оцінювання ефективності роботи служб персоналу з організації та ведення персонального обліку військовослужбовців ЗСУ, адаптація якої сприятиме опрацюванню рекомендацій стосовно удосконалення не лише методів роботи служб персоналу, а і системи організації та ведення персонального обліку військовослужбовців в цілому, що в кінцевому підсумку забезпечить функціонування системи комплектування ЗСУ та підвищить готовність ЗСУ до виконання завдань за призначенням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням систем обліку особового складу займалося багато науковців, проте в більшості випадків основна увага приділяється вивченню системи військового обліку. В своїх наукових доробках цю проблематику досліджували: Турейчук А.Н., Перчук О. В., Артюх О. О., Карпенко М. І., Алещенко В.І., Бабіч М. М., Туркот М. С., Чимишенко С. М. та інші.

У статтях [1, 2] автором викладено порівняльний аналіз автоматизованих систем, створених для автоматизації процесів обліку персоналу ЗСУ, здійснено оцінку їх відповідності потребам (вимогам) сучасного кадрового менеджменту та обґрунтовано шляхи удосконалення автоматизованих систем.

У публікації [3] досліджуються актуальні питання щодо організаційно-правового забезпечення організації та ведення військового обліку в Україні, проаналізовано та критично оцінено особливості організації та ведення військового обліку на підприємствах з урахуванням сучасних умов. Визначено складові механізму ефективної взаємодії з районними (міськими) територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки з питань ведення військового обліку, окреслено проблеми та запропоновані шляхи їх вирішення.

Необхідно зазначити, що закордонні дослідники приділяють значну увагу сфері кадрового обліку та управління персоналу. Крістофер Дандекер (військовий соціолог), у своїх працях аналізував структуру і динаміку військових організацій, в тому числі управління персоналом. Його роботи зосереджені на викликах, з якими стикаються сучасні збройні сили в управлінні людськими ресурсами, балансуванні між оперативними потребами і добробутом особового складу. Девід К. Хібнер у свої роботах займається питаннями управління людськими ресурсами у збройних силах, приділяючи

особливу увагу впровадженню автоматизованих систем кадрового обліку та діловодства. У книзі "Вчимося їсти суп ножем" підполковник Джон А. Нагл (ветеран операції "Буря в пустелі" та конфлікту в Іраку) розглядає надзвичайно важливе питання про те, як армії адаптуються до мінливих обставин під час конфліктів, для яких вони спочатку не готові.

Аналіз вітчизняних досліджень та публікацій дає можливість констатувати, що українськими військовими та посадовцями важливості персонального обліку особового складу в системі Міністерства оборони, зокрема в умовах особливого періоду та воєнного стану, не приділено достатньої уваги, а нормативно-правова база та можливості інформаційно-аналітичних систем суттєво обмежені і потребують актуалізації.

Отже, дослідження особливостей персонального обліку особового складу, світових систем за зазначеним напрямком діяльності є життєвою необхідністю.

Варто наголосити, що пристосування іноземних стандартів до вітчизняних потреб вимагає ретельного розгляду та врахування конкретних потреб ЗСУ.

**Мета статті** – окреслення шляхів удосконалення організації та ведення персонального обліку особового складу, що своєю чергою підвищить ефективність роботи служб персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сьогодення кадрова політика, управління персоналом та зокрема облік особового складу у ЗСУ є практичним інструментом та засобом посилення обороноздатності держави, а також основою раціонального використання кадрових ресурсів у публічному управлінні.

В період реформування ЗСУ та приведення їх до стандартів Організації Північноатлантичного договору важливим залишається питання роботи з людськими ресурсами. З урахуванням застарілості принципів кадрового забезпечення, роботи з персоналом, обліку особового складу, гостро постає питання запровадження оновленої системи кадрового забезпечення, в частині що стосується персонального обліку військовослужбовців ЗСУ, яка б відповідала стандартам НАТО та сучасним реаліям.

Аналізуючи нормативно-правову базу з питань персонального обліку особового складу стає зрозумілим, що він започатковується ще за довго до того, як громадяни України фактично стають військовослужбовцями, тобто його повнота та змістовність залежать від військового обліку громадян України. Глава VI [4] встановлює загальні правила військового обліку та унормовує, що військовий облік громадян України поділяється на облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів, який ведеться за місцем їх проживання і відповідно до обсягу та деталізації поділяється на персонально-якісний, персонально-первинний та персональний. Персонально-якісний облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів передбачає облік відомостей (персональних та службових даних) стосовно призовників, військовозобо-





в'язаних та резервістів, які узагальнюються в облікових документах та вносяться до Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів. Персонально-первинний облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів передбачає облік відомостей щодо таких осіб за місцем їх проживання. Ведення персонально-первинного обліку покладається на виконавчі органи рад. Персональний облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів передбачає облік відомостей щодо таких осіб за місцем їх роботи або навчання та покладається на керівників органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій і закладів освіти незалежно від підпорядкування і форми власності. Відповідно до вимог п. 33 [5], персональний військовий облік в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях ведеться за списками персонального військового обліку. А згідно п. 34 вказаної постанови, з метою ведення персонального військового обліку державні органи, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації здійснюють:

- перевірку у громадян України під час прийняття на роботу (навчання) наявності військово-облікового документа або відображення в електронній формі інформації, що міститься в таких документах, які можуть надаватися з використанням мобільного додатка Порталу Дія;

- забезпечення повноти та достовірності облікових даних, що вносяться до списків персонального військового обліку;

- взаємодію з відповідними районними (міськими) територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, органами СБУ, відповідними підрозділами розвідувальних органів щодо строків та способів звіряння даних списків персонального військового обліку, внесення відповідних змін до них, а також щодо оповіщення призовників, військовозобов'язаних та резервістів;

- періодичне звіряння списків персонального військового обліку із записами у їх військово-облікових документах;

- внесення у п'ятиденний строк з дня подання відповідних документів (або відображення в електронній формі інформації, що міститься у таких документах, які можуть пред'являтися (надаватися) з використанням мобільного додатка Порталу Дія) змін до списків персонального військового обліку.

Разом з тим, стаття 7 [6] визначає, що до персональних даних призовника, військовозобов'язаного та резервіста належать:

- прізвище, відомості про зміну прізвища; власне ім'я (усі власні імена), відомості про зміну власного імені; по батькові (за наявності);

- дата народження, місце народження, стать;

- місце проживання та місце перебування, номери засобів зв'язку та адреси електронної пошти;

- відомості про сімейний стан особи та відомості про членів її сім'ї (прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дата народження) - виключно за згодою призовника, військовозобов'язаного, резервіста;



реквізити паспорта громадянина України та документів, що дають право громадянину України на виїзд з України і в'їзд в Україну (серія, номер, дата видачі, орган, що видав, строк дії);

відомості про громадянство (зміну громадянства);

відомості про смерть особи або оголошення особи померлою чи визнання її безвісно відсутньою; відомості щодо обмеження цивільної дієздатності, визнання особи недієздатною (поновлення дієздатності);

відомості про зайнятість (код ЄДРПОУ та місцезнаходження підприємства, установи, організації, місце роботи, посада, стаж роботи); реєстраційний номер облікової картки платника податків;

відцифрований образ обличчя особи;

відомості про дату виїзду за межі України та дату повернення на територію України;

відомості про переміщення особи на тимчасово окуповану територію України (дата та напрямок);

реквізити документа про освіту (серія, номер, дата видачі, заклад освіти, що видав, рівень освіти, професія, галузь знань, спеціальність);

відомості про форму навчання здобувачів позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої та післядипломної освіти;

відомості про досвід роботи за спеціальністю;

відомості про встановлення, зміну групи інвалідності;

відомості про результати медичних оглядів, що проводяться з метою визначення придатності до виконання військового обов'язку;

відомості про притягнення до кримінальної відповідальності (повідомлення про підозру у вчиненні кримінального правопорушення, направлення обвинувального акта до суду);

відомості про притягнення до кримінальної відповідальності на підставі обвинувального вироку суду, що набрав законної сили; відомості про наявність судимості (зняття чи погашення судимості); відомості про притягнення до адміністративної відповідальності за вчинення адміністративного правопорушення (дата, номер, короткий зміст протоколу та/або постанови про адміністративне правопорушення);

унікальний номер запису в Єдиному державному демографічному реєстрі;

відомості про статус ветерана війни;

відомості про володіння іноземними мовами;

відомості про дозвіл на зберігання та носіння зброї;

відомості про проходження програм підвищення кваліфікації, перепідготовки;

відомості про документи, оформлені для виїзду за кордон на постійне проживання, або залишення на постійне проживання за кордоном, або повернення в Україну;



реквізити посвідчення водія; реквізити посвідчення тракториста-машиніста; реквізити кваліфікаційного посвідчення члена палубної команди судна внутрішнього плавання, міжнародного посвідчення на право управління прогулянковим судном, посвідчення судноводія малого судна / водного мотоцикла, іншого документа, що надає право на управління прогулянковим судном, малим судном, водним мотоциклом; реквізити свідоцтва пілота повітряного судна;

відомості про примусове виконання рішення щодо особи-боржника (реквізити та відомості виконавчого документа);

відомості про особу, зниклу безвісти за особливих обставин;

відомості про внутрішньо переміщену особу;

відомості про наявність права на відстрочку від призову на військову службу під час мобілізації.

Зазначені вище персональні дані вносяться, обробляються та зберігаються в базі даних Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів – інформаційно-комунікаційної системи, призначеної для збирання, зберігання, обробки та використання даних про призовників, військовозобов'язаних та резервістів, створеної для забезпечення військового обліку громадян України.

Відповідно до [6] для забезпечення військового обліку громадян України у ЗСУ запроваджено автоматизовану інформаційно-телекомунікаційну систему "Оберіг", яка призначена для збирання, зберігання, обробки та використання даних про призовників, військовозобов'язаних та резервістів. Необхідно зазначити, що з початком широкомасштабного вторгнення зазначена система у своєму функціонуванні показала ряд недоліків, а саме:

актуальність інформації про призовників, військовозобов'язаних не відповідала дійсності (інформація про зміну житла, медичних показників тощо);

кількість персоналу та автоматизованих робочих місць в ТЦК та СП, що відповідали за наповнення автоматизованого обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів була недостатньою;

не мобільність та не оперативність розгортання при зміні пункту дислокації ТЦК та СП тощо.

З метою приведення інформації про призовників, військовозобов'язаних та резервістів до актуального стану, на протязі 2022 – 2024 років організовано роботу щодо обміну інформацією та налагодження взаємодії "Оберігу" з іншими реєстрами Міністерств, органів державної влади: Державна судова адміністрація України (1 реєстр), Міністерство юстиції України (1 реєстр), Міністерство фінансів України (1 реєстр); Міністерство освіти і науки України (1 реєстр), Міністерство внутрішніх справ України (3 реєстри), Міністерство охорони здоров'я (1 реєстр), Міністерство соціальної політики України (1 реєстр).

Триває робота щодо впровадження електронного військового облікового документу та визначення переліку довідок, які можливо отримати через єдиний портал державних послуг Дія, що дозволить зменшити кількість звернень громадян до ТЦК та СП.

Відповідно до низки законодавчих та нормативно-правових актів [4, 7, 8], з метою подальшого вдосконалення та належної організації обліку особового складу Міністерства оборони України, Збройних Сил України та Державної спеціальної служби транспорту, було затверджено [10]. Зазначений наказовий документ визначає:

- організацію і порядок обліку особового складу в військових організаційних структурах ЗСУ, органі управління Державної спеціальної служби транспорту та структурах, що входять до її складу;

- завдання і види обліку, призначення облікових документів, порядок їх складання і ведення;

- обов'язки посадових осіб, відповідальних за організацію і ведення обліку особового складу;

- порядок обліку загальних (безповоротних та тимчасових) втрат особового складу;

- порядок видання, обліку, зберігання, розсилки наказів по особовому складу та витягів із них.

Разом з цим, вказаним розпорядчим документом визначено, що основними завданнями обліку особового складу є:

- документальне відображення проходження військової служби військовослужбовцями та трудової діяльності працівниками;

- ведення довідкової роботи з питань проходження військової служби (трудова діяльність) особового складу та з питань розшуку військовослужбовців;

- забезпечення військового командування даними про штатну та спискову чисельність особового складу органів військового управління та військових організаційних структур для прийняття рішень щодо їх комплектування, матеріально-технічного забезпечення, підготовки в них резервів і відновлення втрат, а також довідковими відомостями стосовно особового складу, необхідними для прийняття обґрунтованих рішень щодо його подальшого службового використання;

- створення, ведення, поповнення і систематизація бази даних стосовно особового складу тощо.

Зазначено, що облік особового складу повинен бути безперервним, своєчасним і повним, вестися постійно за будь-яких умов діяльності військ (сил) за формами і правилами, установленими наказом [10], достовірно відображати існуючу штатну і спискову чисельність особового складу, а також кількісні і якісні зміни, що відбуваються, як в цілому щодо особового складу, так і персонально стосовно кожного військовослужбовця або працівника.





Відповідно до цілей і завдань, облік особового складу поділяється на персональний, штатно-посадовий та статистичний.

Персональний облік ведеться стосовно кожного військовослужбовця та працівника окремо і призначений для системного відображення початку, проходження ними військової служби (трудової діяльності), звільнення з військової служби (звільнення з роботи), виконання ними військового обов'язку у запасі або проходження служби у військовому резерві, а також для накопичення та збереження інформації, що відображає відносини у зв'язку з їх перебуванням на військовій службі (здійснення трудової діяльності), перебування у запасі або проходження служби у військовому резерві, біографічних та інших даних, які об'єктивно характеризують військовослужбовця або працівника. Основним документом персонального обліку офіцерів, осіб рядового, сержантського і старшинського складу є їхні особові справи.

Особова справа складається з послужного списку, автобіографії, фотографічної картки, атестаційних та додаткових матеріалів. Основним документом особової справи є послужний список. До розділу "Послужний список, автобіографія та атестаційний матеріал" підшиваються:

- оригінали атестацій (у тому числі на присвоєння первинного військового звання офіцерського складу), службових характеристик (включаючи характеристики, складені на військовослужбовців за період перебування їх у запасі), відгуку на випускника військового навчального закладу, другі примірники нагородних листів;

- другі примірники подань до призначення на посаду та пониження в посаді, до присвоєння чергових військових звань та пониження у військових званнях, до звільнення з військової служби.

До розділу "Додаткові матеріали" підшиваються:

- старі послужні списки військовослужбовців, якщо вони мають цінність як документи, що підтверджують окремі періоди проходження військової служби;

- обліково-послужні картки осіб, що вступали до військових навчальних закладів, із числа військовослужбовців строкової служби;

- довідки військових частин, закладів та архівних установ, посвідчення, копії або витяги з наказів, розпорядження, а також інші документи за минулі роки, якщо вони підтверджують окремі періоди проходження військової служби або трудової діяльності, у тому числі на пільгових умовах;

- довідки про поранення та про перебування в закладах охорони здоров'я через поранення;

- копії документів про закінчення навчальних закладів (у тому числі і за кордоном), копії дипломів про присудження наукових ступенів і атестатів про присвоєння вчених звань;

- розпорядження, приписи (іменні списки), видані військовослужбовцям, призваним (прийнятим) на військову службу із запасу;



витяги з наказів на офіцерів, переведених безпосередньо з льотної роботи, підводних човнів та мінних тральщиків на посади з меншим тарифним розрядом;

розрахунок вислуги років (військовослужбовцям, які набули права на пенсійне забезпечення), аркуш бесіди та свідоцтво (довідку) про хворобу (у разі звільнення з військової служби);

копії судових рішень (рішень, постанов, вироків, ухвал), копії документів органів РАЦС, витяги з наказів про допуск до самостійного управління кораблем, про службу в місцевостях із пільговими умовами служби, льотні довідки, витяги з екзаменаційних відомостей, оціночні листки за період навчання у військових та цивільних навчальних закладах;

результати медичного огляду, аркуші вивчення особистих якостей кандидата, картки професійного відбору та рапорти (заяви) військовослужбовців (громадян) про прийняття на військову службу за контрактом;

примірники актів обстеження сімейного стану;

примірники постанов лікарсько-консультативних комісій;

перші примірники контрактів про проходження військової служби, витяги з наказів про зарахування на військову службу, залишення на військовій службі понад граничний вік перебування на військовій службі, про вибуття військовослужбовця у відпустку по догляду за дитиною, про припинення або поновлення зарахування військовослужбовцю строку вислуги у військовому званні, про відбування покарання у вигляді службового обмеження, про звільнення з військової служби, виключення із списків особового складу (у разі звільнення з військової служби);

копії документів, що підтверджують володіння іноземними мовами;

копія паспорта громадянина України;

копія дійсного паспортного документа іноземця або документа, що посвідчує особу без громадянства;

копія реєстраційного номера облікової картки платника податків;

копія посвідчення учасника бойових дій, довідка, яка є підставою для надання особі такого статусу, а також витяги (копії) з наказів, копії посвідчень про відрядження, витяги з бойових розпоряджень та інші документи, які дають право прийняти рішення про надання особі або позбавлення її статусу учасника бойових дій;

копії довідок (витягів із наказів) про перебування за кордоном під час проходження військової служби у складі національних (міжнародних, об'єднаних, багатонаціональних) військових контингентів;

копії документів, які підтверджують окремі періоди військової служби з правом на пільгове обчислення вислуги років або на користування соціальними пільгами відповідно до законодавства;

протоколи (рішення, акти) про вилучення з особової справи окремих документів представниками правоохоронних органів;



аркуші обліку льотної роботи; аркуші обліку стажу плавання, аркуші обліку виконання військовослужбовцями стрибків з парашутом, аркуші обліку роботи водолаза під водою, аркуші обліку несення бойового чергування в підземних спорудах.

Непідшитими в особових справах зберігаються довідки військово-лікарських комісій (для укладання нового контракту), оцінні картки щорічного оцінювання військовослужбовців та картки обліку осіб, які мають науковий ступінь або вчене звання (за наявності). Оцінні картки щорічного оцінювання військовослужбовців зберігаються в особових справах до проведення їх періодичного атестування з затвердженням атестації військовослужбовця. За потреби непідшитими в особових справах також зберігаються довідки відповідних органів, які підтверджують спільне проживання з військовослужбовцем батьків дружини (чоловіка), дітей дружини (чоловіка), а також інші документи, які підтверджують відомості про утриманців, внесених до послужного списку.

Особові справи офіцерів, осіб рядового, сержантського і старшинського складу складаються посадовими особами служб персоналу. Контроль за залученням облікових документів до особових справ, обліком, зберіганням та веденням особових справ і послужних карток покладається на посадових осіб служб персоналу та кадрових центрів, на яких покладено обов'язки з ведення персонального обліку особового складу.

З метою оперативного отримання даних, які характеризують кількісний і якісний склад офіцерів, осіб рядового, сержантського і старшинського складу персональний облік військовослужбовців організовується і ведеться із застосуванням обчислювальної техніки і спеціального програмного забезпечення. Комплексна автоматизація процесів обліку та управління особовим складом ЗСУ досягається за допомогою спеціального програмного забезпечення інформаційно-аналітичної системи "Персонал" (СПЗ ІАС "Персонал"). Областю застосування СПЗ ІАС "Персонал" є процеси підтримки єдиного персонального, штатно-посадового та статистичного обліку генералів, адміралів, офіцерів, прапорщиків, мічманів, сержантів, старшин, солдатів, матросів, курсантів і слухачів військово-учбових закладів, службовців і державних службовців МОУ та ЗСУ. Користувачами СПЗ ІАС "Персонал" на стратегічному рівні є посадові особи кадрових органів ЗСУ з питань обліку особового складу, що підлягають автоматизації засобами СПЗ ІАС "Персонал" у кадрових органах Генерального штабу Збройних Сил України та МОУ: Головне управління особового складу Генерального штабу Збройних Сил України, Кадровий центр Збройних Сил України; Департамент кадрової політики Міністерства оборони України. Структурно СПЗ ІАС "Персонал" складається із взаємопов'язаних функціональних підсистем:

підсистема "Облік особового складу";

підсистема "Управління персоналом";

підсистема "Звітність та моніторинг";  
підсистема "Ядро" (технологічна підсистема).

Кожна з вищевказаних підсистем складається з модулів, які в свою чергу, складаються з блоків. Розглянемо підсистему, безпосередньо пов'язану з обліком особового складу. Підсистема "Облік особового складу" складається з трьох модулів: "Особовий склад", "Штатно-посадовий облік", "Накази". Модуль "Особовий склад" складається з блоків "Персональний облік" та "Підготовка подання". Зазначений модуль підсистеми призначений для ведення персонального обліку та електронних особових справ. Він дозволяє здійснювати ведення проходження служби (роботи) та історію військових звань (рангів), здійснювати розрахунок вислуги років служби і стажу. На кожну фізичну особу ведеться окремий унікальний обліковий запис – Облікова картка (створюється автоматично при додаванні нової фізичної особи, із забезпеченням перевірки на унікальність за обліковим номером). При веденні облікової картки, частина даних має вноситись безпосередньо в особову справу (як наприклад: дані за освітою та родичами), а частина даних буде надходити автоматично в залежності від зареєстрованих у системі наказів. Система забезпечує ведення облікової картки особового складу будь-якої категорії (у тому числі: звільнені та загиблі), редагувати (додавати/видаляти/змінювати). Система підтримує можливість перегляду проходження військової служби особовим складом та даних штатно-посадового обліку з урахуванням всіх наказів по особовому складу. Група функцій "Реєстр особового складу" забезпечує можливість:

- перегляду списку особового складу із можливістю фільтрації та пошуку інформації;

- перегляду детальної інформації згідно реєстру (форма "Облікова картка");  
додавання особового складу.

При додаванні особи до реєстру, передбачено:

- перевірку на унікальність облікового номеру та прізвища, ім'я та по батькові (у разі виявлення дублювання даних виводиться повідомлення про існування у системі запису з такими даними);

- перевірку на внесення обов'язкових даних, необхідних для створення запису відповідної категорії;

- створення нового облікового запису із можливістю подальшого внесення відповідної інформації (внесення даних за родичами, освітою та інше).

Інформація про персонал містить поля "Ідентифікаційний номер", "Особовий №", "Військове звання", "Прізвище", "Ім'я", "По батькові", "Стан", "Національність", "Дата народження", а пункт "Особисті документи" призначений для внесення інформації за документами особи (паспорти, свідоцтва, посвідчення, сертифікати та ін.) із можливістю приєднання/перегляду файлів.

Необхідно зазначити, що концептуальним документом [11], який надає оцінку стану формування та реалізації військової кадрової політики в системі





МОУ, зазначено, що розгортання та впровадження стаціонарної ІАС "Персонал" продовжено. Доречно зауважити, що до початку повномасштабного вторгнення російської федерації був розгорнутий та функціонував 21 захищений автоматизований технологічний комплекс ІАС "Персонал" на різних рівнях системи управління персоналом, а створення та розгортання рухомого (польового) компоненту ІАС "Персонал" було лише розпочато, проте процес цифровізації процесів управління та обліку персоналу було започатковано.

Разом з тим, документом [11] під час оцінки стану формування та реалізації військової кадрової політики визначено цілі, завдання, очікувані результати та показники результативності по основним напрямкам розвитку військової кадрової політики. Так, ціллю 3 визначені автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом, а відповідно зазначено наступні завдання під час дії воєнного стану:

- забезпечити розгортання та функціонування рухомого (польового) компоненту ІАС "Персонал";

- здійснити інтеграцію автоматизованої інформаційно-телекомунікаційної системи "Оберіг" до ІАС "Персонал", забезпечити взаємодію інформаційних баз даних зазначених автоматизованих систем;

- на мирний час:

- забезпечити розгортання та належне функціонування ІАС "Персонал" до військової частини включно;

- інтегрувати автоматизовані системи обліку та управління персоналом до усіх необхідних державних реєстрів;

- розробити програмну складову для наповнення бази даних за військову частину (установу) на тактичному рівні за відповідними формами;

- запровадити спеціальне програмне забезпечення "інформаційне середовище" на тактичному рівні, яке буде взаємодіяти з ІАС "Персонал";

- створити загальну інформаційно-комунікаційну систему обліку та управління персоналом ЗСУ.

Очікуваними результатами виконання вищевказаних заходів має стати створення середовища, в якому:

- автоматизовано та цифровізовано всі процеси обліку особового складу та управління персоналом за рахунок організації масштабування спеціального програмного забезпечення "інформаційне середовище" до рівня військової частини (установи);

- скорочено витрати часового та людського ресурсу на облік та управління персоналом, підвищено ефективність призначення кожного окремого військовослужбовця залежно від його умінь, навичок та мотивації;

- мінімізовано корупційні ризики при прийнятті кадрових рішень на усіх рівнях військового управління, зокрема за рахунок автоматизації та цифровізації процесів управління кар'єрою військовослужбовця, з максимальним



виключенням із цього процесу людського втручання та зменшенням дискреційних повноважень;

актуалізовано бази даних на стратегічному рівні за увесь персонал ЗСУ, підвищено оперативність обліку та управління персоналом;

здійснено перехід на використання цифрового військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, організовано обмін інформацією з іншими державними реєстрами;

забезпечено застосовування в повсякденній діяльності служб персоналу автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом.

А відповідно, показниками результативності стануть:

підвищення якості та зменшення часу на підготовку та прийняття управлінських (кадрових) рішень, зменшення документообігу з кадрових питань;

завершення впровадження автоматизації та цифровізації процесів обліку та управління персоналом на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях;

забезпечення належного функціонування ІАС "Персонал" до рівня кожної військової частини включно.

Досліджуючи особливості персонального обліку особового складу в збройних силах інших держав, розглянемо найрозвиненішу систему обліку у світі, найпрогресивнішу та найцікавішу з них, а саме систему обліку військовослужбовців Сполучених штатів Америки – Defense Manpower Data Center (DMDC), у перекладі – Центр обробки даних оборонного персоналу (Центр). Вказаний Центр функціонує у вигляді технологічного ядра та інформаційної основи прийняття рішень міністерства оборони США, за його допомогою централізовано адміністрування кадрових записів і підтримується управління ідентифікацією військовослужбовців, цивільних службовців і підрядників: DMDC є провідним постачальником ідентифікаційних даних для Міністерства оборони та підтримує центральне сховище понад 50 мільйонів записів для військових, цивільних осіб, пенсіонерів, членів сім'ї та окремих підрядників для авторизації пільг і прав. DMDC має понад 340 співробітників і 800 підрядників, які працюють у Монтереї, Каліфорнія; Олександрії, Вірджинія; Сан-Антоніо, Техас; трьох супутникових офісів у Німеччині, Південній Кореї та Форт-Нокс, штат Кентуккі. Крім того, DMDC підтримує роботу понад 2000 сайтів, що видають ідентифікаційні картки і понад 300 баз, використовуючи свою основну систему контролю доступу по всьому світу. DMDC безпосередньо підтримує безпеку мереж, об'єктів і персоналу міністерства оборони для виявлення потенційного шахрайства та зловживань, кадрову політику та програми, надання належної вигоди потрібній людині в потрібний час і, що найважливіше, забезпечує підтримання стосунків міністерства оборони з членами родин військових, цивільних осіб, пенсіонерів, членів сім'ї та окремих підрядників.



Зазначимо, що витoki DMDC сягають корінням у 1974 рік, який ознаменувався для США зростанням складності військових операцій і зростаючою потребою в надійних системах управління персоналом. Створений спочатку для централізації управління даними про персонал у спрощений спосіб, DMDC революціонізував підхід міністерства оборони США до управління інформацією, позначаючи кардинальний перехід від паперових процесів до цифрових баз даних. Ця цифрова трансформація не тільки надзвичайно спростила операції, але й значно розширила можливості міністерства оборони за допомогою здійснення аналітики в реальному часі. Протягом десятиліть DMDC адаптувався до технологічних стрибків і військових вимог, розширюючи свої послуги, включаючи верифікацію особи, контроль доступу до об'єктів і заходи кібербезпеки. Розробка передових технологій дозволяє DMDC ефективно контролювати величезні обсяги даних. Пристосування до нових загроз безпеці та тактичних змін призвело до необхідності постійного оновлення стратегій управління персоналом. Формування політики міністерства оборони США видозмінилося завдяки використанню даних для формування довгострокових оборонних планів. У відповідь на зростаючі кіберризики DMDC зосередився на захисті інформації про персонал і забезпеченні захищеного доступу до систем міністерства оборони. Тісна співпраця з іншими федеральними агентствами та міжнародними союзниками розширила глобальні військові операції та ініціативи, а завдяки безперервним інноваціям і адаптації DMDC зберіг свою важливу роль у підтримці оборонної системи Сполучених Штатів, демонструючи відданість технологічній досконалості та оперативній готовності.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що ведення точних і повних записів військовослужбовців є життєво важливим для ефективної та безпечної роботи армії Сполучених Штатів. Центр відіграє вирішальну роль у забезпеченні ретельного документування, організації та захисту інформації про особовий склад — від прийому на службу до виходу на пенсію й далі. Ця комплексна база даних підтримує важливі функції, включаючи планування розгортання, управління перевагами служби та підтримки ветеранів. Швидкий доступ керівного складу та відповідальних посадових осіб до кадрових записів важливий для прийняття рішень і координації реагування під час кризових чи надзвичайних ситуацій. Центр відіграє важливу роль у забезпеченні оперативної готовності та надає безцінну інформацію для стратегічного планування, виступаючи в якості центрального сховища для управління всеосяжними даними про персонал у всіх військових підрозділах. DMDC дозволяє особам, які приймають рішення, розробляти ефективні стратегії розгортання, плани логістики та оцінювати готовність, надаючи доступ до точної інформації в режимі реального часу. Його здатність безперервно відстежувати персонал, наглядати за розгортанням і підтримувати критично важливі системи сприяє стану постійної готовності, підтверджуючи здатність

США на швидке реагування збройних сил на проблеми національної безпеки. Ця стратегічна функція підкреслює прихильність DMDC до захисту батьківщини та ефективності військових операцій у всьому світі.

Використання величезних архівів військовослужбовців дозволяє особам, які приймають стратегічні рішення, точно аналізувати поточні умови праці та передбачати майбутні потреби, допомагаючи розробляти оптимізовані стратегії найму, режими навчання та графіки розгортання, щоб підтвердити, що оперативні можливості збройних сил США залишаються повністю підтриманими. Крім того, інноваційне використання звітності та аналітики, які забезпечує DMDC сприяє безперервній оцінці готовності, полегшуючи оперативні коригування, які підтримують чутливу оборону в усьому світі. Пропонуючи всеосяжне бачення характеристик особового складу, кваліфікації та готовності сил, DMDC є ключовим фасилітатором військової ефективності.

Портали, якими керує DMDC, дають військовослужбовцям і ветеранам можливість безпосередньо контролювати свої особисті та кар'єрні дані, що є помітним прогресом у напрямку незалежності. Ці цифрові платформи дозволяють користувачам оновлювати інформацію, отримувати доступ до записів, керувати перевагами та обробляти документацію віртуально, оптимізуючи процеси в міністерстві оборони, одночасно значно покращуючи досвід тих, хто служить, завдяки гарантованому доступу до точних, безпечних даних. Проте зазначимо, що військовослужбовці повинні періодично перевіряти точність інформації в базах даних Defense Manpower Data Center та зобов'язані самостійно оновлювати свої записи кожного разу, коли відбуваються зміни в житті, такі як розлучення, народження або смерть. Військовослужбовці також повинні переконатися, що їхні записи про роботу та статус дійсної служби, такі як призов, повторне залучення або переїзд, є точними. Також Центр значно спрощує доступ до перевірки прав і пільг для військовослужбовців, ветеранів та їхніх сімей за допомогою безпечних онлайн-платформ. DMDC пропонує ефективний і надійний засіб для швидкого підтвердження права на отримання різноманітних пільг міністерства оборони, зокрема широкого медичного страхування, можливостей фінансування освіти та пенсійних послуг. Ця функція не тільки допомагає людям ефективно керувати своїми різноманітними правами, але й гарантує, що адміністрування пільг міністерством оборони здійснюється з надзвичайною точністю та чесністю.

Динамічні відносини між DMDC і Офісом міністра оборони сприяють стратегічній координації та безпечній синхронізації повних кадрових записів у Міністерстві оборони. Це адаптивне партнерство сприяє інтеграції різноманітних баз даних про робочу силу з ініціативами національної безпеки, що розвиваються, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в найвищих межах військового планування та оперативних операцій. Завдяки цьому





інтегрованому підключенню DMDC підтримує Офіс міністра оборони у розробці політики, яка базується на даних і реагує на мінливі потреби широкого військового співтовариства, тим самим підвищуючи ефективність і готовність збройних сил Сполучених Штатів протистояти виникаючим загрозам.

Сім державних установ США надають кадрові звіти до DMDC: армія, флот, Національна гвардія, Морська піхота, Військово-повітряні сили, Служба охорони здоров'я, Національне управління океанічних і атмосферних досліджень. Це є життєво важливим для незліченних процесів як для військовослужбовців, так і для тих, хто веде з ними бізнес. Партнерські відносини з кожним родом збройних сил США базуються на безпроблемному обміні даними та інтеграції безпечних ефективних систем для відстеження робочої сили та ресурсів скоординованим способом. DMDC надає індивідуальну підтримку для кожної військової служби в таких областях, як перевірка ідентифікаційних даних, керування дозволами безпеки та впровадження інноваційних технологій ідентифікації.

Об'єднання інформації про цивільних осіб і підрядників у бази даних міністерства оборони є ключовим кроком до досягнення цілісного контролю за всією системою оборони. Об'єднання цього різноманітного пулу даних означає, що міністерство оборони США має можливість всебічно аналізувати параметри своєї робочої сили, охоплюючи військовий персонал на дійсній службі, цивільних осіб і підрядників, які відіграють важливі ролі в оборонних проектах і місіях. Включаючи ці набори даних, DMDC надає детальну інформацію, яка полегшує ефективне адміністрування робочої сили, розподіл дозволів безпеки та стратегічний розподіл ресурсів. Крім того, така інтеграція допомагає виявити будь-які прогалини в кадрах оборонного сектору, уможливорюючи ініціативи з цілеспрямованого набору та навчання, щоб гарантувати, що особовий склад володіє всіма навичками та досвідом, необхідними для протидії поточним і новим загрозам.

Аналізуючи технології, які використовує Центр для перевірки особи та підтримки бази даних, зазначимо їх складність та інноваційність: використовується широкий набір біометричних даних і розширеної аналітики для процесів перевірки. Це гарантує, що доступ до конфіденційної інформації та платформ суворо регулюється та надається лише перевіреним особам. Фахівцями Центру використовуються передові технології та практики керування даними, що включають регулярні оновлення та перевірки, щоб гарантувати цілісність і актуальність баз даних, так як офіційні зобов'язання DMDC полягає в забезпеченні безперебійної та безпечної роботи в міністерстві оборони, гарантуючи ретельне керування кожною частиною персональних даних від найму до виходу на пенсію. Ця парадигма функціонування DMDC не тільки зміцнює національну обороноздатність США, але й зміцнює довіру та надійність, яку на воєнне відомство покладає військова спільнота.

Крім дослідженої вище системи, в збройних силах усіх розвинених країн запроваджені та функціонують системи обліку військовослужбовців. У Великій Британії ведення обліку військовослужбовців здійснюється через систему Об'єднаного управління персоналом (JPA), яка об'єднує всі види збройних сил. JPA дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, включаючи розподіл, призначення на посади, ведення службових записів та нарахування заробітної плати. Система також інтегрується з іншими державними реєстрами для забезпечення точності даних. У Німеччині система обліку військовослужбовців Bundeswehr використовується для централізованого управління даними про особовий склад. Вона включає в себе електронні картки військовослужбовців, які містять інформацію про особисті дані, проходження військової служби, медичні записи та навчання. Ця система дозволяє швидко реагувати на зміни кількості та характеристик особового складу і забезпечити оперативне управління ресурсами. Ізраїль використовує інтегровану систему обліку військовослужбовців, що включає засоби передового захисту даних та кібербезпеки. Система забезпечує автоматичне оновлення інформації та інтеграцію з національними реєстрами, що дозволяє точно вести облік мобілізації та демобілізації військовослужбовців. Завдяки високому рівню технологічного розвитку система дозволяє швидко адаптуватися до змін у військовій обстановці. У Канаді система обліку військовослужбовців ведеться через Canadian Forces Personnel Management System (CFPMS), що забезпечує централізоване управління даними про особовий склад. Система включає в себе функції автоматичного обліку, аналізу даних і підтримки прийняття рішень. CFPMS інтегрується з іншими державними інформаційними системами, що дозволяє забезпечити точність і актуальність даних. В Японії система обліку військовослужбовців забезпечує централізоване зберігання даних про особовий склад, включаючи особливості даних, військовий шлях, медичні записи та навчання. Система інтегрується з національними реєстрами та використовує передові засоби захисту даних. Це дозволяє забезпечити високу точність і оперативність управління особовим складом.

Аналіз DMDC та навіть дотичний огляд систем обліку військовослужбовців у провідних арміях світу свідчить, що централізація даних, автоматизація процесів та інтеграція з іншими державними реєстрами є ключовими факторами успішного ведення персонального обліку. Впровадження передових технологій та засобів кібербезпеки дозволяє забезпечити високу точність, оперативність і захист даних.

Проте необхідно зазначити, що ефективність роботи служб персоналу з організації та ведення персонального обліку в ЗСУ значною мірою залежить не лише від рівня автоматизації самого обліку, а і від кількості персоналу, задіяного в цих службах. Цей взаємозв'язок зумовлений кількома факторами:

автоматизація скорочує час і зусилля, необхідні для оновлення, пошуку і ведення персональних даних. Це дозволяє швидше обробляти адміністра-



тивні завдання, такі як оновлення інформації про просування по службі, розгортання, медичні картки тощо;

автоматизовані системи допомагають зменшити кількість людських помилок, що призводить до більш точних персональних даних;

автоматизовані системи можуть запропонувати кращі функції безпеки, такі як шифрування, контроль доступу та аудит, що захищають персональну інформацію військовослужбовців від несанкціонованого доступу або порушень;

зі збільшенням кількості військовослужбовців автоматизовані системи можуть легше масштабуватися, щоб впоратися зі зростаючим обсягом персональних даних без шкоди для швидкості і точності;

автоматизація дозволяє створювати централізовані бази даних, до яких мають доступ різні відомства і підрозділи, забезпечуючи узгодженість і актуальність персональних даних в усіх складових ЗСУ.

Проте:

кількість персоналу, який займається веденням персонального обліку впливає на ефективність виконання завдань: більша команда може впоратися з більшим обсягом записів, але якщо процеси виконуються вручну або напівавтоматизовано, підвищення ефективності може бути обмеженим;

ефективність роботи служб персоналу також залежить від підготовки та компетентності персоналу: навіть за умови автоматизації персонал повинен бути навчений ефективно використовувати ці системи, а також контролювати і керувати ними;

автоматизація стає ще більш важливою, щоб компенсувати скорочення людських ресурсів і навпаки, при більшій кількості персоналу деякі завдання можуть залишатися ручними, але автоматизація все одно підвищить загальну ефективність.

Тобто, автоматизація та кількість персоналу є взаємодоповнюючими факторами. Високий ступінь автоматизації може підвищити ефективність роботи служб персоналу з організації та ведення персонального обліку та дозволити меншій команді персоналу управляти документацією більш ефективно. Правильний баланс між автоматизацією та людським персоналом може призвести до оптимальної продуктивності. Високоавтоматизовані процеси зменшують потребу у великому штаті, але персонал все одно потрібен для ведення персонального обліку військовослужбовців ЗСУ. Бюджетні та ресурсні ліміти обмежують кількість персоналу та рівень автоматизації. Таким чином, автоматизація є ключовим фактором у підвищенні ефективності роботи кадрових служб за рахунок підвищення оперативності, точності та безпеки. Кількість персоналу в кадровій службі може впливати на те, наскільки добре ведеться облік, але ці два фактори працюють найкраще, коли вони інтегровані: автоматизація зменшує потребу у великому штаті, дозволяючи навіть невеликій команді ефективно вирішувати поставлені завдання.



**Висновки.** Важливість цього дослідження, а саме аналіз існуючого порядку персонального обліку особового складу та визначення ключових факторів, що дозволяють підвищити ефективність роботи служб персоналу, з створюють базисну основу для подальшого дослідження з метою удосконалення методики оцінювання ефективності роботи служб персоналу з організації та ведення персонального обліку військовослужбовців ЗСУ.

### *Література:*

1. Турейчук А. М. Аналіз автоматизованих систем, створених для автоматизації процесів управління персоналом Збройних Сил України. Збірник наукових праць ЦВСД НУОУ № 3(55), 2015р. С. 112-118.
2. Турейчук А.М. Напрями удосконалення автоматизованих систем управління персоналом Збройних Сил України Збірник наукових праць ЦВСД НУОУ № 1(56), 2016р. С. 106-110
3. Перчук О. В., Артюх О. О. Організація військового обліку в системі управління персоналом підприємства (57), 69-77. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-69-77> Економічний вісник університету | Випуск №57
4. Закон України Про військовий обов'язок та військову службу.
5. Постанова КМУ від 30.12.2022 № 1487
6. Закону України Про Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів
7. Указ Президента України Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України.
8. Закон України Про Збройні Сили України
9. Наказ Міністерства оборони України від 22.09.2022 № 280
10. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 р. № 637

### *References:*

1. Turejchuk, A. M. (2015). Analiz avtomatizovanih sistem, stvorenih dlja avtomatizacii procesiv upravlinnja personalom Zbrojnih Sil Ukraini [Analysis of automated systems created to automate personnel management processes of the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnik naukovih prac' CVSD NUOU - Collection of Scientific Papers of the Center of the National Academy of Sciences of the Russian Academy of Sciences*, 3(55), 112-118 [in Ukrainian].
2. Turejchuk, A.M. (2016). Naprjami udoskonalennja avtomatizovanih sistem upravlinnja personalom Zbrojnih Sil Ukraini [Directions for the improvement of automated personnel management systems of the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnik naukovih prac' CVSD NUOU - Collection of scientific works of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 1(56), 106-110 [in Ukrainian].
3. Perchuk, O. V., Artjuh, O. O. (2023). Organizacija vijs'kovogo obliku v sistemi upravlinnja personalom pidpriemstva [Organization of military accounting in the personnel management system of the enterprise]. *Ekonomichnij visnik universitetu - Economic Bulletin of the University*, 57, 69-77. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-69-77> [in Ukrainian].
4. Zakon Ukraini "Pro vijs'kovij obov'jazok ta vijs'kovu sluzhbu" [The Law of Ukraine "On Military Duty and Military Service"]. [in Ukrainian].
5. Postanova KMU [Resolution of the CMU] [in Ukrainian].
6. Zakonu Ukraini "Pro Edinij derzhavnij reestr prizovnikov, vijs'kovozobov'язanih ta rezervistiv" [The Law of Ukraine "On the Unified State Register of Conscripts, Conscripts and Reservists"] [in Ukrainian].



7. Ukaz Prezidenta Ukraïni “Pro Polozhennja pro prohodzhennja gromadjanami Ukraïni vijs'kovoï sluzhbi u Zbrojnih Silah Ukraïni” [The Decree of the President of Ukraine “On Provisions on Military Service in the Armed Forces of Ukraine by citizens of Ukraine”]. [in Ukrainian].

8. Zakon Ukraïni “Pro Zbrojni Sili Ukraïni” [The Law of Ukraine “On the Armed Forces of Ukraine”] [in Ukrainian].

9. Nakaz Ministerstva oboroni Ukraïni [The Order of the Ministry of Defense of Ukraine] [in Ukrainian].

10. Nakaz Ministerstva oboroni Ukraïni “Pro zatverdzhennja Konceptii vijs'kovoï kadrovoï politiki v sistemi Ministerstva oboroni Ukraïni na period do 2028 roku” [The order of the Ministry of Defense of Ukraine “On approval of the Concept of military personnel policy in the system of the Ministry of Defense of Ukraine for the period until 2028”] [in Ukrainian].

УДК 351:354:658.3:35:007

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-144-154](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-144-154)

**Торічний Вадим Олександрович** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, вул. Шевченка, 46, м. Хмельницький, 29000, <https://orcid.org/0000-0003-3336-6386>

**Федорчук Анатолій Вікторович** кандидат військових наук, начальник кафедри управління факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, вул. Шевченка, 46, м. Хмельницький, 29000, <https://orcid.org/0000-0003-3369-8188>

**Глуздань Олексій Петрович** кандидат військових наук, начальник кафедри прикордонної безпеки факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, вул. Шевченка, 46, м. Хмельницький, 29000, <https://orcid.org/0000-0002-6986-5833>

## СПЕЦИФІКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ІНСТИТУЦІЯХ СЕКТОРУ 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.

**Torichnyi Vadym Oleksandrovych** doctor of sciences in public administration, associate professor, professor of the department of management of the faculty of professional education and leadership, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, St. Shevchenko, 46, Khmelnytsky, 29000, <https://orcid.org/0000-0003-3336-6386>

**Fedorchuk Anatoliy Victorovich** Candidate of Military Sciences, Chair of the department of management of the faculty of professional education and leadership, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, St. Shevchenko, 46, Khmelnytsky, 29000, <https://orcid.org/0000-0003-3369-8188>

**Hluzdan Oleksii Petrovych** Candidate of Military Sciences, Chair of Border Security of the faculty of professional education and leadership, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, St. Shevchenko, 46, Khmelnytskyi, 29000, <https://orcid.org/0000-0002-6986-5833>

## SPECIFICITY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE INSTITUTIONS OF THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR 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 загальному вигляді.** 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 соціальної 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 передусе 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** представленої публікації – узагальнення результатів аналізу сутності антикризового управління у секторі безпеки і оборони української держави.

**Виклад основного матеріалу.** Управління сьогодні позиціонується як наука, функція, 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 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. 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 явищ 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 рівень культури та комплексом чеснот.

Основними вміннями 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 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. 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 Ukrainy. [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. 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]

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 378.147.33

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-155-165](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-155-165)

**Шумков Ігор Олександрович** начальник кафедри управління діями підрозділів військової розвідки та Сил спеціальних операцій, Військова академія (м. Одеса), Фонтанська дорога, 10, Одеса, 65009, тел.: (063) 760-20-95, <https://orcid.org/0000-0002-2715-3854>

**Рудинський Віталій Вікторович** заступник начальника кафедри управління діями підрозділів військової розвідки та Сил спеціальних операцій, Військова академія (м. Одеса), Фонтанська дорога, 10, Одеса, 65009, тел.: (093) 345-36-26, <https://orcid.org/0000-0003-2066-865X>

**Пікус Дмитро Леонідович** старший викладач кафедри управління діями підрозділів військової розвідки та Сил спеціальних операцій, Військова академія (м. Одеса), Фонтанська дорога, 10, Одеса, 65009, тел.: (097) 935-27-18, <https://orcid.org/0000-0003-2654-1035>

## НАВЧАННЯ ОФІЦЕРІВ РОЗВІДНИКІВ В УМОВАХ ІНТЕРАКТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА

**Анотація.** Як ми вже розуміємо, бо було вже багато розглядів та робіт за напрямком - навчання офіцерів, професійна підготовка майбутніх офіцерів у ВВНЗ передбачає забезпечення безперервного професійного та освітнього розвитку, для досягнення ними високого рівня фахової майстерності, це дозволить якісно, вчасно та впевнено виконувати завдання, що в свою чергу буде сприяти забезпеченню інтересів національної безпеки та оборони держави, надбання фахової компетентності в умовах інформаційно-освітнього середовища ВВНЗ, набуття системи духовно-моральних цінностей громадянина України, як її захисника. Трансформація військової освіти, модернізація системи підготовки на сьогоднішній день, врахування сучасних реалій та викликів, зосереджує увагу на покращенні професійної (фахової) підготовки офіцерів, тим більше офіцерів розвідників. Захист територіальної цілісності нашої держави, співпраця з країнами членами НАТО та їх партнерами, визначає важливість завдань, які постають у вигляді розвитку ефективної системи військової освіти з метою набуття Україною повноправного членства в НАТО. В даній статті ми подали погляди на порядок проведення навчального процесу та перевірку сформованості фахових компетентностей офіцерів-розвідників в умовах інформаційно-освітнього середовища ВВНЗ, окремі особливості підготовки майбутніх військових розвідників з урахуванням специфіки їх майбутньої професійної діяльності,

організації навчального процесу, концептуальних засад їх підготовки у вищих військових навчальних закладах, завдяки чому, при подальшому розвитку даного напрямку дослідження можна буде з'ясувати варіанти, вигляди та стан сформованості професійної компетентності майбутніх військових розвідників в інформаційно-освітньому середовищі.

**Ключові слова:** вищий військовий навчальний заклад; освітній процес; інформаційно-освітнє середовище; фахова компетентність; сформованість фахової компетентності; майбутні офіцери військової розвідки.

**Shumkov Ihor Oleksandrovykh** Head of the Department of Management of Military Intelligence and Special Operations Forces, Military Academy, 10 Fontanska Road, Odesa, 65009, tel: (063) 760-20-95, <https://orcid.org/0000-0002-2715-3854>

**Rudynskyi Vitalii Viktorovych** Deputy Head of the Department of Management of Military Intelligence and Special Operations Forces, Military Academy, 10 Fontanska Road, Odesa, 65009, tel: (093) 345-36-26, <https://orcid.org/0000-0003-2066-865X>

**Pikus Dmytro Leonidovych** Senior Lecturer at the Department of Management of Military Intelligence and Special Operations Forces, Military Academy, 10 Fontanska Road, Odesa, 65009, tel: (097) 935-27-18, <https://orcid.org/0000-0003-2654-1035>

## TRAINING OF INTELLIGENCE OFFICERS IN AN INTERACTIVE ENVIRONMENT

**Abstract.** As we already understand, since there have been many discussions and works in the field of officer training, the professional training of future officers in higher education institutions provides for continuous professional and educational development, in order for them to achieve a high level of professional skills, this will allow them to perform tasks efficiently, timely and confidently, which in turn will contribute to ensuring the interests of national security and defense of the state, the acquisition of professional competence in the information and educational environment of higher education institutions, the acquisition of a system of spiritual and moral values. The transformation of military education, modernization of the training system today, taking into account current realities and challenges, focuses on improving the professional (specialty) training of officers, especially intelligence officers. The protection of the territorial integrity of our state, cooperation with NATO member states and their partners determines the importance of the tasks that arise in the form of developing an effective military education system in order for Ukraine to become a full member of NATO. In this article, we have presented our views on the procedure for conducting the educational process and testing the





formation of professional competencies of intelligence officers in the conditions of the information and educational environment of higher military educational institutions, some features of training future military intelligence officers, taking into account the specifics of their future professional activities, organization of the educational process, conceptual foundations of their training in higher military educational institutions, so that in the further development of this area of research it will be possible to find out the options, types and state of the

**Keywords:** higher military educational institution; educational process; information and educational environment; professional competence; formation of professional competence; future military intelligence officers.

**Постановка проблеми.** Концепція освіти в державі та загалом концепція військової освіти в Україні, Державна програма розвитку Збройних Сил України, закони України “Про вищу освіту”, “Про оборону України”, “Про основи національної безпеки України”, “Про розвідку” обумовлюють стратегію розвитку національної безпеки й оборони України, Збройних Сил України та інших військових формувань, а отже, модернізацію військової освіти на якісну підготовку висококваліфікованих майбутніх фахівців розвідки.

Навчання офіцерів розвідників в умовах інтерактивного середовища є важливим етапом їх професійного розвитку. Інтерактивне середовище дозволяє створити реалістичні симуляції бойових ситуацій, що допомагає покращити навички розвідників і підготувати їх до реальних бойових умов.

У Концепції щодо трансформації системи військової освіти зазначено, що для “...забезпечення готовності сил оборони України до надання відсічі збройній агресії проти України, досягнення високого рівня операційної сумісності, взаємодії, координації дій Збройних Сил та інших складових сил оборони, комплектування їх вмотивованим, професійним особовим складом, переходу до професійної армії є необхідним - застосування інноваційних підходів до формування структури і змісту системи військової освіти...” [4].

Утім, професійна підготовка майбутніх розвідників Збройних сил України, максимальне вдосконалення їх підготовки до фахової діяльності на основі модернізації освітньо-професійних програм, оновлення теоретичних-методологічних засад фахової підготовки, обґрунтування цілей організації процесу підготовки, підвищення рівня практичної підготовленості майбутніх офіцерів розвідки до професійної діяльності шляхом спеціального педагогічного впливу на сформованість фахової компетентності в умовах інформаційно-освітнього середовища ВВНЗ актуалізує проведення даного дослідження.

Професійна підготовка майбутніх розвідників Збройних сил України в умовах інтерактивного середовища є важливим етапом їх професійного розвитку. Інтерактивне середовище дозволяє створити реалістичні симуляції бойових ситуацій, що допомагає покращити навички розвідників і підготувати їх до реальних бойових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми професійної підготовки офіцерів Збройних сил України є предметом наукових дослідження багатьох вітчизняних науковців.

Концептуальні засади професійної підготовки офіцерів на первинні (початкові) посади, у ВВНЗ є предметом наукових статей (робіт) в працях: О. Діденка, О. Маслія, М. Нещадима, Е. Сарафанюка; проблеми загальної підготовки фахівців у ВВНЗ досліджували: І. Грязнов, Д. Іщенко, В. Маслов, С. Сінкевич, П. Удовенко; проблематику підготовки майбутніх офіцерів до фахової діяльності в процесі вивчення спеціалізованих освітніх компонент військово-спеціального спрямування у ВВНЗ розглянуто в працях: В. Георгієва, О. Діденка, О. Євсюкова, А. Лігоцького, Ю. Лісніченка, О. Маслія, О. Пашкова, Р. Серветника, Ю. Сердюка та ін.; методологічні засади підготовки майбутніх офіцерів у сучасних умовах висвітлили: М. Дьяченко, О. Маслій, М. Нещадим, С. Сінкевич, В. Ягупов та ін.; проблеми підготовки офіцерів до професійної діяльності у військовій педагогіці через інформатизацію освітнього процесу ВВНЗ студіювали: Я. Король, Ю. Лісніченко, В. Стасюк; компетентність майбутніх фахівців під час підготовки (навчання) у ВВНЗ розкрили: О. Войтех, М. Демент, О. Маслій, О. Рибчук, Н. Феденко, В. Ягупов та ін.

Однак аналіз наукових джерел з проблеми сформованості фахової компетентності майбутніх офіцерів військової розвідки в умовах інформаційно-освітнього середовища ВВНЗ нині потребують додаткового подальшого дослідження.

**Мета статті** - полягає у дослідженні сформованості фахової компетентності майбутніх офіцерів розвідки в умовах інформаційно-освітнього середовища ВВНЗ, яке в свою чергу дозволяє покращити процес надбання фахової компетентності, покращити їх теоретичні та практичні навички та підготувати до реальних бойових умов, з урахуванням сучасних реалій гібридної війни й збройної агресії на території України, посилення цілісності професійної підготовки військових фахівців на досягнення цілей військової освітньої парадигми та сучасної моделі підготовки здобувачів освіти із приведенням методик підготовки країн-членів НАТО.

**Виклад основного матеріалу.** У концепції військової освіти в Україні, державній програмі розвитку Збройних Сил України, для розвитку потенціалу національної безпеки і оборони розкривається та зосереджується центральна лінія важливості зростання, як рівня бойового потенціалу Збройних Сил України та інших військових формувань, так і забезпечення належної (високої) якості військової освіти націлених на підвищення й удосконалення фахової підготовки військ (сил), професіоналізації підготовки майбутніх офіцерів військової розвідки. При чому "...основними завданнями тактичної розвідки є: 1) своєчасне забезпечення споживачів розвідувальною інформацією та забезпечення ефективного застосування своїх засобів ураження; 2) сприяння реалізації національних інтересів України (внутрішні інтереси країни в



основних сферах діяльності); 3) протидія зовнішнім загрозам національній безпеці України у визначених законом сферах” [2].

Один з методів навчання майбутні офіцери військової розвідки в інтерактивному середовищі, який надає та покращує підготовку висококваліфікованих майбутніх фахівців, з метою їх професійного розвитку, з високим рівнем фахової майстерності, оволодіння творчим і креативним мисленням на виконання завдань є використання тренажерів, програм віртуальної реальності (далі - VR). За допомогою нової, інакше кажучи передової, або інноваційної, технології VR, майбутні офіцери розвідники, можуть практикувати різні сценарії бойових дій (зокрема планування та організація підготовки до виконання всіх типів розвідувальних місій, із застосуванням методик підготовки та напрацювань в цій сфері країн-членів НАТО, перехоплення або придушення спілкування противника засобами зв'язку у відповідності до реалій гібридної війни й збройної агресії на території України та інші. Віртуальна реальність дозволяє створити реалістичне оточення з рухомими об'єктами, звуками та іншими елементами, що допомагають офіцерам зануритися в ситуацію і навчитися приймати швидкі, адекватні та правильні рішення.

Наприклад, розвідувальні місії: за допомогою VR офіцери можуть практикувати різні сценарії розвідувальних місій, таких як збір інформації про ворожі позиції, розпізнавання та ідентифікація цілей, а також збирання інформації про територію. Вони можуть виконувати ці місії у віртуальному середовищі, що дозволяє їм випробувати різні стратегії та методи розвідки. Перехоплення або придушення спілкування противника засобами зв'язку: VR може бути використана для тренування офіцерів з організації дієвих та різнобічних заходів перехоплення ворожих постів. Вони можуть практикувати різні сценарії, такі як затримання ворожих бійців, знищення ворожої техніки або викрадення важливої інформації. Це дозволяє офіцерам вдосконалити свої навички у тактиці, координації та комунікації.

Іншим методом професіоналізації військової освіти передбачається трансформування та комбінація сучасної моделі професійної освіти з навчанням за допомогою (з використанням) інтерактивних тренажерів різних типів. Ці тренажери можуть імітувати різні види техніки, такі як дрони, бойові машини або літаки. Офіцерам надається можливість практикувати свої навички у керуванні технікою та виконувати розвідувальні завдання в симульованому бойовому середовищі.

Така трансформація професійної підготовки майбутніх фахівців розвідки з урахуванням сучасних реалій гібридної війни й збройної агресії на території України, може сприяти посиленню (або підвищенню) цілісності професійної підготовки фахівців на досягнення цілей військової освітньої парадигми та сучасної моделі підготовки із урахуванням надбань методик підготовки країн-членів НАТО; нарощенню військово-професійної готовності згідно з вимогами і потребами сучасного суспільства; формуванню фахових



компетенцій та компетентностей майбутніх офіцерів розвідки на досягнення поставлених освітніх цілей із практичним втіленням мети, завдань, концептуальних засад, методологічних підходів, принципів, функцій, методів, технологій, кращих практик наших вчених та вчених країн-партнерів (країн-членів) НАТО; викладання компонентів військово-професійного та військово-спеціального спрямування; критеріїв, показників рівнів сформованості фахової компетентності майбутніх фахівців військової розвідки.

Додатково, інтерактивне навчання може включати використання комп'ютерних ігор (симуляцій), де майбутні фахівці військової розвідки, можуть грати та виконувати ролі (на всіх бойових посадах розвідувального підрозділу або органу розвідки) і виконувати різні завдання відповідно до обраної (призначеної) посади. Ці ігри (симуляції), можуть бути спеціально розроблені для навчання майбутніх фахівців розвідки і містити реалістичні сценарії та завдання, з урахуванням сучасних реалій гібридної війни й збройної агресії на території України, що у поєднанні з іншими методами допоможуть розвивати та покращувати професійні компетентності щодо:

- підвищення мотивації майбутніх офіцерів розвідки до збагачення фахової компетентності, посилення фахової майстерності в професійній діяльності;

- удосконалення системи професійної підготовки, вдосконалення професійно-практичних навичок, надбання фахових умінь і навичок;

- здатності до здатності саморегуляція особистісного професійного потенціалу, удосконалення широкого спектру фундаментальних і професійно-спеціальних знань, набуття умінь власного бачення виконання завдань.

Інтерактивні комп'ютерні ігри для навчання військових розвідників є ефективним інструментом для навчання та тренування військових розвідників. Вони дозволяють офіцерам практикувати різні аспекти розвідувальної роботи, включаючи розпізнавання та ідентифікацію цілей, збирання та аналіз інформації, планування та виконання місій.

Програма навчання "Штиль" є одним з прикладів таких ігор. Вона розроблена спеціально для навчання розвідників і має ряд функцій, які допомагають вдосконалювати їх навички. "Штиль" дозволяє офіцерам практикувати різні стратегії та методи розвідки, включаючи розпізнавання та ідентифікацію цілей, збирання інформації та планування місій. Вона також надає можливість використовувати різні типи зброї та техніки, що дозволяє офіцерам випробувати різні сценарії та стратегії. Доречі програма навчання "Штиль" розроблена українською компанією "Virtual Simulations".

У порівнянні з іншими аналогами, програма "Штиль" може мати свої унікальні особливості та переваги, які варто враховувати при виборі навчальної програми. Наприклад, вона може мати більш реалістичну графіку, більш широкий спектр доступних сценаріїв або додаткові функції, які поліпшують навчання розвідників. Однак, вибір між різними програмами залежить від конкретних потреб та вимог організації, яка проводить навчання.



Іншими аналогами програми "Штиль" є "Virtual Battlespace 3" (VBS3), ця програма розроблена компанією Bohemia Interactive Simulations, та використовується для тренування розвідників у реалістичних симуляціях бойових ситуацій. Вона дозволяє офіцерам практикувати різні розвідувальні місії, тактичні дії та комунікацію у віртуальному середовищі. [18, 19, 20]

Ще одним з аналогів програми "Штиль" є "VR Combat Training" від компанії VirTra. Ця програма використовує VR для навчання різних аспектів бойової підготовки, включаючи розвідувальні місії, стрільбу та тактичні дії. Вона дозволяє майбутнім офіцерам (офіцерам які працюють у військах) практикувати свої навички у безпечному та контрольованому середовищі.

**Висновки.** Вказані програми також спеціально розроблені для навчання військових розвідників у віртуальному середовищі. Вони надають схожі можливості для тренування розвідників, включаючи розпізнавання цілей, збирання інформації та виконання різних місій.

Ці приклади демонструють, як VR може бути використана для покращення навчання офіцерів розвідників. Віртуальна реальність дозволяє створити реалістичні симуляції та сценарії, що допомагають розвивати навички розвідки та приймати важливі рішення в реальному часі.

#### **Література:**

1. Євсюков О.Ф. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх офіцерів у навчальному процесі вищого військового навчального закладу : дис. канд. пед. наук: 13.00.04; Харківський нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2006. 172 с.
2. Закон України "Про Розвідку". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>.
3. Концепція військової освіти в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.1997 №1410. Київ. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%d0%bf> (дата звернення: 21.03.2024).
4. Концепція трансформації системи військової освіти. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97%d0%bf#n413> (дата звернення: 21.03.24).
5. Король Я.І. Підвищення ефективності підготовки майбутніх офіцерів до професійної діяльності через інформатизацію освітнього процесу. Педагогіка і психологія: виклики і сьогодення : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 5–4 травня 2018 р.). Київ, 2018. С. 45–47.
6. Короткіх М.А., Лісніченко Ю.М. Актуальні питання формування професійної компетентності майбутніх офіцерів у процесі фахової підготовки. Молодь і ринок. № 6–7 (214–215), 2023. С. 89–94.
7. Рибчук О.О. Структура та зміст фахової компетентності викладачів вищих військових навчальних закладів. Нові технології навчання: наук.-метод. зб. інституту інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. Київ, 2016. С. 190–196.
8. Ягупов В.В., Єрохін С.Г., Кожедуб О.В. Військове виховання: історія, теорія і методика : навч. посіб. для вищих навч. закл. / заг. ред. В.В. Ягупова. Київ: вид-во КНУ, 2000. 400 с.
9. Stasiuk V.V. Extreme conditions and their impact on the individual characteristics of servicemen. Bulletin of the National Defense Academy of Ukraine. 2010. Vol. 1 (15). P. 175–181.
10. Топузов М., Інформаційноосвітнє середовище навчальних закладів. Проектування відповідно до вимог сучасного суспільства. Шкільний світ. № 9-10 (825-826), травень 2018. С. 17-25.

11. Єманов В.В., Белай С.В., Тробіук В.І., Становлення та розвиток професійної військової у сфері забезпечення національної безпеки. Ст. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/02/206.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

12. Камалов Є, Дрок Л., Миколенко Ю., Швалючинський В., Ріман О., Лихольот О., Марценківський В., Жучков А., Тіхонов Г., Шпанчук Г., Ключак О., Олійник В., Клонцак М., Возник М.. Звіт оперативне завдання «Розроблення рекомендацій до перспективної моделі військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу» шифр «РЕЗЕРВ». 2023.

13. Посмітюх О., Павлушко М., Ковальський В.. Гібридна війна – сучасна стратегія протистояння. Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”, Vol. 11, No. 3, – 2021. ISSN 2522-9842. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.19. С 202-208.

14. Гнатишин І.Л., Професійна компетентність сучасного фахівця: ключові фактори становлення професійної майстерності. Ст. <https://academy.ks.ua/wp-content/uploads/2014/05/53.pdf>. (дата звернення: 01.10.2024).

15. Сігаєва Л.Є.. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя. УДК: 371.123:307.032. ст. [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6947/1/Формування\\_професійної\\_компетентності.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6947/1/Формування_професійної_компетентності.pdf). (дата звернення: 25.09.2024).

16. Дослідження, аналіз та апробація серйозних ігор і симуляцій. Симуляції та «серйозні ігри»: досвід використання у навчальному процесі. Київський національний економічний університет. Інститут вищої освіти. [https://ivo.kneu.edu.ua/ua/dosl\\_glot/proj\\_soit/s\\_games\\_simul/](https://ivo.kneu.edu.ua/ua/dosl_glot/proj_soit/s_games_simul/) (дата звернення: 5.05.2024).

17. Колодій В., Станіченко О., Кучак А. Вплив ігрових технологій на мотивацію та результати навчання в ЗВО України. 16.10.2023. Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science. (pp. 8-12) Futurity Research Publishing. [https://futurity-publishing.com/international\\_conference\\_3/](https://futurity-publishing.com/international_conference_3/). <https://futurity-publishing.com/wp-content/uploads/2023/10/Kolodii-V.-Stanichenko-O.-Kuchak-A.-2023-1.pdf>. (дата звернення: 15.05.2024).

18. Virtual Battlespace 3. Stand-to! Official websites use .mil . <https://www.army.mil/standto/archive/2014/05/19/> . (дата звернення: 15.05.2024).

19. Moving ahead in the virtual battlespace. Army Technology. <https://www.army-technology.com/features/featuremoving-ahead-in-the-virtual-battlespace-5805861/>. (дата звернення: 16.05.2024).

20. Віртуальні технології VBS3 у Збройних Силах України: вчимося воювати по-новому (відео). DEFENSE EXPRESS. [https://defence-ua.com/army\\_and\\_war/vr\\_tehnologiji\\_u\\_zbrojnih\\_silah\\_ukrajini\\_navchannja\\_bijtsiv\\_vihodit\\_na\\_novij\\_riven\\_video-2029.html](https://defence-ua.com/army_and_war/vr_tehnologiji_u_zbrojnih_silah_ukrajini_navchannja_bijtsiv_vihodit_na_novij_riven_video-2029.html). (дата звернення: 16.05.2024).

21. Дармограй П. Педагогічні умови формування професійної компетентності у майбутніх офіцерів державної пенітенціарної служби України у процесі фахової підготовки. Науковий огляд. № 8(18) (2015). ISSN 2311-4517 (online). <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/562> / (дата звернення: 01.04.2024)

22. Богданюк О.. Професійна компетентність майбутніх офіцерів прикордонників – основа якісної підготовки до службової діяльності. «Педагогіка, соціальна робота», вип.29. С. 27-29. УДК 37/032:355/13. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/366/1/ПРОФЕСІЙНА%20КОМПЕТЕНТНІСТЬ%20МАЙБУТНІХ%20ОФІЦЕРІВ-.pdf> . (дата звернення: 02.04.2024)

23. Dynamics of the Professional Endurance Indicators in Officers of the Operational Level in a Higher Military Educational Institution During Training. 2021, Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment. Lifescience Global Canada. Academia.edu. [https://www.academia.edu/67739546/Dynamics\\_of\\_the\\_Professional\\_Endurance\\_Indicators\\_inOfficers\\_of\\_theOperational\\_Level\\_in\\_a\\_Higher\\_Military\\_Educational\\_Institution\\_During\\_Training](https://www.academia.edu/67739546/Dynamics_of_the_Professional_Endurance_Indicators_inOfficers_of_theOperational_Level_in_a_Higher_Military_Educational_Institution_During_Training) . . (дата звернення: 16.05.2024).





24. Павленко О.. Організація освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах щодо формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.273183>. Молодь і ринок. № 1/209 (2023). <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/273183> . (дата звернення: 12.02.2024).

25. Шумков І. Концептуальні підходи формування фахової компетентності майбутніх офіцерів військової розвідки в умовах інформаційно-освітнього середовища ВВНЗ. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.299226> . Молодь і ринок. № № 3/223 (2024). <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/305367>

26. Шумков І. Перевірка сформованості фахової компетентності майбутніх офіцерів військової розвідки в умовах інформаційно-освітнього середовища ВВНЗ. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.305367>. Молодь і ринок. № 6/226 (2024). <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/305367>

27. Іщенко С.. Техніка підготовки курсантів вищих військових навчальних закладів до виховної роботи. УДК 378.09 : 355. Ст. <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/download/414/594> . (дата звернення: 21.05.24).

### References:

1. Yevsiukov O.F. Pedagogichni umovy formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv u navchalnomu protsesi vyshchoho viiskovoho navchalnoho zakladu [Pedagogical Conditions for the Formation of Future Officers' Professional Competence in the Educational Process of a Higher Military Educational Institution]: dys. kand. ped. nauk: 13.00.04; Kharkivskiy nats. ped. un-t im. H. S. Skovorody. Kharkiv, 2006. 172 s. [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy "Pro Rozvidku" [The Law of Ukraine "On Intelligence"]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> [in Ukrainian].

3. Kontseptsii viiskovoi osvity v Ukraini: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [The concept of military education in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 15.12.1997 №1410. Kyiv. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%d0%bf> (data zvernennia: 21.03.2024) [in Ukrainian].

4. Kontseptsii transformatsii systemy viiskovoi osvity [The concept of transformation of the military education system]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97%d0%bf#n413> (data zvernennia: 21.03.24) [in Ukrainian].

5. Korol Ya.I. Pidvyshchennia efektyvnosti pidhotovky maibutnikh ofitseriv do profesiinoi diialnosti cherez informatyzatsiiu osvitnoho protsesu [Increasing the effectiveness of training future officers for professional activities through informatization of the educational process]. Pedagogika i psykholohiia: vyklyky i sohodennia : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 5–4 travnia 2018 r.). Kyiv, 2018. S. 45–47 [in Ukrainian].

6. Korotkikh M.A., Lisnichenko Yu.M. Aktualni pytannia formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv u protsesi fakhovoi pidhotovky [Topical Issues of Forming the Professional Competence of Future Officers in the Process of Professional Training]. Molod i rynok. № 6–7 (214–215), 2023. S. 89–94 [in Ukrainian].

7. Rybchuk O.O. Struktura ta zmist fakhovoi kompetentnosti vykladachiv vyshchykh viiskovykh navchalnykh zakladiv. Novi tekhnolohii navchannia [Structure and Content of Professional Competence of Teachers of Higher Military Educational Institutions. New teaching technologies]: nauk.-metod. zb. instytutu innovatsiinykh tekhnolohii i zmistu osvity MON Ukrainy. Kyiv, 2016. S. 190–196 [in Ukrainian].

8. Yahupov V.V., Yerokhin S.H., Kozhedub O.V. Viiskove vykhovannia: istoriia, teoriia i metodyka [Military education: history, theory and methodology]: navch. posib. dlia vyshchykh navch. zakl. / zah. red. V.V. Yahupova. Kyiv: vyd-vo KNU, 2000. 400 s. [in Ukrainian].

9. Stasiuk V.V. Extreme conditions and their impact on the individual characteristics of servicemen. Bulletin of the National Defense Academy of Ukraine. 2010. Vol. 1 (15). P. 175–181 [in Ukrainian].

10. Topuzov M., Informatsiinoosvitnie seredovyshche navchalnykh zakladiv. Proektuvannia vidpovidno do vymoh suchasnoho suspilstva [Information and educational environment of educational institutions. Designing in accordance with the requirements of modern society]. Shkilnyi svit. № 9-10 (825-826), traven 2018. S. 17-25 [in Ukrainian].

11. Yemanov V.V., Bielai S.V., Trobiuk V.I., Stanovlennia ta rozvytok profesiinoi viiskovoi u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Formation and development of a professional military in the field of national security]. St. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/02/206.pdf> (data zvernennia: 10.10.2024) [in Ukrainian].

12. Kamalov Ye, Drok L., Mykolenko Yu., Shvaliuchynskyi V., Riman O., Lykholot O., Martsenkivskyi V., Zhuchkov A., Tikhonov H., Shpanchuk H., Kliuchak O., Oliinyk V., Klontsak M., Voznyk M.. Zvit operatyvne zavdannia «Rozroblennia rekomendatsii do perspektyvnoi modeli viiskovoi pidhotovky hromadian Ukrainy za prohramoiu pidhotovky ofitseriv zapasu» [Report on the operational task “Development of recommendations for a promising model of military training of Ukrainian citizens under the reserve officer training program”] shyfr “REZERV”. 2023 [in Ukrainian].

13. Posmitiukh O., Pavlunko M., Kovalskii V.. Hibrydna viina – suchasna stratehiia protystoiannia [Hybrid warfare is a modern strategy of confrontation]. Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”, Vol. 11, No. 3, – 2021. ISSN 2522-9842. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.19. S 202-208 [in Ukrainian].

14. Hnatyshyn I.L., Profesiina kompetentnist suchasnoho fakhivtsia: kliuchovi faktory stanovlennia profesiinoi maisternosti [Professional competence of a modern specialist: key factors in the formation of professional skills]. St. <https://academy.ks.ua/wp-content/uploads/2014/05/53.pdf>. (data zvernennia: 01.10.2024) [in Ukrainian].

15. Sihaieva L.Ie.. Formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnoho vchytelia [Formation of the future teacher's professional competence]. UDK: 371.123:307.032. st. [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6947/1/Formuvannia\\_profesiinoi\\_kompetentnosti.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6947/1/Formuvannia_profesiinoi_kompetentnosti.pdf). (data zvernennia: 25.09.2024) [in Ukrainian].

16. Doslidzhennia, analiz ta aprobatsiia serioznykh ihor i symuliatsii. Symuliatsii ta «seriozni ihry»: dosvid vykorystannia u navchalnomu protsesi [Research, analysis and testing of serious games and simulations. Simulations and “serious games”: experience of using them in the educational process]. Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Instytut vyshchoi osvity. [https://ivo.kneu.edu.ua/ua/dosl\\_glot/proj\\_soit/s\\_games\\_simul/](https://ivo.kneu.edu.ua/ua/dosl_glot/proj_soit/s_games_simul/) (data zvernennia: 5.05.2024) [in Ukrainian].

17. Kolodii V., Stanichenko O., Kuchak A. Vplyv ihrovykh tekhnolohii na motyvatsiiu ta rezultaty navchannia v ZVO Ukrainy [The Impact of Game Technologies on Motivation and Learning Outcomes in Higher Education Institutions of Ukraine]. 16.10.2023. Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science. (pp. 8-12) Futurity Research Publishing. [https://futurity-publishing.com/international\\_conference\\_3/](https://futurity-publishing.com/international_conference_3/) . <https://futurity-publishing.com/wp-content/uploads/2023/10/Kolodii-V.-Stanichenko-O.-Kuchak-A.-2023-1.pdf>. (data zvernennia: 15.05.2024) [in Ukrainian].

18. Virtual Battlespace 3. Stand-to! Official websites use .mil . <https://www.army.mil/standto/archive/2014/05/19/> . (data zvernennia: 15.05.2024) [in Ukrainian].

19. Moving ahead in the virtual battlespace. Army Technology. <https://www.army-technology.com/features/featuremoving-ahead-in-the-virtual-battlespace-5805861/> . (data zvernennia: 16.05.2024) [in Ukrainian].

20. Virtualni tekhnolohii VBS3 u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: vchymosia voiuvaty po-novomu [VBS3 virtual technologies in the Armed Forces of Ukraine: learning to fight in a new way] (video). DEFENSE EXPRESS. [https://defence-ua.com/army\\_and\\_war/vr\\_tehnologiji\\_u\\_zbrojnih\\_silah\\_ukrajini\\_navchannja\\_bijtsiv\\_vihodit\\_na\\_novij\\_riven\\_video-2029.html](https://defence-ua.com/army_and_war/vr_tehnologiji_u_zbrojnih_silah_ukrajini_navchannja_bijtsiv_vihodit_na_novij_riven_video-2029.html). (data zvernennia: 16.05.2024) [in Ukrainian].



21. Darmohrai P. Pedahohichni umovy formuvannia profesiinoi kompetentnosti u maibutnikh ofitseriv derzhavnoi penitentsiarnoi sluzhby Ukrainy u protsesi fakhovoi pidhotovky [Pedagogical Conditions for the Formation of Professional Competence in Future Officers of the State Penitentiary Service of Ukraine in the Process of Professional Training]. *Naukovyi ohliad*. № 8(18) (2015). ISSN 2311-4517 (online). <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/562/> (data zvernennia: 01.04.2024) [in Ukrainian].

22. Bohdaniuk O.. Profesiina kompetentnist maibutnikh ofitseriv prykordonnykiv – osnova yakisnoi pidhotovky do sluzhbovoi diialnosti [Professional competence of future border guard officers is the basis for quality preparation for service]. «Pedahohika, sotsialna robota», vyp.29. S. 27-29. UDK 37/032:355/13. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/366/1/PROFESIINA%20KOMPETENTNIST%20MAIBUTNIKH%20OFITSERIV-.pdf> . (data zvernennia: 02.04.2024) [in Ukrainian].

23. Dynamics of the Professional Endurance Indicators in Officers of the Operational Level in a Higher Military Educational Institution During Training. 2021, *Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment*. Lifescience Global Canada. Academia.edu. [https://www.academia.edu/67739546/Dynamics\\_of\\_the\\_Professional\\_Endurance\\_Indicators\\_in\\_Officers\\_of\\_the\\_Operational\\_Level\\_in\\_a\\_Higher\\_Military\\_Educational\\_Institution\\_During\\_Training](https://www.academia.edu/67739546/Dynamics_of_the_Professional_Endurance_Indicators_in_Officers_of_the_Operational_Level_in_a_Higher_Military_Educational_Institution_During_Training). (data zvernennia: 16.05.2024) [in Ukrainian].

24. Pavlenko O.. Orhanizatsiia osvithnoho protsesu u vyshchych viiskovykh navchalnykh zakladakh shchodo formuvannia upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv pidrozdiliv zv'iazku [Organization of the Educational Process in Higher Military Educational Institutions for the Formation of Managerial Competence of Future Officers of Communication Units]. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.273183>. *Molod i rynok*. № 1/209 (2023). <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/273183> . (data zvernennia: 12.02.2024) [in Ukrainian].

25. Shumkov I. Kontseptualni pidkhody formuvannia fakhovoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv viiskovoi rozvidky v umovakh informatsiino-osvithnoho seredovyshcha VVNZ [Conceptual Approaches to the Formation of Professional Competence of Future Military Intelligence Officers in the Information and Educational Environment of Higher Educational Institutions]. DOI: DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.299226>. *Molod i rynok*. № № 3/223 (2024). <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/305367> [in Ukrainian].

26. Shumkov I. Perevirka sformovanosti fakhovoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv viiskovoi rozvidky v umovakh informatsiino-osvithnoho seredovyshcha VVNZ [Conceptual Approaches to the Formation of Professional Competence of Future Military Intelligence Officers in the Information and Educational Environment of Higher Educational Institutions]. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.305367>. *Molod i rynok*. № 6/226 (2024). <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/305367> [in Ukrainian].

27. Ishchenko S.. Tekhnika pidhotovky kursantiv vyshchych viiskovykh navchalnykh zakladiv do vykhovnoi roboty [Techniques of training cadets of higher military educational institutions for educational work]. UDK 378.09 : 355. St. <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/download/414/594> . (data zvernennia: 21.05.24) [in Ukrainian].



## РОЗДІЛ «Право»

УДК: 343.98

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-166-179](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-166-179)

**Вейц Аркадій Михайлович** доктор філософії, старший помічник начальника відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військова академія, Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-7454-1534>

**Альбещенко Олексій Станіславович** кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військова академія, Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-9920-7049>

### ХАРАКТЕРИСТИКА ВІЙСЬКОВОЇ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ, ЯКА ВЧИНЯЄ КІБЕРЗЛОЧИН

**Анотація.** У статті проведено всебічний аналіз та надано характеристику військових посадових осіб як суб'єктів кіберзлочинів, враховуючи специфіку їхньої діяльності в умовах сучасних кібервикликів і зростання правопорушень у кіберпросторі, що загрожують національній безпеці. Встановлено, що військові посадові особи, які вчиняють кіберзлочини, мають особливий правовий статус і, як правило, доступ до конфіденційної інформації. Залежно від їхньої ролі, мотивації та способів вчинення злочинів, виявлено різні типи кіберзлочинців серед військових посадових осіб, зокрема злочинці-одинаки, інсайдери з доступом до закритих даних і ті, хто діє за наказом керівництва. У статті детально розглянуто способи вчинення кіберзлочинів. Показано, що такі злочини можуть мати серйозні негативні наслідки для обороноздатності держави, її інформаційної безпеки і стійкості до кібератак. Окрему увагу приділено психологічним особливостям військових посадових осіб, які вчиняють кіберзлочини, їх мотиваційним чинникам, серед яких виділено корисливі, соціально-економічні, антидержавно-політичні та ідейні, а також службові мотиви, яким приділено окрему увагу. Визначено, що знання психологічного портрета злочинця є важливим для розробки ефективних заходів протидії кіберзлочинам і профілактики правопорушень. Перспективи подальших досліджень полягають у більш детальному вивченні психологічних особливостей військових посадовців, які займаються протиправною діяльністю в кіберпросторі, аналізі технічних засобів, що використовуються військовими посадовими особами для здійснення кіберзлочинів, та



в розробці міждисциплінарного підходу, що об'єднує криміналістику, психологію та інформаційну безпеку. Підкреслено також необхідність міжнародної співпраці в боротьбі з кіберзлочинністю у військовій сфері для підвищення глобальної безпеки.

**Ключові слова:** військові посадові особи, кіберзлочини, інформаційна безпека, мотиви вчинення кіберзлочинів, ролі вчинення кіберзлочинів, способи вчинення кіберзлочинів.

**Veits Arkadii Mykhailovich** Ph. D., Senior Assistant to the Head of the Department for Quality Assurance of Educational Activities and Higher Education, Military Academy, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-7454-1534>

**Albeshchenko Oleksii Stanislavovych** Ph. D in Economics, Leading research scientist of the Department for Quality Assurance of Educational Activities and Higher Education Military Academy, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-9920-7049>

## CHARACTERIZATION OF A MILITARY OFFICIAL COMMITTING CYBERCRIME

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis and characterization of military officials as subjects of cybercrimes, considering the specifics of their activities in the context of modern cyber challenges and the increasing number of offenses in cyberspace that threaten national security. It has been established that military officials who commit cybercrimes have a unique legal status and, as a rule, access to confidential information. Depending on their role, motivation, and methods of committing crimes, different types of cybercriminals among military officials have been identified, including lone offenders, insiders with access to classified data, and those acting under orders from superiors. The article discusses in detail the methods used to commit cybercrimes. It demonstrates that such crimes can have serious negative consequences for the state's defense capability, its information security, and resilience to cyberattacks. Special attention is given to the psychological characteristics of military officials committing cybercrimes, with an emphasis on their motivational factors, including selfish, socio-economic, anti-state political, ideological motives, and service-related motives. Understanding the psychological profile of the offender is deemed crucial for developing effective measures to counter cybercrimes and prevent offenses. Future research prospects involve a more detailed study of the psychological characteristics of military officials involved in illegal activities in cyberspace, analysis of the technical means used by military officials to commit cybercrimes, and the development of an interdisciplinary approach integrating criminalistics, psychology, and information security. The necessity of international cooperation in combating cybercrime in the military sphere to enhance global security is also emphasized.

**Keywords:** military officials, cybercrimes, information security, motives for committing cybercrimes, roles in committing cybercrimes, methods of committing cybercrimes.

**Постановка проблеми.** Відповідно до статистики Офісу Генерального прокурора України в період із січня по серпень 2024 року обліковано 3 325 кримінальних правопорушень у сфері використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), систем та комп'ютерних мереж і мереж електрозв'язку [1], в той час, як в період з вересня по грудень 2023 року (тобто протягом попереднього аналогічного проміжку часу) було обліковано 1 035, а упродовж 2023 року – 3 841 кримінальне правопорушення вказаної категорії [1]. Наведені факти свідчать про зростання кількості кіберзлочинів, що є серйозним викликом для системи національної безпеки та правоохоронних органів як суб'єктів її забезпечення. До рис, притаманних цим кримінальним правопорушенням, можна віднести: високий рівень організованості, використання порушниками технічних знань, а також, зазвичай, доступ до секретної інформації. В комплексі це значно ускладнює їх виявлення, розслідування та попередження. Найбільше занепокоєння викликає той факт, що такі злочини можуть мати на меті не лише фінансову вигоду чи особисті інтереси, а й сприяти дестабілізації політичної та соціальної ситуації в країні, особливо в умовах дії правового режиму воєнного стану, який триває в Україні з 2022 року.

Попри важливість проблеми, нині бракує досліджень, що характеризують саме військових посадових осіб як кіберзлочинців, з урахуванням їхньої специфіки, мотивів і особливостей професійної діяльності. Існуючі дослідження зосереджені на загальних аспектах кіберзлочинності або окремих випадках. Це не дозволяє повністю зрозуміти особливості даного типу правопорушників, що діють у військовому середовищі. Через те, що відсутні узагальнені знання про типологію, мотиваційні чинники та методи вчинення злочинів такими особами, ускладнюється й розробка заходів профілактики та протидії.

Отже, постає необхідність глибокого наукового дослідження, яке б охопило характеристику військових посадових осіб, що вчиняють кіберзлочини, їхню типологію, психологічні особливості, мотиви, а також методи і засоби протидії цим злочинам. Таке дослідження сприятиме вдосконаленню національних підходів до забезпечення кібербезпеки в умовах підвищеної загрози з боку злочинців із спеціальними технічними знаннями у сфері комп'ютерних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання структури особи, яка вчиняє кіберзлочин, у своїх працях досліджували такі вчені, як О. А. Самойленко [2], А. В. Волобуєв [3], П. Д. Біленчук, О. І. Котляревський [4], Ю. О. Гресь [5], М. О. Кравцова [6], О. М. Брисковська [7], О. С. Тарасенко [8], Д. В. Швець [9], В. Д. Никифорчук [10], Н. С. Козак [11], О. М. Бодунова [12]





та інші. Однак особистість саме військової посадової особи, яка вчиняє кіберзлочин, та її типізація залишаються недостатньо вивченими в науковій літературі. виправлення цього, як вже було зазначено вище, створить підґрунтя для вдосконалення підходів до забезпечення кібербезпеки, особливо в тих складних умовах, в якій Україна перебуває через повномасштабне вторгнення РФ, з усіма відповідними наслідками.

**Метою статті** є дослідження особливостей військових посадових осіб, які вчиняють кіберзлочини, їх типології, психологічних характеристик, мотивів, а також способів вчинення, притаманних даним кримінальним правопорушенням.

**Виклад основного матеріалу.** Ю. О. Гресь акцентує увагу на тому, що "...ризик вчинення кіберзлочинів службовими особами становлять собою комплексну систему, що детермінується соціально-економічними факторами, етично-культурними та моральними цінностями, рівнем професійної правосвідомості та деформації осіб, а також загальною стратегією та конкретними кримінально-правовими заходами попередження, протидії та примусу [5, с. 148].

В попередніх дослідженнях [13, 14] ми проаналізували службову особу як суб'єкт, який вчиняє злочинні дії у кіберпросторі, а також розкрили поняття організаційно-розпорядчих і адміністративно-господарських обов'язків [13, с. 557], притаманних такій особі. Однак, особливий інтерес викликає окрема категорія правопорушників, а саме військові посадові особи, які здійснюють кіберзлочини.

В українському законодавстві поняття "військова посадова особа" регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких ключову роль відіграє Закон України "Про військовий обов'язок і військову службу". Згідно з цим законом, військовою посадовою особою є особа, яка обіймає у Збройних Силах України або інших військових формуваннях, що створені відповідно до законодавства України, штатну посаду, пов'язану з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків, або яка здійснює повноваження в межах визначених обов'язків, покладених на неї відповідним нормативно-правовим актом [15]. Такі особи мають спеціальний статус, регульований Законами України, підзаконними та іншими нормативно-правовими актами.

Враховуючи притаманний, як правило, доступ до інформації з грифом "Для службового користування", "Таємно", "Цілком таємно", особливі повноваження, а в деяких випадках – і високий рівень технічної підготовки та знань у сфері інформаційної безпеки та комп'ютерних технологій, злочинна діяльність у кіберпросторі таких осіб потенційно може мати особливо серйозні наслідки для національної безпеки, серед яких – дестабілізація політичної ситуації, підриви критичної інфраструктури, створення підґрунтя для проведення розвідувальних операцій на користь країни-агресора або навіть підрив міжнародної співпраці та іміджу держави. У зв'язку з цим, на нашу думку,

необхідно враховувати специфіку військових посадових осіб як кіберзлочинців при розробці стратегій боротьби з кіберзлочинністю та забезпечення інформаційної безпеки держави.

Досліджуючи психологічний портрет злочинця-військовослужбовця, Н. О. Опанасенко доходить висновку, що особа такого правопорушника "...має суттєві відмінні особливості, зумовлені низкою соціально-психологічних чинників, що пов'язані зі специфікою військової діяльності та які лежать в основі мотивів протиправної поведінки. Насамперед, до таких особливостей належать: тривалий час перебування особи в замкнутому, здебільшого одностатевому просторі, обмежена контактність соціальної групи міжособистісного спілкування, висока психологічна напруженість та великі фізичні навантаження протягом тривалого часу, наявність негативних тенденцій у військовому колективі та відсутність свідомої дисципліни в окремих військовослужбовців, а також суворі організація військового порядку та повсякденного побуту у цілому... На безпосередній зміст мотивів військових злочинів впливають займана посада, на яку призначено військовослужбовця, його вік, тип нервової системи та інші вроджені й надбані індивідуальні особливості його особистості" [16, с. 426-427].

"Суттєвим ж криміногенним фактором психологічного характеру, властивим кіберпростору, є можливість збереження повної анонімності користувача пристрою або мережі (за винятком технічної інформації про підключення до мережі, способи приховування якої також існують). Анонімність дозволяє не тільки не бути ідентифікованим у певний момент часу, але також, як наслідок, надавати про себе неправдиву інформацію, вступати в соціальну взаємодію, представляючись іншою особою. Очевидно, що в умовах анонімності будь-яка людина відчуває можливість безкарно здійснювати вчинки негативного характеру, при цьому відсутність ефективних механізмів осуду тільки посилює бажання здійснювати негативні дії, особливо якщо першопричина таких дій лежить у реальному світі" [9, с. 119].

Під час розгляду питання структури військової посадової особи, яка вчиняє кіберзлочин, важливо звернути увагу на класифікацію таких осіб за їхньою мотивацією вчинення злочинів, роллю та методами дій.

Погоджуючись із О. А. Самойленко, яка виділяє чотири категорії мотивів злочинів, скоєних у кіберпросторі, а саме: **корисливі, соціально-економічні, антидержавно-політичні та ідейні** [2, с. 63], – вважаємо за потрібне в контексті досліджуваного типу злочинців доповнити цей перелік категорією **службових мотивів**, що пов'язані з хибним трактуванням принципу єдиноначальності, закладеного в управлінні Збройними Силами та іншими військовими формуваннями, та необхідністю виконання наказів, які можуть передбачати вчинення незаконних дій у кіберпросторі. Службові мотиви часто пов'язані з тим, що ці особи підлягають дисциплінарній або іншій відповідальності за невиконання наказів, і саме це змушує їх діяти в межах



наданих вказівок. Отже, можна зробити висновок, що військові посадові особи, які здійснюють кіберзлочини на основі службових мотивів, діють відповідно до наказів та вказівок начальства, навіть якщо ці дії є незаконними або аморальними. Основними характеристиками службових мотивів є:

**1. Необхідність виконання наказу.** Військові посадові особи, які вчиняють кіберзлочини за службовим мотивом, часто діють під безпосереднім тиском або наказами з боку вищого керівництва – найчастіше у вигляді неформальних інструкцій, що вимагають виконання певних завдань у кіберпросторі, які є кримінальними за своєю природою.

**2. Загроза настання дисциплінарної відповідальності.** Військовослужбовці, які відмовляються виконувати накази, можуть стикатися з дисциплінарними стягненнями або іншими несприятливими наслідками. В такому випадку складається ситуація, коли службовий мотив, зокрема бажання уникнення покарання, може спричинити вчинення незаконних дій у вигляді кіберзлочину.

**3. Вбачання службової необхідності.** У деяких випадках, військові посадові особи можуть щиро вважати свої дії частиною службових обов'язків, особливо якщо йдеться про захист національної безпеки або виконання завдань за призначенням. Цей аспект підкреслює, що для таких осіб дії в кіберпросторі можуть розглядатися як частина їхньої службової діяльності, навіть якщо ці дії порушують чинне законодавство.

**4. Моральний і етичний конфлікт.** Виконання наказів, які передбачають вчинення кіберзлочинів, може призвести до моральних і етичних конфліктів у військових посадових осіб. Вони можуть усвідомлювати незаконність своїх дій, але відчувати необхідність їх виконання через низку наведених нами аспектів.

**5. Прагнення визнання.** Окремі військові посадові особи можуть бути мотивовані бажанням продемонструвати свою ефективність або досягти кар'єрного просування – і тому піти на вчинення кіберзлочинів. Вони можуть вважати, що успішне виконання завдань, навіть шляхом порушення законів, сприятиме їхньому просуванню по службі або підвищенню в очах вищого керівництва. Вчиняючи кіберзлочини, вони можуть вбачати в цьому спосіб демонстрації власної цінності та значущості, і це мотивуватиме їх до незаконних дій.

Діючи або індивідуально, або у складі організованих груп, залежно від мети та масштабів запланованих операцій, кіберзлочинці серед військових посадових осіб можуть виконувати різні ролі у вчиненні кіберзлочинів. Їх можна класифікувати за рівнем участі, спеціалізацією, а також формою організації. Умовно ці ролі можна поділити на декілька основних типів:

**1. Злочинці-одинаки** – це, як правило, військовослужбовці, посадові обов'язки яких передбачають роботу з електронно-обчислювальними машинами або іншими комп'ютерними системами. Вони діють самотійно в кіберпросторі та можуть володіти як базовими, так і спеціальними знаннями



та навичками у сфері кібербезпеки. Їхні дії можуть варіюватися від здійснення простих атак, таких як фішинг або злом облікових записів, до використання складних методів проникнення в захищені інформаційні системи, викрадення або знищення даних. Злочинцям-одинакам властива здатність адаптувати свої навички для різних типів кіберзлочинів. В деяких випадках вони можуть проявляти неабияку винахідливість з метою введення в оману слідчих на стадії досудового розслідування.

Наведемо такий приклад злочинця-одинака, в якому хоч і фігурує співучасник, але безпосередньо втручання в роботу інформаційно-телекомунікаційної системи здійснюється одним військовослужбовцем, наділеним організаційно-розпорядчими обов'язками. 22.02.2019 колишній військовослужбовець ДПС України в системі обміну миттєвими повідомленнями – мобільному додатку “Viber” звернувся до ОСОБА\_3, як до заступника начальника прикордонного відділу прикордонного контролю штабу, який в силу службового становища та займаної посади мав доступ до бази даних ІТС ПК “Гарт-1”, та запропонував йому здійснити збір інформації з обмеженим доступом відомостей про наявність заборони при перетині державного кордону України у громадянина України ОСОБА\_7 за грошову винагороду у розмірі 300 грн. В цей же час, перебуваючи у м. Ізмаїл, ОСОБА\_3, діючи умисно, з корисливих мотивів, розуміючи, що не має законних підстав для збирання, зберігання та поширення інформації з обмеженим доступом, погодився на вказану пропозицію. Реалізуючи свій злочинний задум, 23.02.2019 ОСОБА\_3, перебуваючи за місцем проходження служби, використовуючи наданий йому доступ до ІТС “Гарт-1/П” за логіном “СНОР188”, заздалегідь розуміючи, що він не діє в інтересах національної безпеки, економічного добробуту, прав людини, розвідки, контррозвідувального забезпечення охорони державного кордону України, оперативно-розшукової діяльності, не приймає участі у боротьбі з організованою злочинністю або протидії незаконній міграції, розуміючи, що не має відповідних передбачених законом підстав для збирання конфіденційної інформації про особу, за допомогою персонального комп'ютера, маючи на меті незаконне збирання конфіденційної інформації стосовно громадянина України ОСОБА\_7, діючи умисно та з корисливих мотивів, протиправно, сформував у вказаній базі даних низку пошукових запитів, що надало останньому змогу отримати з баз даних “Пошук по БД 2.1.”, “Пошук по оперативним БД віддалено” за допомогою ІТС “Гарт-1/П” інформацію з обмеженим доступом щодо ОСОБА\_7, у вигляді відомостей щодо наявності обмеження у останнього в перетині державного кордону України. 23.02.2019 ОСОБА\_3, перебуваючи у м. Ізмаїл, в системі обміну миттєвими повідомленнями – мобільному додатку “Viber”, за допомогою власного мобільного телефону, передав незаконно зібрану ним інформацію з обмеженим доступом стосовно громадянина України ОСОБА\_7 колишньому військовослужбовцю ДПС України у вигляді текстового повідомлення та у



вигляді фотознімку екрану монітора з автоматизованого робочого місця із вказаною інформацією, яка міститься в ІТС ПК “Гарт-1”, тим самим здійснив збут інформації з обмеженим доступом. Далі, 23.02.2019, колишній військовослужбовець ДПС України з власного рахунку, відкритого на його ім’я у ПАТ “КБ “Приватбанк”, на який випущено банківську картку, перерахував грошові кошти у розмірі 300 грн на банківський рахунок, відкритий у ПАТ “КБ “Приватбанк” на ім’я ОСОБА\_3, на який відкрито банківську картку, в рахунок сплати за отримання вищевказаної інформації з обмеженим доступом [17].

**2. Злочинці, які вчиняють кіберзлочин у співучасті або у складі організованої групи, а саме:**

*організатори* – це особи, які займаються плануванням та координацією дій організованої групи або учасників злочинної діяльності. Вони визначають цілі, завдання та методи кібероперацій, розподіляють ролі між учасниками, контролюють виконання плану та приймають рішення про подальші дії. Як правило, організатори з числа військових посадових осіб обіймають посади, пов’язані з охороною державної таємниці, або через низку інших причин мають високий рівень доступу до службових інформаційних ресурсів і глибокі знання в галузі кібербезпеки. В сукупності наведений перелік аспектів зумовлює особливості ролі організатора у вчиненні кіберзлочину;

*виконавці* – основні учасники, які безпосередньо виконують технічні завдання у межах злочинної діяльності. Виконавці можуть мати різні спеціалізації, включаючи програмування, мережеву безпеку, аналіз даних, розробку шкідливого програмного забезпечення тощо. Ними можуть виступати також криптографи та фахівці з шифрування. Вони мають додаткові, тільки їм притаманні ознаки, які характеризують виконану ними роль при вчиненні кіберзлочину, а саме: виконання функцій, які є важливими для успішного здійснення кібератак, таких як злом систем, впровадження вірусів або викрадення конфіденційних даних. Виконавці зазвичай мають достатні технічні знання та практичний досвід у сфері кібербезпеки, а їхні посадові обов’язки передбачають роботу з електронно-обчислювальними машинами або іншими комп’ютерними системами;

*інсайдери з доступом до конфіденційної інформації* – до них відносяться військовослужбовці, які мають доступ до закритих даних, систем військового управління, баз даних та інших конфіденційних ресурсів. Можуть не мати спеціальних технічних знань у сфері комп’ютерних технологій, але, завдяки своєму службовому становищу, володіють можливістю отримувати або передавати важливу інформацію третім особам або організованим злочинним групам. Такі інсайдери часто стають важливим елементом кіберзлочинних схем, оскільки їхній доступ до критично важливих даних може суттєво підвищити ефективність кібератак або інших несанкціонованих дій у кіберпросторі. Вони можуть забезпечувати підготовку до кібератак шляхом надання інформації про вразливі місця в системах захисту, розташування

важливих файлів чи серверів, а також про загальний стан захищеності інформаційних ресурсів військового об'єкта.

Щодо способів вчинення у обстановці кіберпростору, то ще в 1991 році Генеральним Секретаріатом Інтерполу запропоновано відповідний кодифікатор комп'ютерних злочинів, який включає:

1) QA – несанкціонований доступ і перехоплення (QAN – комп'ютерний абордаж, QAI – перехоплення, QAT – крадіжка часу, QAZ – інші види несанкціонованого доступу і перехоплення);

2) QD – змінення комп'ютерних даних (QDL – логічна бомба, QDT – троянський кінь, QDV – комп'ютерний вірус, QDW – комп'ютерний хробак, QDZ – інші види змінення даних);

3) QF – комп'ютерне шахрайство (QFC – шахрайство з банкоматами, QFF – комп'ютерна підробка, QFG – шахрайство з ігровими автоматами, QFM – маніпуляції з програмами введення-виведення, QFP – шахрайство з платіжними засобами, QFT – телефонне шахрайство, QFZ – інші комп'ютерні шахрайства);

4) QR – незаконне копіювання (QRG – комп'ютерні ігри, QRS – інше програмне забезпечення, QRT – топографія напівпровідникових виробів, QRZ – інше незаконне копіювання);

5) QS – комп'ютерний саботаж (QSH – з апаратним забезпеченням, QSS – із програмним забезпеченням, QSZ – інші види саботажу);

6) QZ – інші комп'ютерні злочини (QZB – з використанням комп'ютерних дошок оголошень, QZE – розкрадання інформації, що становить комерційну таємницю, QZS – передача інформації конфіденційного характеру, QZZ – інші комп'ютерні злочини) [2, с. 133-134].

З урахуванням вітчизняного кримінального законодавства, сучасних реалій та слідчо-судової практики О. А. Самойленко класифікує типові способи вчинення злочинів у кіберпросторі наступним чином: 1) способи злочинних дій, пов'язані з функціонуванням соціально-орієнтованих мереж, діяльність яких заснована на так званій вікі (wiki)-технології; 2) способи злочинних дій, пов'язані з функціонуванням технології BitTorrent, створеної для передавання великих за обсягом файлів одним користувачем іншому або громадськості; 3) способи злочинних дій пов'язані з функціонуванням сервісів електронної дошки оголошень; 4) способи злочинних дій пов'язані з функціонуванням технологій електронної комерції, створені для здійснення торгівлі через Інтернет; 5) способи злочинних дій, пов'язані з функціонуванням технології електронної розсилки (e-mail), IP-телефонії (найчастіше через комп'ютерну програму Viber, програмне забезпечення із закритим кодом Skype); 6) способи злочинних дій, пов'язані з функціонуванням технологій електронних платіжних систем, призначених для здійснення платіжних операцій через мережу Інтернет; способи злочинних дій, пов'язані з функціонуванням технології зберігання та обробки інформації [2, с. 140-153].





З урахуванням специфіки діяльності військових посадових осіб, на нашу думку, можна виокремити декілька додаткових типових способів вчинення злочинів у кіберпросторі, характерних саме для цієї категорії суб'єктів. Ці способи базуються на доступі до спеціалізованих ресурсів і можливостей військових підрозділів та їхніх технологій:

**1. Способи злочинних дій, пов'язані зі зломом захищених комунікаційних систем.** Військові посадові особи, які мають спеціальні знання та доступ до комунікаційних систем високого рівня захисту, можуть використовувати свої технічні вміння для злому систем військового управління. Такі дії також можуть включати втручання у роботу засобів військового зв'язку для дезінформації або саботажу.

**2. Способи злочинних дій, пов'язані з атаками на критичну інфраструктуру.** Зловмисники можуть використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для проведення кібератак на критичні інфраструктурні об'єкти, такі як енергетичні, транспортні та фінансові системи.

**3. Способи злочинних дій, пов'язані з передачею фейкових наказів або інструкцій.** Злочинці з числа військових посадових осіб можуть використовувати кіберпростір для створення підроблених наказів або інструкцій та подальшої їх передачі до підрозділів.

**5. Способи злочинних дій, пов'язані з маніпуляцією інформаційними ресурсами та спрямовані на вплив на морально-психологічний стан.** Можуть включати організацію кіберкампаній з метою поширення дезінформації, підробки повідомлень або компрометуючих матеріалів через спеціалізовані військові платформи та системи зв'язку, що, в свою чергу, "...створює загрози, які спрямовані на зміну цінностей і сенсу світосприйняття у представників силових структур" [18, с. 13].

**6. Способи злочинних дій, пов'язані з використанням засобів радіоелектронної боротьби для проникнення в мережі.** Злочинці можуть застосовувати засоби радіоелектронної боротьби для блокування сигналів, несанкціонованого проникнення в захищені мережі або перехоплення даних. Це може бути особливо актуально в умовах бойових дій, оскільки матиме вплив на системи управління, комунікацій і навігації військ (сил).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження було встановлено, що військові посадові особи, які вчиняють кіберзлочини, становлять особливу категорію правопорушників із власною специфікою мотивів, ролей і способів дій. Ця специфіка зумовлена не лише їхнім доступом до інформації з грифом "Для службового користування", "Таємно", "Цілком таємно", особливими повноваженнями та спеціальним статусом, а й низкою соціально-психологічних чинників, характерних для військової діяльності. Дослідження дозволяє зробити висновок про необхідність більш детального вивчення даної проблематики, особливо в умовах дії правового режиму воєнного стану, який триває в Україні з 2022 року.

Аналіз класифікації кіберзлочинців серед військових посадових осіб засвідчив, що вони можуть діяти як самостійно, так і у співучасті або в складі організованих груп, зловживаючи своїм службовим становищем за власною ініціативою або виконуючи злочинні накази. Класифікація злочинців за їхніми мотивами, ролями та способами дій допомогла зрозуміти їхню структуру, що є важливим для подальшого розвитку ефективних методів протидії. Встановлено, що серед основних мотивів кіберзлочинної діяльності військових посадових осіб виділяються службові мотиви (як-от виконання наказів, які можуть передбачати незаконні дії у кіберпросторі, або кар'єрне просування). Такий підхід дозволяє в подальшому розробити більш змістовні превентивні заходи та заходи реагування, які враховують психологічні та поведінкові характеристики даної категорії злочинців.

Важливим аспектом дослідження стали типові способи вчинення кіберзлочинів, які дозволяють ідентифікувати найбільш ризикові сфери та створюють базу для розробки адекватних заходів протидії. Встановлено, що кіберзлочинці серед військових посадових осіб можуть діяти через злом захищених комунікаційних систем, атаки на критичну інфраструктуру, передачу фейкових наказів або інструкцій, маніпуляцію інформаційними ресурсами, використання засобів радіоелектронної боротьби тощо. Ці способи відображають специфічність і складність таких кримінальних правопорушень, які можуть мати серйозні наслідки для національної безпеки, зокрема підривати обороноздатність держави, сприяти дестабілізації політичної ситуації або навіть створювати підґрунтя для проведення розвідувальних операцій на користь країни-агресора.

Ключовими перспективами подальших досліджень у сфері вивчення кіберзлочинів, що вчиняються військовими посадовими особами, є:

1. Більш детальне вивчення психологічних особливостей військових посадовців, які займаються протиправною діяльністю в кіберпросторі. Це дозволить глибше зрозуміти їхні мотиваційні фактори, моделі поведінки та передбачити потенційні шляхи вчинення кіберзлочинів. Розвиток психологічних профілів таких правопорушників може суттєво підвищити ефективність профілактичних заходів та стратегій реагування.

2. Аналіз технічних засобів, що використовуються військовими посадовими особами для здійснення кіберзлочинів. Крім того, подальші дослідження повинні зосереджуватися на розробці інноваційних технологічних засобів захисту, методів виявлення та запобігання кіберзлочинам, враховуючи специфіку діяльності військових посадових осіб.

3. Розвиток міждисциплінарного підходу, що об'єднує криміналістику, психологію та інформаційну безпеку. Такий підхід дозволить створити комплексну систему аналізу, оцінки та протидії кіберзлочинам, що вчиняються в тому числі військовими посадовими особами.

**Література:**

1. Офіс Генерального прокурора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gr.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2>.
2. Самойленко О. А. Основи методики розслідування злочинів, вчинених у кіберпросторі : монографія / О. А. Самойленко. – Одеса : ТЕС, 2020. – 372 с.
3. Волобуєв А. Ф. Проблеми розслідування “комп’ютерних” злочинів / А. Ф. Волобуєв // Вісник Університету внутрішніх справ. – 1996. – № 1. – С. 63-70.
4. Біленчук П. Д. Портрет комп’ютерного злочинця : навч. посібник / П. Д. Біленчук, О. І. Котляревський. – Київ, 1997. – 48 с.
5. Гресь Ю. О. Кіберзлочини службових осіб: ризики, види та криміналістичні засоби профілактики / Ю. О. Гресь // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. – 2023. – № 66. – С. 147-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2023.66.30>.
6. Кравцова М. О. Сучасний кіберзлочинець: кримінологічна характеристика особистості / М. О. Кравцова // Митна справа. – 2015. – № 4 (100), ч. 2. – С. 46-53.
7. Брисковська О. М. Соціально-психологічна характеристика особи, яка вчиняє шахрайство в мережі інтернет / О. М. Брисковська // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. – 2020. – № 1 (114). – С. 70-78. DOI: <https://doi.org/10.33270/01201141.70>.
8. Тарасенко О. С. Соціально-демографічні ознаки осіб та злочинних угруповань, які вчиняють кримінальні правопорушення, пов’язані з обігом протиправного контенту в мережі інтернет / О. С. Тарасенко // Науковий вісник публічного та приватного права. – 2021. – № 2 (2). – С. 87-92. DOI: <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2021.2.2.15>.
9. Швець Д. В. Підходи до визначення психологічного портрета кіберзлочинця / Д. В. Швець // Актуальні питання протидії злочинності та торгівля людьми : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (23 листопада 2018 року). – Харків : ХНУВС, 2018. С. 118–121. URL: [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/23\\_11\\_2018/pdf/35.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/23_11_2018/pdf/35.pdf).
10. Никифорчук В. Д. Характеристика особи кіберзлочинця / В. Д. Никифорчук // Правові реформи в Україні. – 2013. – № 1. – С. 181-181.
11. Козак Н. С. Криміналістична характеристика осіб, які вчиняють комп’ютерні злочини / Н. С. Козак // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2013. – 2. – С. 186-191. URL: [file:///C:/Users/AV/Downloads/Nvnudpsu\\_2013\\_2\\_30%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/AV/Downloads/Nvnudpsu_2013_2_30%20(2).pdf).
12. Бодунова О. М. Кримінологічна характеристика особи, що вчиняє кримінальні правопорушення у сфері інформаційних технологій / О. М. Бодунова // Ірпінський юридичний часопис. – 2022. – № 1 (8). – С. 151-159. URL: <https://ojs.dpu.edu.ua/index.php/irplegchr/article/view/43>.
13. Вейц А. М. Характеристика службової особи або такої, яка здійснює професійну діяльність, пов’язану з наданням публічних послуг, яка вчиняє кіберзлочин / А. М. Вейц // Наукові перспективи. – 2023. – № 5 (35). – С. 554-565. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-554-565](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-554-565).
14. Вейц А. М. Особливості розслідування кіберзлочинів, вчинених службовою особою або такої, яка здійснену професійну діяльність, пов’язану з наданням публічних послуг : монографія / А. М. Вейц. – Одеса : Фенікс, 2024. – 184 с.
15. Закон України “Про військовий обов’язок і військову службу” введений в дію 25 бер. 1992 року № 2232-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>.



16. Опанасенко Н. О. Соціально-психологічний портрет злочинця-військовослужбовця/ Н. О. Опанасенко // Право і суспільство. – 2022. – № 4. – С. 424-429. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.4.61>.

17. Вирок Ізмаїльського місьрайонного суду Одеської області від 02 червня 2021 року. Справа № 946/5483/20. Єдиний державний реєстр судових рішень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/97368886>.

18. Воробйова І. В. Інформаційно-психологічна протидія в національній гвардії України (психологічний аспект): монографія / І. В. Воробйова, Я. В. Мацегора, І. І. Приходько, О. В. Тімченко, О. С. Колесніченко, І. І. Ліпатов. – Харків: Національна академія Національної гвардії України, 2016. – 265 с.

### References:

1. Ofis Heneral'noho prokurora [Office of the Prosecutor General]. (n.d.). [gp.gov.ua](https://gp.gov.ua). Retrieved from <https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2> [in Ukrainian].

2. Samoylenko, O. A. (2020). *Osnovy metodyky rozsliduvannya zlochyniv, vchynenykh u kiberprostorі* [Fundamentals of the investigation methodology for crimes committed in cyberspace]. Odesa: TES [in Ukrainian].

3. Volobuyev, A. F. (1996). Problemy rozsliduvannya "komp'yuternykh" zlochyniv [Problems of investigating "computer" crimes]. *Visnyk Universytetu vnutrishnikh sprav* [Bulletin of the University of Internal Affairs], 1, 63-70 [in Ukrainian].

4. Bilenchuk, P. D., & Kotliarevskiy, O. I. (1997). *Portret komp'yuternoho zlochyntsy* [Portrait of a computer criminal]. Kyiv: TES [in Ukrainian].

5. Hres', Y. O. (2023). Kiberzlochyany sluzhbovykh osib: ryzyky, vidy ta kryminalistychni zasoby prohylaktyky [Cybercrimes of officials: risks, types, and forensic prevention measures]. *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiya* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence], 66, 147-150. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2023.66.30> [in Ukrainian].

6. Kravtsova, M. O. (2015). Suchasnyi kyberzlochynets: kryminolohichna kharakterystyka osobystosti [Contemporary cybercriminal: criminological characteristics of the personality]. *Mytna sprava* [Customs Affairs], 4 (100), part 2, 46-53 [in Ukrainian].

7. Bryskovs'ka, O. M. (2020). Sotsial'no-psykholohichna kharakterystyka osoby, yaka vchyniaie shakhraistvo v merezhi internet [Sociopsychological characteristics of a person committing fraud on the Internet]. *Naukovy visnyk Natsional'noi akademii vnutrishnikh sprav* [Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs], 1 (114), 70-78. Retrieved from <https://doi.org/10.33270/01201141.70> [in Ukrainian].

8. Tarasenko, O. S. (2021). Sotsial'no-demohrafichni oznaky osib ta zlochynnykh uhropovan', yaki vchyniaut kryminal'ni pravoporushennia, pov'iazani z obihom protypravnoho kontentu v merezhi internet [Socio-demographic characteristics of individuals and criminal groups committing criminal offenses related to the circulation of illegal content on the Internet]. *Naukovy visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava* [Scientific Bulletin of Public and Private Law], 2 (2), 87-92. Retrieved from <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2021.2.2.15> [in Ukrainian].

9. Shvets, D. V. (2018). Pidhody do vyznachennia psykholohichnoho portreta kyberzlochynnyia [Approaches to determining the psychological profile of a cybercriminal]. In *Aktual'ni pytannia protydii zlochynnosti ta torhivlia liudmy* [Current Issues in Crime Prevention and Human Trafficking]: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (November 23, 2018) (pp. 118-121). Kharkiv: KhNUVS. Retrieved from [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/23\\_11\\_2018/pdf/35.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/23_11_2018/pdf/35.pdf) [in Ukrainian].



10. Nykyforchuk, V. D. (2013). Kharakterystyka osoby kyberzlochynca [Characteristics of a cybercriminal]. *Pravovi reformy v Ukraini [Legal Reforms in Ukraine]*, 1, 181-181 [in Ukrainian].

11. Kozak, N. S. (2013). Kryminalistychna kharakterystyka osib, yaki vchyniaut komp'yuterni zlochyyny [Forensic characteristics of individuals committing computer crimes]. *Naukovy visnyk Natsional'noho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo) [Scientific Bulletin of the National University of State Tax Service of Ukraine (Economics, Law)]*, 2, 186-191. Retrieved from file:///C:/Users/AV/Downloads/Nvnudpsu\_2013\_2\_30%20(2).pdf [in Ukrainian].

12. Bodunova, O. M. (2022). Kryminalohichna kharakterystyka osoby, shcho vchyniaie kryminal'ni pravoporushennia u sferi informatsiynykh tekhnolohiy [Criminological characteristics of a person committing criminal offenses in the field of information technologies]. *Irpinskyi yuridychnyi chasopys [Irpın Legal Journal]*, 1 (8), 151-159. Retrieved from <https://ojs.dpu.edu.ua/index.php/irplegchr/article/view/43> [in Ukrainian].

13. Veits, A. M. (2023). Kharakterystyka sluzhbovoi osoby abo takoi, yaka zdiisniuie profesiynu diial'nist', pov'iazanu z nadanniam publichnykh posluh, yaka vchyniaie kyberzlochyyny [Characteristics of an official or a person engaged in professional activity related to providing public services who commits a cybercrime]. *Naukovi perspektyvy [Scientific Perspectives]*, 5 (35), 554-565. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-554-565](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-554-565) [in Ukrainian].

14. Veits, A. M. (2024). Osoblyvosti rozsliduvannia kyberzlochyyniv, vchynenykh sluzhbovoiu osoboiu abo takoiu, yaka zdiisniuie profesiynu diial'nist', pov'iazanu z nadanniam publichnykh posluh [Features of investigating cybercrimes committed by an official or a person engaged in professional activity related to providing public services]. Odesa: Feniks [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy "Pro viiskovy obov'iazok i viiskovu sluzhbu" vvedeny v diu 25 ber. 1992 roku № 2232-XII [Law of Ukraine "On Military Duty and Military Service" enacted on March 25, 1992, № 2232-XII]. (1992, March 25). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> [in Ukrainian].

16. Opanasenko, N. O. (2022). Sotsial'no-psykholohichniy portret zlochyntsia-viiskovo-sluzhbovtisia [Socio-psychological portrait of a military criminal]. *Pravo i suspil'stvo [Law and Society]*, 4, 424-429. Retrieved from <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.4.61> [in Ukrainian].

17. Vyroky Izmail'skoho mis'raysudnoho sudu Odes'koi oblasti vid 02 chervnia 2021 roku. Sprava № 946/5483/20. Yedyniy derzhavnyi reiestr sudovykh rishen' [Judgment of the Izmail District Court of Odesa Region dated June 2, 2021. Case № 946/5483/20]. (2021, June 2). [reyestr.court.gov.ua](http://reyestr.court.gov.ua). Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/97368886> [in Ukrainian].

18. Vorobyova, I. V., Matzegora, Y. V., Prykhod'ko, I. I., Timchenko, O. V., Kolesnychenko, O. S., & Lipatov, I. I. (2016). *Informatsiyno-psykholohichna protydiya v natsional'nii hvardii Ukrainy (psykholohichniy aspekt) [Information-psychological counteraction in the National Guard of Ukraine (psychological aspect)]*. Kharkiv: National Academy of the National Guard of Ukraine [in Ukrainian].

УДК 347.78.034:347.77.043

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-180-190](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-180-190)

**Комісарова Наталя Олександрівна** начальник кафедри державної безпеки факультету забезпечення державної безпеки, Київський інститут Національної гвардії України, кандидат юридичних наук, доцент, <https://orcid.org/0000-0001-6895-6891>

**Дашковський Анатолій Вікторович** викладач кафедри державної безпеки факультету забезпечення державної безпеки, Київський інститут Національної гвардії України, <https://orcid.org/0009-0004-4052-7103>

**Яроцький Ярослав Богданович** начальник служби аудиту технічного забезпечення відділу аудиту логістичного забезпечення управління внутрішнього аудиту, НГУ, <https://orcid.org/0009-0002-3269-234X>

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРИЗУПИНЕННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ У ЗВ'ЯЗКУ З ВЧИНЕННЯМ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВОПОРУШЕННЯ

**Анотація.** У статті окреслюється правові аспекти призупинення та відновлення військової служби у зв'язку з вчиненням кримінального правопорушення.

У КК України всі норми про кримінальні правопорушення проти встановленого порядку несення військової служби згруповані в одному розділі, що входить до складу єдиного Кримінального кодексу, поряд з існуючими в світовій практиці варіантами інституціоналізації військово-кримінального законодавства у вигляді повністю самостійного кримінально-правового джерела або формально самостійного кримінально-правового джерела.

З приводу покарань, передбачених кримінальним законодавством України, слід визначити 12 видів покарань, зокрема це: штраф; позбавлення військового, спеціального звання, рангу, чину або кваліфікаційного класу; позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю; громадські роботи; виправні роботи; службові обмеження для військовослужбовців; конфіскація майна; арешт; обмеження волі; тримання в дисциплінарному батальйоні військовослужбовців; позбавлення волі на певний строк; довічне позбавлення волі. До додаткових видів покарання законодавець відносить наступні: позбавлення військового, спеціального звання, рангу, чину або кваліфікаційного класу; конфіскація майна.

З числа інститутів звільнення від покарання, передбачених кримінальним законодавством України, слід відзначити: звільнення від відбування





службового обмеження для військовослужбовців з випробуванням (ст. 75 КК України); умовно-дострокове звільнення від відбування службових обмежень для військовослужбовців, тримання в дисциплінарному батальйоні (ст. 81 КК України); звільнення від покарання військовослужбовців, засуджених до службового обмеження, арешту або тримання в дисциплінарному батальйоні, в разі визнання їх непридатними до військової служби за станом здоров'я (ч. 3 ст. 84 КК України).

В законі України про “Військовий обов’язок та військову службу” визначаються підстави за якими особа приймається на військову службу, звільняється чи відновлюється на військову службу та подальші обмеження які можуть застосовуватись до військовослужбовця за вчинення ним кримінального правопорушення.

Дослідженню цієї проблематики щодо призупинення та відновлення військової служби у зв’язку з вчиненням кримінального правопорушення своєї праці присвятили: М.І. Карпенко, З. А. Астемиров, Л. В. Багрій-Шахматов, Є. В. Благров, Я. М. Брайнин, А. В. Василіівський, І. М. Гальперин, В. С. Єгоров, В. І. Зубкова, Т. М. Калиніна, М. О. Кауфман, А. П. Козлов, Н. М. Кропачов, Л. Л. Кругликов, В. І. Курляндский, І. С. Ной, В. В. Палій, В. С. Прохоров, А. І. Санталов, М. І. Хавронюк, Н. В. Щедрин, та інші.

**Ключові слова:** кримінальне правопорушення, кримінальна відповідальність, кримінально-правовий вплив, заходи кримінально-правового характеру, покарання, військова служба.

**Komissarova Natalia Oleksandrivna** Head of the Department of State Security of the Faculty of State Security, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, PhD in Law, Associate Professor, <https://orcid.org/0000-0001-6895-6891>

**Dashkovskii Anatoliy Viktorovich** lecturer at the Department of State Security, Faculty of State Security, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, candidate of legal sciences, associate professor, <https://orcid.org/0009-0004-4052-7103>

**Yarotskyi Yaroslav Bogdanovich** head of the combat training service of the services department, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0002-3269-234X>

## LEGAL ASPECTS OF SUSPENSION AND RESTORATION OF MILITARY SERVICE IN CONNECTION WITH THE COMMITMENT OF A CRIMINAL OFFENSE

**Abstract.** The article outlines the legal aspects of suspension and reinstatement of military service in connection with the commission of a criminal offense.

In the Criminal Code of Ukraine, all norms on criminal offenses against the established order of military service are grouped in one section, which is part of the unified Criminal Code, along with the options of institutionalization of military criminal legislation existing in world practice in the form of a completely independent source of criminal law or formally independent criminal law source.

Regarding the punishments provided by the criminal legislation of Ukraine, 12 types of punishments should be defined, in particular: a fine; deprivation of a military, special title, rank, rank or qualification class; deprivation of the right to hold certain positions or engage in certain activities; public works; corrective works; service restrictions for military personnel; confiscation of property; arrest; restriction of will; detention in the disciplinary battalion of servicemen; deprivation of liberty for a certain period; life imprisonment. The legislator includes the following as additional types of punishments: deprivation of a military, special title, rank, rank or qualification class; confiscation of property.

Among the institutions of exemption from punishment provided for by the criminal legislation of Ukraine, it should be noted: exemption from service restriction for servicemen with probation (Article 75 of the Criminal Code of Ukraine); conditional early release from service restrictions for servicemen, detention in a disciplinary battalion (Article 81 of the Criminal Code of Ukraine); exemption from punishment of servicemen sentenced to service limitation, arrest or detention in a disciplinary battalion, in case they are recognized as unfit for military service due to their health (Part 3, Article 84 of the Criminal Code of Ukraine).

The Law of Ukraine on "Military Obligation and Military Service" defines the grounds on which a person is accepted for military service, discharged or reinstated to military service and further restrictions that may be applied to a serviceman for committing a criminal offense.

The following authors devoted their works to the study of this problem regarding the suspension and resumption of military service in connection with the commission of a criminal offense: M.I. Karpenko, Z. A. Astemirov, L. V. Bagriy-Shakhmatov, E. V. Blagov, Y. M. Braynin, A. V. Vasiliivskyi, I. M. Halperin, V. S. Yehorov, V. I. Zubkova, T. M. Kalynina, M. O. Kaufman, A. P. Kozlov, N. M. Kropachev, L. L. Kruglykov, V. I. Kurlyandsky, I. S. Noy, V. V. Palii, V. S. Prokhorov, A. I. Santalov, M. I. Havronyuk, N. V. Shchedrin, and others.

**Keywords:** criminal responsibility, criminal-legal influence, criminal-legal measures, punishment, criminal-legal coercion, educational measures, forms of implementation of criminal responsibility.

**Постановка проблеми.** Всі норми про кримінальну відповідальність за вчинення військових кримінальних правопорушень згруповані в Розділі XIX «Кримінальні правопорушення проти встановленого порядку несення військової служби (військові злочини)».

Аналіз положень вітчизняного кримінального законодавства показує, що законодавчу заборону застосовувати до військовослужбовців покарання у



виді громадських робіт (ст. 56 КК України), виправних робіт (ст. 57 КК України) та обмеження волі (ст. 61 КК України). Причому громадські роботи та обмеження волі не застосовуються тільки до військовослужбовців строкової служби, а виправні роботи взагалі до всіх військовослужбовців віх аналогом є службові обмеження для військовослужбовців, як вид кримінального покарання.

Серед військових покарань, передбачених кримінальним законодавством України, слід відмітити позбавлення військового звання (ст. 54 КК України), службові обмеження для військовослужбовців (ст. 58 КК України), тримання в дисциплінарному батальйоні військовослужбовців (ст. 62 КК України). Покарання у виді арешту військовослужбовці відбувають на гауптвахті (ст. 60 КК України). Хоча в санкціях статей про військові злочини арешт передбачений лише в двох випадках: за порушення статутних правил взаємовідносин і за втрату військового майна. Важливим моментом призначення покарання у виді позбавлення військового звання є врахування при його призначенні ступінь тяжкості вчиненого винним суспільно-небезпечного діяння.

Щодо правових аспектів призупинення та відновлення військової служби у зв'язку з вчиненням кримінального правопорушення детально розглянемо у статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню цієї проблематики щодо призупинення та відновлення військової служби у зв'язку з вчиненням кримінального правопорушення свої праці присвятили: М.І. Карпенко, З. А. Астемиров, Л. В. Багрій-Шахматов, Є. В. Благов, Я. М. Браїнин, А. В.Василієвський, І. М. Гальперин, В. С. Єгоров, В. І. Зубкова, Т. М.Калиніна, М. О. Кауфман, А. П. Козлов, Н. М. Кропачов, Л. Л. Кругликов, В. І. Курляндський, І. С. Ной, В. В. Палій, В. С. Прохоров, А. І. Санталов, М. І. Хавронюк, Н. В. Щедрин, та інші.

**Мета дослідження** – розглянути особливості призупинення та відновлення військової служби у зв'язку з вчиненням кримінального правопорушення.

**Виклад основного матеріалу.** В реаліях періоду воєнного стану дуже гостро постає питання кримінальних правопорушень скоєних військовослужбовцями під час проходження служби. Кримінальний кодекс України визначає перелік злочинів, вчинених військовослужбовцями. З'ясуємо яка правова процедура зупинення та відновлення проходження військової служби військовослужбовцями після скоєння ними кримінальних правопорушень.

Варто зазначити, що починаючи з лютого 2015 року частково зазнали зміни у законодавстві, що визначали порядок відбуття покарання у дисциплінарному батальйоні [1]. Якщо раніше покарання застосовувалося тільки до військовослужбовців строкової служби, то після внесених змін коло суб'єктів покарання розширився і став включати військовослужбовців, що



проходять військову службу за контрактом, осіб офіцерського складу, які проходять кадрову військову службу, осіб офіцерського складу, які проходять військову службу за призовом, військовослужбовців, призваних на військову службу під час мобілізації, на особливий період (крім військовослужбовців-жінок). У світлі зазначених змін залишається незрозумілим, як це покарання буде застосовуватися щодо засуджених офіцерів.

Після виходу України зі складу Радянського Союзу на її території залишалося три дисциплінарних батальйони, а на даний час діє лише один дисциплінарний батальйон в м. Києві. Ситуація ускладнювалася тим, що було офіційно оголошено, що в 2013 р. останній призов до Збройних Сил України, аз 2014 р Збройні Сили будуть комплектуватися тільки військовослужбовцями за контрактом [5]. Оскільки у дисциплінарному батальйоні відбувають покарання тільки військовослужбовці за призовом, відповідно відпадала й необхідність в такому інституті. Все змінилося з початком бойових дій на сході України. Уже навесні 2014 р. виконуючий обов'язки президента України О. Турчинов підписав указ про призов громадян на військову службу у 2014 р. у зв'язку з загостренням ситуації в східних і південних регіонах країни [5].

Крім того що розширилося коло осіб, які можуть міститися в дисциплінарному батальйоні, з'явилися повідомлення про створення ще одного дисциплінарного батальйону в Південному регіоні України.

З числа інститутів звільнення від покарання, передбачених кримінальним законодавством України, слід відзначити: звільнення від відбування службового обмеження для військовослужбовців з випробуванням (ст. 75 КК України); умовно-дострокове звільнення від відбування службових обмежень для військовослужбовців, тримання в дисциплінарному батальйоні (ст. 81 КК України); звільнення від покарання військовослужбовців, засуджених до службового обмеження, арешту або тримання в дисциплінарному батальйоні, в разі визнання їх непридатними до військової служби за станом здоров'я (ч. 3 ст.84 КК України).

При звільненні від відбування покарання з випробуванням встановлюється випробувальний термін тривалістю від одного року до трьох років. Слід зазначити, що в українському законодавстві, міститься інститут умовного засудження військовослужбовців, не обов'язково до військових покарань, про що свідчить положення про те, що контроль за поведінкою засуджених військовослужбовців здійснюється командирами військових частин(ч. 2 ст. 76 КК України).

Умовно-дострокове звільнення можливо і від покарання у виді службових обмежень для військовослужбовців. У відповідності до положень вітчизняного законодавства умовно-дострокове звільнення може бути застосоване лише після фактичного відбуття засудженим не менше половини строку покарання, призначеного судом за злочин невеликої або середньої тяжкості. При цьому не можемо не згадати про відсутність інституту заміни



невідбутої частини покарання у виді тримання в дисциплінарному батальйоні військовослужбовців більш м'яким видом покарання, такий інститут передбачений тільки для покарань у виді обмеження або позбавлення волі.

Звільнення від покарання у зв'язку з хворобою можливе як стосовно військовослужбовців, які відбувають арешт та перебувають у дисциплінарному батальйоні так і по відношенню до засуджених до покарання у виді службового обмеження.

Відповідно до ст. 84 КК України звільнення від покарання в зв'язку з хворобою підлягають в установленому порядку три категорії осіб: 1) особи, які під час відбування покарання захворіли на психічну хворобу, що позбавляє їх можливості усвідомлювати свої дії (бездіяльність) або керувати ними (ч. 1); 2) особи, які після вчинення злочину або постановлення вироку захворіли на іншу тяжку хворобу, що перешкоджає відбуванню покарання (ч. 2; 3) військовослужбовці, засуджені до службового обмеження, арешту або тримання в дисциплінарному батальйоні, в разі визнання їх непридатними до військової служби за станом здоров'я (ч. 3). Як вбачається, для третьої категорії осіб (військовослужбовців) законодавець звільнення від покарання в зв'язку з хворобою пов'язує тільки з тими видами покарання, які виконуються в умовах військової служби. Законодавством військової сфери встановлені вимоги, що пред'являються до осіб, які перебувають на військовій службі. Цим вимогам повинні відповідати і засуджені військовослужбовці. Одним з таких вимог є придатність до військової служби за станом здоров'я. Відповідно, встановлення факту непридатності військовослужбовців до військової служби за станом здоров'я тягне їх звільнення з військової служби. На цій же підставі підлягають обов'язковому звільненню з військової служби та засуджені військовослужбовці. Таке звільнення унеможливує подальше відбування ними видів покарання, які виконуються в умовах військової служби. Тому виглядає логічною законодавча залежність процесу виконання щодо військовослужбовців покарання у виді службового обмеження, арешту та тримання в дисциплінарному батальйоні від придатності їх за станом здоров'я до військової служби.

Законодавець, враховуючи в сфері кримінально-правового регулювання вищевказану військову специфіку, мав при конструюванні ч. 3 ст. 84 КК України дотримуватися одного з основних принципів побудови кримінального закону-принципу системності його норм. Однак, як показує аналіз даної норми з точки зору системного підходу, законодавцю досягти цього в повній мірі не вдалося. У цій нормі законодавцем встановлено імперативний порядок звільнення військовослужбовців від покарання в зв'язку з хворобою. Суд зобов'язаний звільнити від покарання засудженого військовослужбовця, якщо він визнаний непридатним до військової служби за станом здоров'я. Така імперативність дозволяє звільнятися від покарання навіть тим військовослужбовцям, які не стали на шлях виправлення. Крім того, виходячи

зі змісту ст. 84 КК України, не має юридичного значення здатність військовослужбовця за станом здоров'я відбувати інші види покарань, його одужання надалі.

У КК України зазначено одну із підстав звільнення від кримінальної відповідальності із застосуванням до винної особи заходів, передбачених дисциплінарним статутом Збройних Сил України. У радянському законодавстві зазначена норма була відсутня, однак в ряді статей про кримінальну відповідальність за військові кримінальні правопорушення містилася норма проте, «що в разі вчинення кримінального правопорушення за пом'якшуючих обставин особа може бути притягнута до дисциплінарної відповідальності». Слід зазначити логічне протиріччя між цією нормою і санкціями статей про військові кримінальні правопорушення, оскільки в більшості санкціях статей КК України за вчинення військових кримінальних правопорушень передбачено покарання у виді у виді позбавлення волі на строк до 5, до 10 і понад 10 років.

Наступними підставами звільнення від відбування покарання за вчинення військових кримінальних правопорушень є закінчення строків давності. Основною складовою при застосуванні даного правового інституту є ступінь тяжкості вчиненого кримінального правопорушення. Мінімальний строк давності, який може бути застосований до осіб, які вчинили військові кримінальні правопорушення становить три роки [1]. Але для таких складів кримінальних правопорушень як дезертирство та відмова від несення обов'язків військової служби мінімальний строк давності становить п'ять років. Варто зазначити про види факультативного звільнення від кримінальної відповідальності, одним із яких є передача особи на поруки та зміною обстановки. Для того, щоб особу звільнити із застосуванням зазначеного виду звільнення від кримінальної відповідальності необхідно наявність таких підстав, а саме: особа вчинила кримінальне правопорушення вперше; особа вчинила кримінальне правопорушення невеликої або середньої тяжкості; на думку суду, внаслідок зміни обстановки вчинене діяння та особа, яка його вчинила втратили одну із ознак об'єктивної сторони – суспільну небезпечність.

Розглядаючи питання кримінальної відповідальності за самовільне залишення військової частини або місця служби та дезертирство, вчинені військовослужбовцями, зупинимось на питаннях можливості звільнення від кримінальної відповідальності. Судова практика підтверджує випадки звільнення від кримінальної відповідальності за вчинення дій передбачених ст. 407, 408 КК України. Так військовослужбовці, які вперше вчинили діяння, передбачений цими статтями, можуть бути звільнені від кримінальної відповідальності, якщо самовільне залишення військової частини або місця служби, що вчинене військовослужбовцем у результаті наявності поважних причин. Така норма заслуговує на юридичне закріплення як у ст. 407 так і вст. 408 КК України. Відповідно до Постанови Верховного Суду України





«Про практику застосування судами України законодавства про звільнення особи від кримінальної відповідальності» № 12 від 23.12.2005 р. такою, яка вчинила злочин уперше, вважається особа, котра раніше не вчиняла злочинів або раніше вчинила злочин, що вже втратив правове значення [1]. Тобто такою необхідно вважати особу, яка вчинила один або декілька кримінальних правопорушень, ніза один з яких вона раніше не була засуджена; особу, щодо якої було винесено обвинувальний вирок, який до моменту вчинення нового кримінального правопорушення не набрав законної сили; особу, щодо якої обвинувальний вирок суду набрав законної сили, але до моменту вчинення нового кримінального правопорушення мала місце обставина, що анулювала настання правових наслідків (наприклад – звільнення особи від відбування покарання у зв'язку із закінченням строків давності або зняття чи погашення судимості); особу щодо якої обвинувальний вирок суду вступив у законну силу але на момент судового розгляду за вчинення нового кримінального правопорушення, кримінальне правопорушення за вчинення якого особу було засуджено втратило свою суспільну небезпечність.

Таким чином, військовослужбовцями, які вперше вчинили кримінальне правопорушення, передбачене ст. 407 КК України необхідно вважати особу, щодо якої вирок суду не набрав законної сили по зазначеній статті, незалежно від фактичної кількості випадків самовільного залишення частини або місця служби.

Також, законодавець пов'язує можливість звільнення військовослужбовців від кримінальної відповідальності за наявності збігу тяжких життєвих обставин. На наш погляд, законодавець фактично передбачає можливість звільнення від кримінальної відповідальності військовослужбовця, який діє в стані крайньої необхідності. Тобто поведінка військовослужбовця має бути обумовлена саме настанням таких обставин, які на думку суду є поважними та такими, що спровокували, сприяли вчиненню ним військового кримінального правопорушення. При цьому визначення поняття «тяжкі життєві обставини» не міститься у КК України. На нашу думку «під збігом тяжких обставин» пропонуємо розуміти обставини, що об'єктивно існували на момент вчинення кримінального правопорушення до яких можна віднести несприятливі життєві ситуації особистого, сімейного або службового характеру, що сприймалися військовослужбовцем як негативні обставини, під впливом яких він прийняв рішення вчинити кримінальне правопорушення. До таких тяжких життєвих обставин можна віднести: життєві обставини, що обумовлюють необхідність негайного прибуття військовослужбовця до місця знаходження близьких родичів (важкий стан здоров'я батька, матері або інших близьких родичів, похорон зазначених осіб та ін.) та істотно ускладнюють його перебування в частині (на місці служби) в силу різних причин (наприклад, через нестатутні дії щодо військовослужбовця, неможливості отримати медичну допомогу).

При винесенні вироку суд повинен враховувати також момент припинення (усунення) тяжких життєвих обставин (наприклад, відпала необхідність догляду за близьким родичем, а військовослужбовець продовжує незаконно перебувати поза частиною (місцем служби)). У такому випадку подальше ухилення від військової служби повинне кваліфікуватися судом у відповідності до положень ст. 407 КК України. Наприклад, самовільне залишення частини (місця служби) внаслідок застосування до військовослужбовця насильства з боку товаришів по службі або командирів, коли в конкретній ситуації у нього була відсутня можливість іншим способом зберегти своє життя або здоров'я. У цьому випадку суд повинен виносити виправдувальний вирок у зв'язку з відсутністю в діянні складу кримінального правопорушення).

Подібна норма, про звільнення від кримінальної відповідальності за наявності тяжких життєвих обставин, що сприяли вчиненню кримінального правопорушення військовослужбовцем потрібно передбачити і в ст. 408 КК України «Дезертирство». Тобто особа, яка вчинила дезертирство внаслідок збігу тяжких життєвих обставин та добровільно повернулася у військову частину чи на місце служби після їх усунення (тяжкі життєві обставини мали тимчасовий характер), вона звільняється від кримінальної відповідальності у зв'язку з відсутністю у її діях ознак складу кримінального правопорушення. Тому на нашу думку, законодавцю потрібно передбачити в ст. 407 та 408 КК України спеціальний вид звільнення від кримінальної відповідальності прописавши в них одну з обов'язкових умов звільнення добровільне повернення до військової частини або місця служби після усунення (припинення) тяжких життєвих обставин. На наш погляд, така норма є необхідною, та міститься у аналогічних стаття деяких зарубіжних країн, оскільки на практиці трапляються випадки, коли обставини, що спонукали військовослужбовця дезертирувати усунуті, а військовослужбовець продовжує незаконно перебувати поза військовою частиною або місцем служби. При таких умовах звільнення його від кримінальної відповідальності за дезертирство буде навряд чи доцільним але питання про застосування інституту спеціального звільнення все ж таки повинне вирішуватися у кожному з випадків індивідуально в залежності як від обставин справи так і особи винного.

Крім того, доцільним буде передбачити на рівні законодавства можливість застосування до винного такого виду спеціального звільнення від кримінальної відповідальності, оскільки у порівнянні з досвідом зарубіжних країн, вітчизняне кримінальне законодавство не містить такої норми.

В законі України про “Військовий обов'язок та військову службу” визначаються підстави за якими особа приймається на військову службу, звільняється чи відновлюється на військову службу та подальші обмеження які можуть застосовуватись до військовослужбовця за вчинення ним кримінального правопорушення [2].



Призупинення військової служби відбувається з дня внесення відповідних відомостей до єдиного реєстру досудових розслідувань та з таких причин у разі перебування особи в СЗЧ(самовільному залишенні військової частини) (стаття 407 ККУ), дезертирство (стаття 408) чи для тих хто добровільно здалися в полон (стаття 430 ККУ).

У законі України про “Військовий обов’язок та військову службу” передбачено ряд обмежень які застосовуються до військовослужбовців а саме:

- Припинення грошового забезпечення;
- Припинення речового та продовольчого забезпечення;
- Призупинення часу проходження військової служби;
- Звільняються з посад;
- Зняття пільг та соціального забезпечення.

На підставі висновку службового розслідування, яке проводиться у військовій частині відкривається кримінальне провадження та статтею, за якою військовослужбовця буде притягнуто до відповідальності [2].

- За статтею 407 - тримання у дисциплінарному батальйоні на строк до двох років чи позбавлення волі на той самий строк.

- За статтею 408 - карається позбавленням волі на строк від п’яти до дванадцяти років.

- За статтею 430 - карається позбавленням волі на строк від семи до десяти років.

Військовослужбовці, яким призначено кримінальне покарання у вигляді штрафу, яких звільнено від кримінальної відповідальності на підставах передбачених статтями 47, 48, 49 ККУ, а також яких звільнено від відбування покарань у зв’язку з амністією, підлягають звільненню з військової служби [2].

У разі виправдання військовослужбовця судом його повертають до проходження військової служби і відновлюють всі види забезпечення. Але все забезпечення яке повинно було нараховуватись на військовослужбовця в період призупинення військової служби не сплачується. Відновлення військової служби відбувається при поверненні військовослужбовця до місця несення служби.

#### **Література:**

1. Кримінальний кодекс України: за станом на 16 січня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2001. –131 с.
2. Закон України Про військовий обов’язок і військову службу: прийнятий 25 бер. 1992 року . // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 1992. –386 с.
3. Хавронюк М.І. Заходи кримінально-правового впливу: які вони бувають?: навч. посіб. / М.І. Хавронюк //Юридичний вісник України – 2013. - № 21 (934) – С. 25-31.
4. Кримінальне право України. Загал. частина: підруч. для студентів юрид. вузів і фак. / Г.В. Андрусів, П.П. Андрушко, В.О. Беньківський та ін.; за ред. П.С. Матишевського, П.П. Андрушка, С.Д. Шапченка. - К.: Юрінком Інтер, 1997. 512 с.





5. Пономаренко Ю.А. Загальна теорія визначення караності кримінальних правопорушень: монографія. Харків: Право, 2020. 720 с.

6.. Звільнення від кримінальної відповідальності: монографія. / Баулін Ю.В - К.: Атіка, 2004. 296 с.

7. Кримінальне право. Загальна частина: навч. посіб. Берзін П.С., Волинець Р.А., Птащенко Д.С. / за ред. П.С. Берзіна. Київ: Алерта, 2023. 608 с.

### **References:**

1. The Criminal Code of Ukraine: (2003, January 16). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].

2. Law of Ukraine On Military Duty and Military Service: (1992, March 25). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].

3. Havronyuk M.I. (2013). Measures of criminal and legal influence: what are they?: [Measures of criminal distribution] Kyiv: Legal Bulletin [in Ukrainian].

4. Andrusiv G.V., Andrushko P.P., Benkivskyi V.O (1997). Criminal law of Ukraine. [Product criminal law ]. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].

5. Ponomarenko . Y.A. (2020). The general theory of determining the punishment of criminal offenses: [Product a monograph]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

6. Baulin Y.V. (2004). Exemption from criminal responsibility: monograph. [Product a monograph]. Kyiv: Atika [in Ukrainian].

7. Berzin P.S., Volynets R.A., Ptashchenko D.S. (2023). Criminal law. []). Criminal law distribution]. Kyiv: Alerta [in Ukrainian].



УДК 347.78.034:347.77.043

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-191-199](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-191-199)

**Комісарова Наталя Олександрівна** начальник кафедри державної безпеки факультету забезпечення державної безпеки, кандидат юридичних наук, доцент, Київський інститут Національної гвардії України, <https://orcid.org/0000-0001-6895-6891>

**Крутіков Павло Дмитрович** здобувач вищої освіти, факультету забезпечення державної безпеки, Київський інститут Національної гвардії України

## ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАГРОЗИ, КІБЕРШПИГУНСТВО КІБЕРАТАКИ НА ОБ'ЄКТИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВЕДЕННЯ ВІЙНИ

**Анотація.** У статті окреслюється проблема впливу інформаційних загроз, кібератак, кібершпигунства на об'єкти критичної інфраструктури в умовах ведення війни.

Робота дозволяє краще зрозуміти важливість захисту об'єктів критичної інфраструктури для забезпечення національної безпеки.

Ідентифікувати інформаційні загрози, кібератаки, прояви кібершпигунства які потенційні загрози та ризики для об'єктів критичної інфраструктури та визначити недоліки в існуючих системах захисту.

Описані основні типи інформаційних загроз, які включають кібератаки та кібершпигунство. Важливості виявлення цих загроз, які можуть серйозно пошкодити об'єкти критичної інфраструктури, такі як енергетичні системи, водопостачання, транспортні мережі та комунікації

Аналіз і рекомендації, розроблені у роботі, можуть сприяти підвищенню ефективності заходів захисту об'єктів критичної інфраструктури та зменшенню ризиків їхнього негативного впливу на національну безпеку.

На основі цього аналізу можна розробляти конкретні рекомендації, які можуть сприяти підвищенню ефективності заходів захисту. Це може включати оновлення технологічної бази, проведення регулярних тренінгів для персоналу, вдосконалення законодавства та впровадження сучасних методів виявлення та нейтралізації загроз. Регулярно створювати резервні копії важливих даних та зберігати їх в офлайн-режимі. Це дозволить відновити дані у разі успішної кібератаки або інших непередбачуваних подій.

Загалом, дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до захисту критичної інфраструктури, що включає не тільки технічні, але й організаційні та нормативні заходи. Це забезпечить більш надійний захист національної безпеки в умовах сучасних загроз.

**Ключові слова:** критична інфраструктура, інформаційна інфраструктура, кібератака, кібершпигунство, шпигун, інформаційна система, ведення війни, війна, кримінальне правопорушення, злочинність, протидія злочинності.

**Komissarova Natalia Oleksandrivna** Head of the Department of State Security of the Faculty of State Security, PhD in Law, Associate Professor, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6895-6891>

**Krutikov Pavlo Dmytrovych** graduate of the Faculty of State Security, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine

### INFORMATION THREATS, CYBER ESPIONAGE and CYBER ATTACKS ON CRITICAL INFRASTRUCTURE OBJECTS IN WARFARE CONDITIONS

**Abstract.** The article outlines the problem of the impact of information threats, cyber attacks, and cyber espionage on critical infrastructure facilities in the context of warfare.

The work allows for a better understanding of the importance of protecting critical infrastructure facilities for ensuring national security.

To identify information threats, cyber attacks, manifestations of cyber espionage, which are potential threats and risks to critical infrastructure objects and to identify shortcomings in existing protection systems.

The main types of information threats are described, which include cyber attacks and cyber espionage. The importance of identifying these threats, which can seriously damage critical infrastructure facilities such as energy systems, water supply, transport networks and communications

The analysis and recommendations developed in the work can help increase the effectiveness of measures to protect critical infrastructure objects and reduce the risks of their negative impact on national security.

Based on this analysis, specific recommendations can be developed that can contribute to increasing the effectiveness of protection measures. This may include updating the technological base, conducting regular training for personnel, improving legislation, and implementing modern methods of detecting and neutralizing threats. Regularly back up important data and store it offline. This will allow data recovery in the event of a successful cyber attack or other unforeseen events.

In general, the study emphasizes the importance of a comprehensive approach to the protection of critical infrastructure, which includes not only technical, but also organizational and regulatory measures. This will ensure more reliable protection of national security in the face of modern threats.

**Keywords:** critical infrastructure, information infrastructure, cyber attack, cyber espionage, spy, information system, warfare, war, criminal offense, crime, counter crime.





**Постановка проблеми.** Сучасний світ стрімко розвивається в умовах діджиталізації всіх сфер суспільства. Інноваційні технології стали невід'ємною частиною нашого життя, відіграючи ключову роль у організації як роботи, так і відпочинку. Значна частина цих технологій базується на використанні даних різного типу, які обробляються за допомогою спеціального програмного забезпечення та новітніх технологій. Інформація нині є не лише одним із основних ресурсів, від якого залежить існування та функціонування різних об'єктів, явищ та систем, але й є ресурсом для їх оновлення, трансформації та розвитку.

Значущість інформації в нашому житті та в організації ефективного функціонування економічних об'єктів стимулює постійний пошук науковців у напрямку створення досконалих методів та механізмів роботи з даними. Це дозволяє максимально спростити процеси, які доцільно автоматизувати та уніфікувати. Інформація також є ресурсом для змін та управління, оскільки її обіг усередині систем забезпечує їх розвиток, вдосконалення та адаптацію до змін зовнішнього середовища, що дозволяє їм виконувати необхідні функції і забезпечувати постійний розвиток.

Під час військової агресії Росії проти України ворог активно використовує комп'ютерні технології для вчинення воєнних злочинів шляхом кібератак на об'єкти критичної інфраструктури.

**Мета дослідження.** Полягає в тому, щоб надати комплексне розуміння проблематики кібербезпеки критичної інфраструктури, а також запропонувати ефективні рішення для покращення захисту та зменшення ризиків, пов'язаних з інформаційними загрозами.

Визначити та класифікувати основні види інформаційних загроз, кібератак та кібершпигунства, які можуть вплинути на критичну інфраструктуру. Для вивчення різних технік та інструментів, що використовуються зловмисниками, а також аналіз їхньої еволюції у контексті сучасних технологічних досягнень.

Провести детальну оцінку потенційних ризиків та наслідків для об'єктів критичної інфраструктури у випадку успішних кібератак чи актів кібершпигунства. Аналіз ймовірних сценаріїв розвитку подій та їхнього впливу на функціонування життєво важливих систем і забезпечення безперервності їхньої роботи.

**Аналіз останніх досліджень.** Згідно аналізу останніх досліджень і публікацій Держспецзв'язку, кількість кібератак у 2022 році було зафіксовано 2194 кіберінциденти, з яких 1048 мали високий або критичний рівень. У 2023 році загальна кількість кіберінцидентів становила 2554, з яких лише 367 були серйозними[10].

Перші місяці цього року демонструють збільшення кількості кібератак, які здійснюють російські хакери на українські інформаційні системи. Тому варто очікувати, що 2024 рік для нашої країни буде важчим з точки зору

ведення кібервійни. У першому кварталі 2024 року Урядовою командою реагування на комп'ютерні надзвичайні події України CERT-UA, серед іншого, вжито заходів з недопущення реалізації зловмисного задуму, який полягав у проведенні деструктивного впливу, у відношенні трьох українських організацій урядового та енергетичного сектору.

Однією з найактивніших загроз було угруповання найманців UAC-0050, пов'язаних з російськими правоохоронними органами. Вони оголосили про завершення своєї "професійної" діяльності під назвою DaVinci Group за кілька днів до російського вторгнення у 2022 році, але останнім часом знову активно нагадують про себе.

Станом на 22 лютого 2024 року було виявлено і досліджено щонайменше 15 кампаній, під час яких зловмисники використовували п'ять видів шкідливих програм: REMCOS RAT, QUASAR RAT, VENOM RAT, REMOTE UTILITIES та LUMMASTEALER. Незважаючи на те, що лише невелика частина їхньої діяльності оприлюднюється в Telegram-каналі, їх тактика нагадує діяльність брокерів первинного доступу.

Через масовість атак і використання програм, призначених для викрадення автентифікаційних даних, скомпрометовані логіни, паролі та сертифікати можуть створювати технічні передумови для несанкціонованого доступу до інформаційно-комунікаційних систем організацій, що дозволить розвивати атаки на їхні внутрішні ресурси.

Також, команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України CERT-UA, згідно з Законом України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України", виявила, що однією з найбільших "кіберзагроз" є UAC-0010 (Armageddon). Ця загроза походить від колишніх "офіцерів" ГУ СБУ в АР Крим, які у 2014 році зрадили військовій присязі і стали служити ФСБ Російської Федерації. Головною метою цієї групи є "кібершпигунство" у відношенні до безпеки та оборони України. Згідно з наявною інформацією, кількість одночасно інфікованих комп'ютерів, переважно у системах державних органів, може сягати кількох тисяч.

**Виклад основного матеріалу.** В свою чергу кібератаки направлені на об'єкт інформаційної інфраструктури стають безпосередньою мішенню для нанесення шкоди або виступають як система керування іншим об'єктом критичної інфраструктури. Об'єкти критичної інфраструктури включають системи, їх компоненти та їх сукупності, які є важливими для економіки, національної безпеки та оборони. Порухення їх функціонування може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України існує 25 секторів, які віднесені до критичної інфраструктури: паливно-енергетичний сектор; цифрові технології; захист інформації; системи життєзабезпечення; харчова промисловість та агропромисловий комплекс; державний матеріальний резерв; охорона здоров'я; ринки капіталу та організовані товарні ринки;



фінансовий сектор; транспорт і пошта; промисловість; сектор громадської безпеки; цивільний захист населення і територій; міграція (імміграція та еміграція); охорона навколишнього природного середовища; сектор оборони; національна безпека; правосуддя; тримання під вартою; наукові дослідження та розробки; фінансовий сектор; вибори та референдуми; соціальний захист; інформаційні послуги; державна влада та місцеве самоврядування[2].

«Кібератака» (кібернетична атака, хакерська атака) – це навмисні дії в кіберпросторі, що здійснюються за допомогою електронних комунікаційних засобів (включаючи інформаційно-комунікаційні технології, програмні та апаратні засоби, інше технічне та технологічне обладнання). Такі атаки спрямовані на досягнення кількох основних цілей: порушення конфіденційності, цілісності та доступності електронних інформаційних ресурсів, які обробляються, передаються або зберігаються в комунікаційних та технологічних системах; отримання несанкціонованого доступу до цих ресурсів; порушення безпеки, стабільного та надійного функціонування комунікаційних та технологічних систем; використання комунікаційної системи та її ресурсів для проведення кібератак на інші об'єкти кіберзахисту.

Пов'язаним із цим поняттям у сфері кібербезпеки є «кіберзагроза» – наявні або потенційно можливі явища та фактори, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України у кіберпросторі та мають негативний вплив на її стан. Хакерська атака (кібератака) – це спроба реалізації кіберзагрози, тобто дії кібер-зловмисників (хакерів) або шкідливих програм, спрямовані на захоплення інформаційних даних віддаленого комп'ютера, отримання повного контролю над його ресурсами або виведення системи з ладу.

Отже, «кібератака» – це напад на інформаційну інфраструктуру, який включає сукупність взаємопов'язаних дій порушника (ініційованих ним процесів), що призводять до реалізації загроз інформаційним ресурсам шляхом використання вразливостей певної інформаційної системи як частини цієї інфраструктури.

Умовно можна розрізняти два типи кібератак в залежності від місця знаходження зловмисника під час атаки, що має значення для виявлення осіб, відповідальних за атаку, та ступеня їх дії:

Локальне проникнення (local penetration) – зловмисник знаходиться всередині об'єкта та використовує прямий доступ до інформаційної системи.

Віддалене проникнення (remote penetration) – зловмисник знаходиться поза системою та використовує віддалений доступ для здійснення атаки на інформаційні ресурси.

Найбільш розповсюдженими видами є віддалені (зовнішні) кібератаки до яких входять:

Фішинг - це відправлення підроблених електронних листів від імені довірених компаній або інших надійних джерел. Зловмисники використо-



вують фішинг для того, щоб отримати доступ до особистих даних у корпоративних або особистих мережах.

SQL-ін'єкції - це метод поширення шкідливого програмного забезпечення через вразливості програм, таких як LinkedIn або Target, що дозволяє кіберзловмисникам викрасти або видалити дані, а також отримувати контроль над ними.

Міжсайтові сценарії (XSS) - це атаки, при яких кіберзловмисники відправляють зловісні або заражені сценарії через пошту або інші канали комунікації. Після того, як ви їх відкриваєте, зловмисник отримує доступ до вашої особистої інформації.

Для пошуку способів вторгнення в інформаційну систему широко використовуються спеціальні програмно-технічні засоби: мережеві сканери, сканери вразливостей, зламувачі паролів, аналізатори протоколів тощо.

Аналізатори протоколів - це метод отримання інформації, що базується на роботі мережевої карти в спеціальному режимі, що дозволяє отримати значну кількість службової інформації. Найбільшою небезпекою такої атаки є отримання логінів і паролів, які можна використовувати для незаконного доступу.

Перехоплення каналу зв'язку (Man-in-the-Middle) - це атака, коли зловмисник перехоплює зв'язок між двома системами і отримує доступ до переданої інформації. Це може дозволити зловмиснику модифікувати передану інформацію або отримати доступ до ресурсів мережі. Ці атаки важко виявити, оскільки зловмисник зазвичай знаходиться всередині мережі і може діяти анонімно.

Атака на відмову в обслуговуванні (denial of service або DoS)—це атака, що має своєю метою змусити сервер не відповідати на запити. Такий вид атаки не передбачає отримання деякої секретної інформації, але іноді буває підмогою в ініціалізації інших атак. Наприклад, деякі програми через помилки в своєму коді можуть викликати виняткові ситуації, і при відключенні сервісів здатні виконувати код, наданий зловмисником або атаки лавинного типу, коли сервер не може обробити величезну кількість вхідних пакетів. DDoS (від англ. Distributed Denial of Service -Розподілена DoS) –підтип DoS-атаки, що має ту ж мету що і DoS, але що проводяться не з одного комп'ютера, а з декількох комп'ютерів в мережі.

У даних типах атак використовується або виникнення помилок, що призводять до відмови сервісу, або спрацьовування захисту, що приводить до блокування роботи сервісу, а в результаті також до відмови в обслуговуванні. DDoS використовується там, де звичайний DoS неефективний. Для цього кілька комп'ютерів об'єднуються, і кожен виробляє DoS-атаку на систему жертви. Разом це називається DDoS-атака.

Будь-яка атака являє собою не що інше, як спробу використовувати недосконалість системи безпеки жертви або для отримання інформації, або для

нанесення шкоди системі, тому причиною будь-якої вдалої атаки є професіоналізм крєкерів і цінність інформації, а також недостатня компетенція адміністратора системи безпеки зокрема, недосконалість програмного забезпечення та недостатня увага до питань безпеки в компанії в цілому.

Спам e-mail (Mailbombing)—вважається найстарішим методом атак, хоча суть його проста і примітивна: велика кількість поштових повідомлень роблять неможливими роботу з поштовими скриньками, а іноді і з цілими поштовими серверами. Для цієї мети було розроблено безліч програм, і навіть недосвідчений користувач може зробити атаку, вказавши всього лише e-mail жертви, текст повідомлення, і кількість необхідних повідомлень. Такі програми дозволяють ховати реальний IP-адрес відправника, використовуючи для розсилки анонімний поштовий сервер.

Статистика кіберзлочинності показує, що зростає використання різних інструментів для шпигунства, які включають як спеціалізовані пристрої, так і програмне забезпечення. Порівняно з традиційними методами розвідки та шпигунства, нові технології значно модифікували ці практики. Часто вже неможливо визначити, хто саме створив певне програмне забезпечення для проведення розвідувальних або шпигунських операцій у високих технологіях. Такі програми можуть розробляти як приватні особи, так і організації з різними джерелами фінансування, включаючи державні кошти.

Зі слів директора з розвідки компанії з кібербезпеки бізнесу Red Canary та старшим науковим співробітником програми Cyber Statecraft Initiative Атлантичної ради Кеті Нікелс, "кібершпигунство" є характерним для російських розвідувальних служб, які фінансуються державою-противником. Вони намагаються здобути інформацію про урядові та пов'язані з урядом об'єкти. Це вимагає іншої політичної реакції, ніж у випадку з російськими кіберзлочинцями, які стоять за більшістю атак вимагачів. За її словами, державні структури Російської Федерації здійснюють шпигунство повністю під контролем уряду, тоді як оператори програм викупів, можливо, не мають прямого контролю з боку російського уряду.

**Висновки.** Таким чином, протидія кібератакам на об'єкти критичної інфраструктури є надзвичайно важливою для забезпечення безпеки суспільства та ефективного функціонування економіки.

Визначенно важливість розробляти та впроваджувати комплексні заходи кібербезпеки, які включають у себе моніторинг та виявлення потенційних загроз, вдосконалення технічних засобів захисту, а також навчання персоналу та своєчасну реакцію на виявлені загрози.

Регулярно створювати резервні копії важливих даних та зберігати їх в офлайн-режимі. Це дозволить відновити дані у разі успішної кібератаки або інших непередбачуваних подій.

Додатково, співпраця між урядовими органами, приватним сектором та міжнародними партнерами є ключовою для ефективної протидії кібератакам

на об'єкти критичної інфраструктури. Лише завдяки взаємодії та обміну інформацією можна забезпечити високий рівень захисту та реагувати на кіберзагрози вчасно і ефективно.

Використовувати ефективні методи шифрування для захисту конфіденційної інформації. Шифрування або криптографічний захист бази даних є одним з найбільш ефективних методів забезпечення безпеки БД.

Алгоритм шифрування перетворює інформацію в незрозумілі символи за допомогою математичного процесу. У той час, як інші інструменти безпеки захищають систему від вторгнень або атак, шифрування є фундаментальною формою, яка стосується безпеки самих даних. Це означає, що навіть у разі злому системи інформація буде доступна для читання тільки авторизованим користувачам, які мають ключі шифрування.

Розробити суворі правила доступу до даних та мінімізувати кількість працівників(співробітників), які мають повний доступ до цієї інформації.

Крім того, постійне вдосконалення заходів кібербезпеки та адаптація до нових викликів і загроз є необхідними для забезпечення стійкості об'єктів критичної інфраструктури до потенційних кібератак.

#### **Література:**

1. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні : зб. матеріалів міжнар. експерт. нарад / Упоряд. Д.С. Бірюков, С.І Кондратов ; за заг. ред. О.М.Суходолі. – К. : НІСД, 2016. – 176 с.

2. Указ Президента України від 15.03.2016 р. № 96/2016 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 січня 2016 року "Про Стратегію кібербезпеки України". Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/96/2016>

3. Указ Президента України №189/2014 від 02.03.2014р. «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 1 березня 2014 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності України». Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/189/2014>

4. Указ Президента України від 15.03.2016 р. № 96/2016 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 січня 2016 року "Про Стратегію кібербезпеки України" Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/96/2016>

5. 1GREEN PAPER ON A EUROPEAN PROGRAMME FOR CRITICAL INFRASTRUCTURE PROTECTION. Retrieved from [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005\\_0576en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0576en01.pdf)

6. Communication from the Commission of 12 December 2006 on a European Programme for Critical Infrastructure Protection. Retrieved from [://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006\\_0786en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0786en01.pdf)

7. A Communication on Protecting Europe's Critical Energy and Transport Infrastructure (цей документ містить чутливу інформацію, і тому не підлягає публікації)

8. COUNCIL DIRECTIVE 2008/114/EC of 8 December on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:345:0075:0082:EN:PDF>

9. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 січня 2024 р. № 48 зі змінами що вносяться до постанови Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1109

10. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України «Щодо обстановки в сфері кібер на 23-24 лютого 2024 року». Режим доступу: <https://cert.gov.ua/article/6277822>



**References:**

1. D.S. & Biryukov, S.I. & Kondratov, (2016) Zelena knyha z pytan zakhystu krytychnoi infrastruktury v Ukraini [Green book on the protection of critical infrastructure in Ukraine]: coll. materials of international expert. meeting . NISD. [in Ukrainian]
2. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 15.03.2016 r. № 96/2016 Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony [Decree of the President of Ukraine dated March 15, (2016), 96. *On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated January 27, 2016* ]. (15 March 2016) [in Ukrainian]
3. Ukaz Prezydenta Ukrainy №189/2014 vid 02.03.2014r. «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 1 bereznia 2014 roku «Pro nevidkladni zakhody shchodo zabezpechennia natsionalnoi bezpeky, suverenitetu i terytorialnoi tsilnosti Ukrainy» [Decree of the President of Ukraine, dated March 2, (2014), 189. *"On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated March 1, 2014 "On urgent measures to ensure the national security, sovereignty and territorial integrity of Ukraine"*] (2 March 2014) [in Ukrainian].
4. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 15.03.2016 r. № 96/2016 Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 27 sichnia 2016 roku "Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy [Decree of the President of Ukraine dated March 15, (2016), 96 , *On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated January 27, 2016 "On the Cybersecurity Strategy of Ukraine"*]. (27 January 2016) [in Ukrainian].
5. Zelena knyha pro yevropeisku prohramu zakhystu krytychnoi infrastruktury 2005 r [Green paper on a european program for critical infrastructure protection 2005]. eur-lex.europa.eu. Retrieved from [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005\\_0576en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0576en01.pdf) .[in European Union].
6. Zasadannia komisii shchodo Yevropeiskoi prohramy zakhystu krytychnoi infrastruktury [Communication from the Commission of 12 December (2006) «*On a European Program for Critical Infrastructure Protection*»] (12 December 2006) [in European Union].
7. Povidomlennia pro zakhyst krytychno vazhlyvoi enerhetychnoi ta transportnoi infrastruktury Yevropy (tsei dokument mistyt konfidentsiiu informatsiiu i tomu ne pidliahaie publikatsii) [A Communication on Protecting Europe's Critical Energy and Transport Infrastructure (*this document contains sensitive information and is therefore not subject to publication*)] (27 September 2008) [in European Union].
8. Dyrektyva Rady EC /114 vid 8 hrudnia 2008 (pro identyfikatsiiu ta poznachennia yevropeiskyykh krytychnyykh infrastruktur ta otsinku neobkhidnosti pokrashchennia yikh zakhystu).[Council directive (2008) /114/EC of 8 December on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection]. eur-lex.europa.eu. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:345:0075:0082:EN:PDF>. [in European Union].
9. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 sichnia 2024 r. № 48 zi zminamy shcho vnosiatsia do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 zhovtnia 2020 r. № 1109 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 16, (2024), 48, [*with amendments to Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 9, 2020*], 1109. (16 January 2024). [in Ukrainian].
10. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy «Shchodo obstanovky v sferi kiber na 23-24 liutoho 2024 roku» [State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine (2024) *"Regarding the situation in the cyber sphere on February 23-24"*]. cert.gov.ua. Retrieved from <https://cert.gov.ua/article/6277822>. [in Ukrainian].

УДК 343.132.2 : 343.137.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-200-209](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-200-209)

**Кулик Марина Йосипівна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального процесу, Національна академія внутрішніх справ, Солом'янська пл., 1, м. Київ, 03110, <https://orcid.org/0000-0003-1373-6749>

**Терещенко Юлія Василівна** кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри кримінального процесу, Національна академія внутрішніх справ, Солом'янська пл., 1, м. Київ, 03110, <https://orcid.org/0000-0002-5353-0887>

**Симчук Анатолій Степанович** доцент кафедри кримінального процесу, Національна академія внутрішніх справ, Солом'янська пл., 1, м. Київ, 03110, <https://orcid.org/0000-0002-8663-8210>

## ПРАВОВИЙ СТАТУС МАЙНА, ВИЛУЧЕНОГО ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ОБШУКУ, І ВИРІШЕННЯ ПИТАННЯ ПРО ЙОГО АРЕШТ

**Анотація.** Статтю присвячено проблематиці правового статусу майна, вилученого під час проведення обшуку, і питання про його арешт. Системно проаналізовано норми Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК України) щодо нормативного регулювання процесуального порядку проведення обшуку та правового статусу майна, яке вилучене в межах його проведення. Акцентовано на нечіткій правовій регламентації норм кримінального процесуального законодавства України щодо статусу майна, яке було зазначено в ухвалі слідчого судді про проведення обшуку.

Встановлено несформованість усталеного підходу під час вирішення питання щодо необхідності накладання арешту на майно (зокрема речі, які вилучені під час обшуку житла чи іншого володіння особи), щодо якого прямо було надано дозвіл на відшукання в ухвалі на проведення обшуку, і майно, яке не було зазначено в ухвалі. Констатовано, що ч. 7 ст. 236 КПК України не може свідчити про те, що майно, яке належить до переліку, щодо якого прямо надано дозвіл на відшукання в ухвалі про дозвіл на проведення обшуку, не має статусу тимчасово вилученого майна. Адже обшук є слідчою (розшуковою) дією, яку проводять з метою виявлення та фіксації відомостей про обставини вчинення кримінального правопорушення, відшукання знаряддя кримінального правопорушення або майна, яке було здобуте у результаті його вчинення, а також встановлення місцезнаходження розшукуваних осіб, своєю чергою арешт майна – заходом забезпечення кримінального провадження. З огляду на викладене, слідчий суддя в процесі винесення ухвали про обшук перевіряє



лише, чи має відповідне майно юридичне значення для доказування в кримінальному провадженні, а також його можливе місцезнаходження. Однак він не вирішує питання необхідності втручання в право власності певної особи на відповідне майно, яке може бути вирішено виключно мотивованим судовим рішенням, що приймають на підставі звернення прокурора, слідчого за погодженням із прокурором з клопотанням про арешт майна.

Здійснено аналіз судових рішень, у яких увагу спрямовано на те, що навіть якщо ухвалою слідчого судді про обшук надано дозвіл на вилучення певного майна, це не звільняє слідчого від обов'язку звернутися до слідчого судді з клопотанням про арешт майна для перевірки наявності підстав для обмеження власника майна в його конституційному праві володіти, користуватися та розпоряджатися майном.

**Ключові слова:** обшук, тимчасове вилучення майна, арешт майна, слідчі (розшукові) дії, заходи забезпечення кримінального провадження, ухвала слідчого судді, клопотання, прокурор, слідчий, слідчий суддя.

**Kulyk Maryna Yosypivna** candidate of legal sciences, associate professor, Associate Professor of the Department of Criminal Procedure, National Academy of Internal Affairs, Sq. Solomyanska, 1, Kyiv, 03110, <https://orcid.org/0000-0003-1373-6749>

**Tereshchenko Yuliia Vasylivna** candidate of legal sciences, associate professor, professor of the Department of Criminal Procedure, National Academy of Internal Affairs, Sq. Solomyanska, 1, Kyiv, 03110, <https://orcid.org/0000-0002-5353-0887>

**Symchuk Anatolii Stepanovych** Associate Professor of the Department of Criminal Procedure, National Academy of Internal Affairs, Sq. Solomyanska, 1, Kyiv, 03110, <https://orcid.org/0000-0002-8663-8210>

## LEGAL STATUS OF THE PROPERTY SEIZED DURING THE SEARCH AND RESOLVING THE ISSUE OF ITS SEIZURE

**Abstract.** The article is devoted to the issue of the legal status of property seized during a search, and the issue of its seizure. The norms of the Criminal Procedural Code of Ukraine (hereinafter referred to as the Criminal Procedure Code of Ukraine) regarding the regulatory regulation of the procedural order of the search and the legal status of the property that was seized during the search were systematically analyzed. Emphasis is placed on the unclear legal regulation of the norms of the criminal procedural legislation of Ukraine regarding the status of property, which was indicated in the decision of the investigating judge to conduct a search.



It has been established that the established approach when deciding the issue of the need to seize property (in particular, things seized during a search of a person's home or other possessions) for which search permission was expressly granted in the search warrant, and property that was not specified in the resolution. It was established that Part 7 of Art. 236 of the Criminal Procedure Code of Ukraine cannot testify that the property that belongs to the list, in respect of which permission to search was expressly granted in the decision on permission to conduct a search, does not have the status of temporarily seized property. After all, a search is an investigative (exploratory) action, which is carried out with the aim of identifying and recording information about the circumstances of the commission of a criminal offense, finding the instrument of a criminal offense or the property that was obtained as a result of its commission, as well as establishing the location of the wanted persons, in turn the seizure of property - a measure to ensure criminal proceedings. In view of the above, the investigating judge, in the process of issuing a search warrant, only checks whether the relevant property has legal significance for evidence in criminal proceedings, as well as its possible location. However, it does not resolve the issue of the need to interfere with the right of ownership of a certain person to the relevant property, which can be resolved exclusively by a reasoned court decision made on the basis of an appeal by the prosecutor, the investigator in agreement with the prosecutor with a request to seize the property.

An analysis of court decisions was carried out, in which attention is directed to the fact that even if permission to seize certain property is granted by the decision of the investigating judge on the search, this does not release the investigator from the obligation to apply to the investigating judge with a request to seize the property to check the existence of grounds for restriction the owner of the property in his constitutional right to own, use and dispose of the property.

**Keywords:** search, temporary seizure of property, seizure of property, investigative (search) actions, measures to ensure criminal proceedings, decision of the investigating judge, motion, prosecutor, investigator, investigating judge.

**Постановка проблеми.** Питання правового статусу майна, вилученого в процесі обшуку, недосконало врегульоване нормами кримінального процесуального законодавства України. Науковці та практичні працівники й досі не мають спільного підходу до цієї проблематики. Додержання принципу верховенства права передбачає необхідність прийняття рішення про накладення арешту на майно, яке було вилучено під час проведення обшуку незалежно від того, чи було надано дозвіл на вилучення цього майна в ухвалі про обшук.

Попри позитивні зміни в кримінальному процесуальному законодавстві України щодо статусу тимчасово вилученого майна під час проведення обшуку та вирішенням питання про його подальший арешт, залишаються численні прогалини в КПК України, які необхідно усунути, що й визначає актуальність обраного для дослідження питання.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблемних аспектів тимчасового вилучення майна, арешту майна як заходів забезпечення кримінального провадження, зокрема визначення статусу майна, вилученого і під час проведення обшуку, присвячували свої праці такі науковці, як О. В. Верхогляд-Герасименко, В. І. Галаган, В. В. Горошко, І. В. Гловюк, Ю. М. Глушко, Ю. М. Мирошніченко, С. М. Тарасюк, О. Ю. Хабло, О. Г. Шило та ін.

**Мета статті** – дослідити процесуальний статус майна, вилученого під час проведення обшуку і вирішення питання про його подальший арешт.

**Виклад основного матеріалу.** У кримінальному процесуальному законодавстві України недостатньо врегульовано реалізацію такої засади кримінального провадження, як недоторканість права власності під час проведення слідчих (розшукових) дій, пов'язаних із позбавленням або обмеженням права власності, тимчасовим вилученням майна, як на підставі судового рішення, так і без нього. Потребують удосконалення також норми кримінального процесуального законодавства України щодо правового статусу майна, вилученого під час проведення обшуку та вирішення питання про його подальший арешт.

Останніми роками до КПК України було внесено чимало змін і доповнень стосовно нормативного врегулювання порядку проведення обшуку, однак досі залишається чимало дискусійних питань щодо процедури його проведення. Обшук проводять з метою виявлення та фіксації відомостей про обставини вчинення кримінального правопорушення, відшукування знаряддя кримінального правопорушення або майна, яке було здобуте у результаті його вчинення, а також встановлення місцезнаходження розшукуваних осіб.

Підставою для проведення обшуку є ухвала слідчого судді місцевого загального суду, у межах територіальної юрисдикції якого знаходиться орган досудового розслідування.

У разі необхідності провести обшук слідчий за погодженням з прокурором або прокурор звертається з відповідним клопотанням до слідчого судді, що має містити відомості, передбачені ч. 3 ст. 234 КПК України [1]. Зокрема, у п. 7 ч. 3 ст. 234 КПК України зазначено, що в клопотанні про обшук має бути інформація про індивідуальні або родові ознаки речей, документів, іншого майна або осіб, яких планується відшукати, а також їхній зв'язок із вчиненим кримінальним правопорушенням.

З цього приводу слушною є думка С. М. Тарасюка, який зазначає, що зміст клопотання про проведення обшуку має конкретизувати взаємозв'язок мети, підстав, відомостей з відповідним кримінальним провадженням, вплив на права, свободи й законні інтереси володільця/власника житла чи іншого володіння особи, у якої його проводять [2, с. 70].

У наказі Офісу Генерального прокурора «Про організацію діяльності прокурорів у кримінальному провадженні» від 30 вересня 2021 року № 309

передбачено, що перед погодженням клопотань про проведення слідчих (розшукових), процесуальних дій та негласних слідчих (розшукових) дій або ж при їх поданні прокурор у встановленому порядку перевіряє наявність правових підстав для прийняття таких процесуальних рішень, відповідність даних, які вони містять, вимогам законів, матеріалам і фактичним обставинам кримінального провадження. Прокурор вирішує питання про погодження таких клопотань або відмову в їх погодженні (п. 11.4, 11.5) [3].

Обґрунтованою є думка А. Слюсаря, що майно, яке не визначене в ухвалі, вважають тимчасово вилученим, однак це не свідчить, що такого статусу не має майно, яке в ній зазначене, і суперечить низці кримінальних процесуальних норм. У ч. 1 ст. 16 КПК України закріплено, що позбавлення або обмеження права власності під час кримінального провадження здійснюють виключно на підставі вмотивованого судового рішення. Ухвала про дозвіл на проведення обшуку не є рішенням про позбавлення або обмеження права власності, а лише надає дозвіл на проникнення до володіння особи та проведення в ньому слідчої (розшукової) дії. Зокрема, у КПК України визначено лише два види судових рішень, які можуть обмежувати право власності під час розслідування, – ухвала про тимчасовий доступ до речей і документів й ухвала про арешт майна. Це впливає і зі змісту ч. 1 ст. 100 КПК України, яка визначає, що речовий доказ, вилучений стороною кримінального провадження, повинен бути якнайшвидше повернутий володільцю, крім випадків прийняття судових рішень про надання до нього тимчасового доступу або про його арешт [4].

Відповідно до ч. 7 ст. 236 КПК України, вилучені речі та документи, які не входять до переліку, щодо якого прямо надано дозвіл на відшукання в ухвалі про дозвіл на проведення обшуку, та не відносяться до предметів, які вилучені законом з обігу, вважаються тимчасово вилученим майном. Тобто викладена норма дозволяє саме стороні обвинувачення тлумачити таке положення КПК України так, що все вилучене, що не було зазначено в ухвалі суду про надання дозволу на обшук, має статус тимчасово вилученого майна, а все вилучене, що було зазначено в ухвалі, не є тимчасово вилученим майном.

Своєю чергою п. 6 ч. 2 ст. 235 КПК України не містить вказівки на те, що ухвала слідчого судді про дозвіл на обшук житла чи іншого володіння особи має містити саме чіткий, конкретний або вичерпний перелік речей або документів, для виявлення яких буде проведено обшук. Отже, у разі задоволення клопотання про обшук із зазначеним формулюванням у резолютивній частині під час обшуку уповноважені особи, посилаючись на це формулювання, можуть визнати майже будь-яку річ, предмет, документ таким, що має відношення до кримінального провадження, і вилучити його, і це є загрозою безпідставного порушення прав, свобод й охоронюваних законом інтересів особи.

У ч. 4 ст. 168 КПК України зазначено, що після тимчасового вилучення майна уповноважена службова особа зобов'язана забезпечити схоронність





такого майна в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Такий порядок визначено в постанові Кабінету Міністрів України від 19 листопада 2012 року № 1104 «Про реалізацію окремих положень Кримінального процесуального кодексу України» [5].

Тимчасове вилучення майна є короткотривалим заходом забезпечення кримінального провадження, адже відповідно до ч. 5 ст. 171 КПК України клопотання слідчого, прокурора про арешт тимчасово вилученого майна повинно бути подано до суду не пізніше ніж наступного робочого дня після вилучення майна, інакше воно має бути негайно повернуто особі, у якої його вилучено.

Відповідно до абз. 2 ч. 5 ст. 171 КПК України, у разі тимчасового вилучення майна під час обшуку, огляду, здійснюваних на підставі ухвали слідчого судді, передбаченої ст. 235 КПК України, клопотання про арешт такого майна має подавати слідчий, прокурор протягом 48 годин після вилучення майна, інакше майно має бути негайно повернуто особі, у якої його було вилучено. Викладене дає підстави стверджувати, що ухвала про надання дозволу на проведення обшуку не вирішує питання правового статусу майна, яке може бути вилучено внаслідок проведення цієї слідчої (розшукової) дії.

Здебільшого прокурори та слідчі обстоюють позицію, що вилучене в процесі обшуку майно, на відшукання якого надано дозвіл в ухвалі суду, не набуває статусу тимчасово вилученого, і стосовно нього не виникає обов'язку для подальшого звернення до суду з метою арешту такого майна. Натомість вилучене майно, що не було зазначене в ухвалі слідчого судді про надання дозволу на проведення обшуку, має статус тимчасово вилученого майна.

Аналогічну думку обґрунтовує і Ю. М. Мирошніченко, стверджуючи, що вирішення питання про те, чи є майно тимчасово вилученим під час обшуку, залежить від того, чи надавав дозвіл на його вилучення слідчий суддя [6, с. 314].

З огляду на викладене, ми поділяємо думку Д. В. Шиліна, який вважає, що «дозвіл на вилучення відшуканих речей і документів не може бути наданий слідчим суддею, оскільки, з огляду на викладені в ч. 1 ст. 234 КПК України формулювання, це буде виходити за межі компетенції слідчого судді при вирішенні питання про надання дозволу на обшук. Відповідно до ч. 7 ст. 236 КПК України при обшуку слідчий, прокурор має право оглядати і вилучати документи, тимчасово вилучати речі, які мають значення для кримінального провадження. Отже, про необхідність вилучення відшуканих речей під час обшуку рішення приймає безпосередньо особа, яка його проводить, а не слідчий суддя при вирішенні питання про надання дозволу на обшук. Така позиція підтверджується і судовою практикою, так, слідчий суддя Вищого антикорупційного суду в своїй ухвалі від 16.06.2020 р. по справі №991/4896/20 чітко встановила, що слідчий суддя не може надати дозвіл на вилучення тих чи інших речей та документів, рішення про це приймає сам слідчий чи

прокурор, які провадять обшук. Відповідно до норм чинного КПК України слідчий суддя надає дозвіл на проникнення до житла для проведення обшуку та відшукування речей та документів» [7, с. 317–318].

Також цікавою є позиція Г. Нікіша, який доводить, що тимчасове вилучення майна, як і його арешт, є заходом забезпечення кримінального провадження, натомість обшук – слідчою (розшуковою) дією. І якщо захід забезпечення застосовують з метою досягнення дієвості кримінального провадження, то метою слідчої (розшукової) дії є отримання (збирання) доказів або перевірка вже отриманих доказів у конкретному кримінальному провадженні. І хоча певні слідчі (розшукові) дії можуть бути пов'язані з втручанням у права і свободи особи, однак таке втручання має бути припинено разом з припиненням слідчої (розшукової) дії або трансформуватися в захід забезпечення кримінального провадження [8].

З цього приводу Ю. М. Глушко переконує, що правозастосовна практика постала перед проблемою, відповідно до якої в разі вилучення майна на підставі ухвали про обшук особа, чиє право володіння певним майном обмежено, не має механізмів оскарження рішення про обмеження її в праві володіти, користуватися чи розпоряджатися вилученим майном. Тобто особа, чиї права щодо володіння певним майном були необґрунтовано чи незаконно обмежені, позбавляється і в праві оскарження цього рішення та повернення необґрунтовано вилученого майна, адже ухвала слідчого судді про обшук оскарженню не підлягає, її немає в переліку ухвал, передбаченому ч. 1 ст. 309 КПК України, які можна оскаржувати. У зв'язку з цим слідчо-судова практика дедалі частіше вдається до накладення арешту як на майно, яке було вилучено під час обшуку та має статус тимчасово вилученого майна, так і на майно, яке було вилучено на підставі ухвали слідчого судді про проведення обшуку [9, с. 138].

Слушною видається і спільна позиція Т. Безпалого та О. Тищенка, які зазначають, що ухвала про надання дозволу на проведення обшуку не вирішує питання правового статусу майна, яке може бути вилучене внаслідок проведення слідчої дії. Із цього логічно випливає, що сторона обвинувачення повинна звернутися з клопотанням про арешт вилученого майна, а якщо вона цього не зробить протягом 48 годин – повернути його особі, у якої його вилучено [10].

Схожою є думка В. В. Горошка, який аргументує, що все вилучене під час обшуку майно: і те, яке зазначене в ухвалі слідчого судді про обшук, і те, яке додатково вилучено під час обшуку, – необхідно вважати тимчасово вилученим майном, на яке в разі необхідності його утримання слідчим має бути накладено арешт [11, с. 205].

Таку позицію доводить і судова практика. Зокрема, в ухвалі Святошинського районного суду м. Києва у справі № 759/20261/21 від 23 вересня 2021 року зазначено, що навіть якщо ухвалою слідчого судді про обшук надано дозвіл на вилучення певного майна, це не звільняє слідчого від



обов'язку звернутися до слідчого судді з клопотанням про арешт майна для перевірки наявності підстав для обмеження власника майна в його конституційному праві володіти, користуватися та розпоряджатися майном. Слідчий суддя спрямовує увагу на практику ЄСПЛ, застосовану в рішенні Суду у справі «Смирнов проти України» від 7 червня 2007 року, де було висловлено правову позицію про те, що під час вирішення питання про можливість утримання державою речових доказів необхідно забезпечувати справедливу рівновагу між, з одного боку, суспільними інтересами та правомірною метою, а з другого – вимагати охорони фундаментальних прав особи. Для утримання речей державою в кожному випадку має бути очевидна істотна причина [12].

Аналогічну позицію визначила колегія суддів Апеляційної палати Вищого антикорупційного суду в ухвалі від 4 серпня 2022 року у справі № 991/2493/22, у якій зазначено, що все майно, вилучене під час обшуку, має статус тимчасово вилученого майна безвідносно до того, чи надавав слідчий суддя дозвіл на його відшукання. З метою недопущення необґрунтованого обмеження права власності особи під час кримінального провадження законодавець визначив строк, у межах якого слідчий/прокурор зобов'язані звернутися з клопотанням про його арешт, або ж в іншому випадку якнайшвидше повернути таке майно власнику [13].

Крім цього, у ч. 1 ст. 167 КПК України регламентовано, що тимчасовим вилученням майна є фактичне позбавлення підозрюваного або осіб, у володінні яких знаходиться зазначене в ч. 2 ст. 167 КПК України майно, можливості володіти, користуватися та розпоряджатися певним майном до вирішення питання про його арешт або повернення.

Відповідно до положень КПК України майно, яке вилучають у власника та яке має значення для кримінального провадження, може мати такі три правові статуси: 1) майно, до якого надано тимчасовий доступ; 2) тимчасово вилучене майно, до вирішення питання про його арешт; 3) арештоване майно.

Зокрема, у КПК України не визначено іншого правового статусу, відповідно до якого законне майно будь-якої фізичної або юридичної особи може правомірно знаходитися в розпорядженні органів досудового розслідування проти волі особи такого майна. Крім цього, у ч. 7 ст. 236 КПК України передбачено, що під час обшуку слідчий або прокурор мають право оглядати й вилучати документи і тимчасово вилучати речі, які мають значення для кримінального провадження.

Підсумовуючи викладене, доходимо висновку, що в кримінальному процесуальному законодавстві України чітко визначено, що наявність переліку майна в ухвалі суду про проведення обшуку не скасовує статусу такого майна як тимчасово вилученого і не надає такому майну будь-якого іншого процесуального статусу, не звільняє слідчого, прокурора від обов'язку звертатися до слідчого судді з клопотанням про арешт цього майна, адже воно має статус тимчасово вилученого.



**Література:**

1. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>.
2. Тарасюк С. М. Кримінальний процесуальний механізм забезпечення конституційних прав особи при проведенні в її житлі чи іншому володінні слідчих (розшукових) дій: дис. ... д-ра філософії. Одеса, 2021. 255 с.
3. Про організацію діяльності прокурорів у кримінальному провадженні : наказ Офісу Генерального прокурора від 30 верес. 2021 р. № 309. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0309905-21>.
4. Слюсар А. Що забрали, те пропало? Шляхи повернення вилученого під час обшуку майна. *Юрист&Закон* : [сайт]. URL: [http://vkr.ua/ua/publications/articles/scho\\_zabrali\\_te\\_propalo\\_shlyakhi\\_povernennya\\_viluchеного\\_pid\\_chas\\_obshuku\\_mayna/](http://vkr.ua/ua/publications/articles/scho_zabrali_te_propalo_shlyakhi_povernennya_viluchеного_pid_chas_obshuku_mayna/).
5. Про реалізацію окремих положень Кримінального процесуального кодексу України : постанова Кабінету Міністрів України від 19 лист. 2012 р. № 1104. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1104-2012-%D0%BF>.
6. Мирошніченко Ю. М. Проблемні питання тимчасового вилучення й арешту майна за новим Кримінально-процесуальним законом. *Порівняльно-аналітичне право*. 2013. № 3-2. С. 313–315.
7. Шилін Д. В. Щодо тимчасово вилученого майна під час обшуку. *Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 21 трав. 2021 р.) : у 2 т. Одеса : Гельветика, 2021. Т. 2. С. 316–318.
8. Нікішо Г. Арешт майна, вилученого під час обшуку. *Європейська правнича компанія «Українське право»* : [сайт]. URL: [http://ukrainepravo.com/law-practice/lawyers-practice/aresht-mayna-vyluchеного\\_pid\\_chas\\_obshuku/](http://ukrainepravo.com/law-practice/lawyers-practice/aresht-mayna-vyluchеного_pid_chas_obshuku/).
9. Глушко Ю. М. Сутність і зміст арешту майна у кримінальному провадженні. *Juris Europensis Scientia*. 2024. № 1. С. 135–139.
10. Безпалый Т., Тищенко О. Правовий статус майна, вилученого в ході обшуку. *ЮРИСТ&ЗАКОН* : [сайт]. URL: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/pravovij-statusu-majna-vilucеного-v-hodiobsu/>.
11. Горошко В. В. Тимчасове вилучення майна (кримінальний процесуальний аспект): дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09. Одеса, 2018. 245 с.
12. Ухвала Святошинського районного суду м. Києва від 23 верес. 2021 р., справа № 759/20261/21. *Єдиний державний реєстр судових рішень* : [сайт]. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/99843740>.
13. Ухвала Апеляційної палати Вищого антикорупційного суду від 4 серп. 2022 р. у справі № 991/2493/22. *Ірпекс-законодавство України* : [сайт]. URL: <http://iplex.com.ua/doc.php?regnum=105643672&red=1000036b09df99aea7c65a43c3a0b959b23963&d=5>.

**References:**

1. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy pryiniaty 28 chervnia 1996 roku № 254k/96-VR/ Verkhovna Rada Ukrainy [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine from June 28, 1996. No. 254k/96-VR / Verkhovna Rada of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
2. Tarasyuk S. M. (2021) Kryminal'nyy protsesual'nyy mekhanizm zabezpechennya konstytutsiynykh prav osoby pry provedenni v yiyi zhytli chy inshomu volodinni slidchykh (rozshukovykh) diy [Criminal procedural mechanism for ensuring the constitutional rights of a person when investigative (search) actions are carried out in his home or other property]. dys. ... d-ra filosofiyi. Odesa. [in Ukrainian].



3. Pro orhanizatsiyu diyal'nosti prokuroriv u kryminal'nomu provadzhenni : nakaz Ofisu Heneral'noho prokurora vid 30 veres. 2021 r. № 309. Verkhovna Rada Ukrayiny [On the organization of activities of prosecutors in criminal proceedings: order of the Office of the Prosecutor General dated September 30, 2021, No 309 Verkhovna Rada of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0309905-21> [in Ukrainian].

4. Slyusar A. Shcho zabraly, te propalo? Shlyakhy povnennya vyluchenoho pid chas obshuku mayna [What was taken, is it gone? Ways to return property seized during a search, Yuryst&Zakon]. Retrieved from: [http://vkp.ua/ua/publications/articles/scho\\_zabrali\\_te\\_propalo\\_shlyakhi\\_povnennya\\_viluchenogo\\_pid\\_chas\\_obshuku\\_mayna/](http://vkp.ua/ua/publications/articles/scho_zabrali_te_propalo_shlyakhi_povnennya_viluchenogo_pid_chas_obshuku_mayna/) [in Ukrainian].

5. Pro realizatsiyu okremykh polozhen' Kryminal'noho protsesual'noho kodeksu Ukrayiny: postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 19 lyst. 2012 r. № 1104. Verkhovna Rada Ukrayiny [On the implementation of certain provisions of the Criminal Procedure Code of Ukraine: resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 19, 2012 No 1104 Verkhovna Rada of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1104-2012-%D0%BF> [in Ukrainian].

6. Myroshnychenko YU. M. (2013). Problemni pytannya tymchasovoho vyluchennya y areshtu mayna za novym Kryminal'no-protsesual'nym zakonom [Problematic issues of temporary seizure and seizure of property under the new Criminal Procedure Law Comparative and analytical law]. Porivnyal'no-analitychne parvo. [in Ukrainian].

7. Shylin D. V. (2021). Shchodo tymchasovo vyluchenoho mayna pid chas obshuku [Concerning temporarily seized property during a search]. Nauka ta suspil'ne zhyttya Ukrayiny v epokhu hlobal'nykh vyklykiv lyudstva u tsyfrovu eru : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (pp. 316–318). (Odesa, 21 trav. 2021 r.) : u 2 t. Odesa : Hel'vetyka, 2021. T. 2. [in Ukrainian].

8. Nikisho H. Aresht mayna, vyluchenoho pid chas obshuku [Seizure of property seized during a search]. Yevropeys'ka pravnycha kompaniya «Ukrayins'ke parvo». Retrieved from: <http://ukrainepravo.com/law-practice/lawyers-practice/aresht-mayna-vyluchenogo-pid-chas-obshuku/> [in Ukrainian].

9. Hlushko YU. M. (2024). Sutnist' i zmist areshtu mayna u kryminal'nomu provadzhenni [Essence and content of seizure of property in criminal proceedings]. Juris Europensis Scientia. (pp. 135–139). 2024. № 1. [in Ukrainian].

10. Bezpalyy T., Tyshchenko O. Pravovyy status mayna, vyluchenoho v khodi obshuku [Legal status of the property seized during the search]. YURYST&ZAKON : Retrieved from: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/pravovij-statusu-majna-vilucenogo-v-hodiobsu/> [in Ukrainian].

11. Horoshko V. V. (2018). Tymchasove vyluchennya mayna (kryminal'nyy protsesual'nyy aspekt) [Temporary confiscation of property (criminal procedural aspect) ]. dys. ... kand. yuryd. nauk. Odesa. [in Ukrainian].

12. Ukhvala Svyatoshyns'koho rayonnoho sudu m. Kyieva vid 23 veres. 2021 r., sprava №759/20261/21 [Decision of the Svyatoshyn District Court of Kyiv dated September 23, 2021, case No. 759/20261/21]. Yedynyy derzhavnyy reyestr sudovykh rishen'. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/99843740> [in Ukrainian].

13. Ukhvala Apelyatsynoyi palaty Vyshchoho antykoruptsiynoho sudu vid 4 serp. 2022 r. u spravi № 991/2493/22 [Resolution of the Appellate Chamber of the Higher Anti-Corruption Court dated August 4, 2022 in case No. 991/2493/22]. Iplex-zakonodavstvo Ukrayiny. Retrieved from: <http://iplex.com.ua/doc.php?regnum=105643672&red=1000036b09df99aea7c65a43c3a0b959b23963&d=5> [in Ukrainian].

УДК: 349.6

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-210-224](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-210-224)

**Ладиченко Віктор Валерійович** доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного права та порівняльного правознавства, Національний університет біоресурсів і природокористування України, вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041, тел.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0002-7823-7572>

**Мединська Наталія Василівна** доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри земельного кадастру, Національний університет біоресурсів і природокористування України вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041, тел.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0003-2573-0205>

**Новаковська Ірина Олексіївна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри земельного кадастру, Національний університет біоресурсів і природокористування України, вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041, тел.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0002-1473-7543>

**Яринко Богдан Валерійович** кандидат юридичних наук, науковий співробітник НУБіП України, Національний університет біоресурсів і природокористування України, вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041, тел.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0002-6448-9111>

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ ЗЕМЕЛЬ ЯК НАЦІОНАЛЬНОГО БАГАТСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ АГРЕСІЇ: МІЖНАРОДНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПІДХОДИ

**Анотація.** У статті проаналізовано важливість охорони та раціонального використання земельних ресурсів для забезпечення продовольчої безпеки України та світу. Зазначено, що землі сільськогосподарського призначення в Україні займають понад 41 млн га, що становить 70% території країни. Однак сучасний стан земельних ресурсів характеризується кризовими явищами, викликаними деградацією підстав та відсутністю цілісної державної системи охорони земель, що особливо загострилося в умовах військової агресії.

Визначено, що ключовим викликом є необхідність розробки ефективних правових механізмів захисту земель на національному та міжнародному рівнях, включаючи інтеграцію міжнародних екологічних стандартів до національної законодавчої системи. Підкреслено нагальну потребу в комплексному підході до охорони земельних ресурсів, що враховує міжнародний досвід та новітні технології для відновлення та збереження обґрунтувань в умовах військового конфлікту.





Стаття досліджує правові аспекти раціонального використання та охорони земельних ресурсів в Україні, зокрема в контексті їх особливого конституційного статусу. Проаналізовано роль державних і регіональних програм у забезпеченні охорони та підвищення родючості земель, а також проблеми прогнозування і планування землекористування в сучасних умовах. Особливу увагу приділено впливу військової агресії Російської Федерації на екосистеми, де земля є ключовим засобом виробництва, а також заходам з відновлення пошкоджених земель та моніторингу їх забруднення.

Обговорюється питання компенсації за екологічні збитки в контексті післявоєнного відновлення природних ресурсів України та проблему мінного забруднення, яке ускладнює подальше використання земель, особливо сільськогосподарських. Зазначається про створення програм з розмінування для відновлення безпечного використання цих територій за підтримки національними та міжнародними організаціями. У цьому контексті реалізація стратегії Ukraine Facility визначається ключовим елементом для забезпечення економічного відновлення та сталого розвитку.

Стаття розглядає роль міжнародних організацій, таких як ООН, Європейський Союз та Світовий банк, у наданні фінансової підтримки та технічної допомоги для відбудови пошкоджених територій.

У висновках статті автори підкреслюють, що в умовах військової агресії питання правового захисту земель як національного багатства України набувають особливої актуальності, а міжнародна допомога, зокрема фінансування від міжнародних фінансових установ та правова підтримка є важливими інструментами для відновлення інфраструктури та природних ресурсів. Процес відновлення земель після війни є тривалим і вимагає спільних зусиль держави, міжнародної спільноти та громадянства.

**Ключові слова:** правовий захист земель, національне багатство України, збройна агресія, міжнародне право, національні підходи, охорона земельних ресурсів, екологічна безпека, військові конфлікти, правова відповідальність, земельне законодавство України.

**Ladychenko Viktor Valeriyovych** Full Doctor in Law, Professor, Head of the Department of International Law and Comparative Jurisprudence, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, St. Heroiv Oborony, 15, Kyiv, 03041, tel.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0002-7823-7572>

**Medynska Nataliia Vasylivna** Doctor of economics, associate professor, acting Head of the Department of Land Cadastre, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, St. Heroyiv Oborony, 15, Kyiv, 03041, tel.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0003-2573-0205>

**Novakovska Iryna Oleksiyivna** Doctor of Economic Sciences, professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, 03041, Kyiv, Str. Heroyiv Oborony, 15, tel.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0002-1473-7543>

**Yarynko Bohdan Valeriyovych** candidate of legal sciences, researcher of NUBiP of Ukraine, National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine, St. Defense Heroes, 15, Kyiv, 03041, tel.: (044) 527-82-42, <https://orcid.org/0000-0002-6448-9111>

## LEGAL ASPECTS OF THE PROTECTION OF LANDS AS A NATIONAL WEALTH OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF AGGRESSION: INTERNATIONAL AND NATIONAL APPROACHES

**Abstract.** The article analyzes the importance of protection and rational use of land resources to ensure food security of Ukraine and the world. It is noted that agricultural land in Ukraine occupies more than 41 million hectares, which is 70% of the country's territory. However, the current state of land resources is characterized by crisis phenomena caused by the degradation of the grounds and the absence of a comprehensive state system of land protection, which has become especially acute in the conditions of military aggression.

It was determined that the key challenge is the need to develop effective legal mechanisms for land protection at the national and international levels, including the integration of international environmental standards into the national legislative system. The urgent need for a comprehensive approach to the protection of land resources, which takes into account international experience and the latest technologies for the restoration and preservation of grounds in the conditions of a military conflict, is emphasized.

The article examines the legal aspects of the rational use and protection of land resources in Ukraine, particularly in the context of their special constitutional status. The role of state and regional programs in ensuring the protection and increasing the fertility of lands, as well as the problems of forecasting and planning land use in modern conditions are analyzed. Special attention is paid to the impact of the military aggression of the Russian Federation on ecosystems, where land is the key means of production, as well as measures to restore damaged lands and monitor their pollution.

The issue of compensation for environmental damage in the context of the post-war restoration of Ukraine's natural resources and the problem of mine pollution, which complicates the further use of land, especially agricultural land, are discussed. The creation of demining programs to restore the safe use of these territories with the support of national and international organizations is noted. In this context, the implementation of the Ukraine Facility strategy is defined as a key element for ensuring economic recovery and sustainable development.

The article examines the role of international organizations, such as the United Nations, the European Union, and the World Bank, in providing financial support and technical assistance for the reconstruction of damaged areas.



In the conclusions of the article, the authors emphasize that in the conditions of military aggression, the issues of legal protection of lands as the national wealth of Ukraine become particularly relevant, and international aid, in particular funding from international financial institutions and legal support, are important tools for the restoration of infrastructure and natural resources. The process of land recovery after the war is long and requires joint efforts of the state, international community and citizen

**Keywords:** legal protection of lands, national wealth of Ukraine, armed aggression, international law, national approaches, protection of land resources, environmental security, military conflicts, legal responsibility, land legislation of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Охорона та раціональне використання земель є критично важливими для забезпечення продовольчої безпеки України та світу. Землі сільськогосподарського призначення в Україні становлять понад 41 млн га, або 70% території країни. У 1992–2020 роках, за даними Держстату, обсяг виробництва зернових культур, у тому числі пшениці та кукурудзи, в Україні збільшився майже вдвічі, а експорт зріс у 43,2 рази, завдяки чому Україна стала одним з основним гравців у сільськогосподарському секторі. За останніми даними, внесок України становить 10% світового експорту пшениці та 50% світового експорту соняшникової олії (ФАОСТАТ, 2022). Серед основних імпортерів — країни Близького Сходу, Північна Африка та Китай. Сільське господарство також було важливим джерелом засобів існування для близько 12 млн українців, які до війни проживали у сільській місцевості.[1]

Тому землі, особливо українські чорноземи, є основним національним багатством, що потребує особливої охорони, як це проголошує Конституція України. Проте нинішній стан земельних ресурсів України характеризується кризовими явищами, спричиненими нераціональним використанням, деградацією ґрунтів та відсутністю цілісної державної системи охорони земель. Військова агресія Росії проти України ще більше загострила ці проблеми, створивши додаткові загрози для земельних ресурсів, включаючи забруднення, руйнування екосистем та пошкодження ґрунтів. Відсутність ефективних правових інструментів захисту земель під час збройного конфлікту посилює екологічні ризики та перешкоджає притягненню агресора до відповідальності за завдану шкоду.

Ключовим викликом є розробка та імплементація дієвих правових механізмів, що дозволять забезпечити захист земельних ресурсів України на національному та міжнародному рівнях. Зокрема, важливо інтегрувати міжнародні екологічні стандарти та гуманітарне право до національної законодавчої системи, створити механізми відповідальності за екологічні злочини та забезпечити відновлення пошкоджених територій.



Таким чином, постає нагальна потреба в комплексному підході до охорони земельних ресурсів України, що враховує міжнародний досвід, правові норми та новітні технології для відновлення та збереження ґрунтів в умовах збройного конфлікту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему правового забезпечення охорони землі як основного національного багатства України досліджували вітчизняні ґрунтознавці та економісти С. Балюк, Л. Новаковський, О. Тараріко, а також вчені-правознавці В. Андрейцев, В. Єрмоленко, Т. Коваленко, А. Мірошніченко, В. Носік, А. Ріпенко, В. Сидор, М. Шульга.

Останні дослідження та публікації щодо правових аспектів захисту земель як національного багатства України в умовах агресії відзначають гармонізацію національних та міжнародних підходів до цієї проблеми. Значна увага приділяється міжнародним правовим нормам, таким як Женевські конвенції, що регулюють захист цивільного населення та навколишнього середовища під час збройних конфліктів. Так, І. Іванків в монографії [2] досліджує права людства як особливі солідарні права третього покоління, які включають право на мир, на здорове довкілля та на сталий розвиток, а також наявні та потенційні механізми їх захисту. Праця М. Хавронюка [3] присвячена аналізу відповідності тих чи інших міжнародних договорів у сфері міжнародного гуманітарного права вимогам до міжнародних договорів, які містяться у ст. 438 КК України. Водночас, практика застосування цих норм в Україні вимагає додаткових досліджень їх адаптації до національних умов

Окремі автори звертають увагу на те, що українське законодавство, хоча і містить положення про охорону земель, зокрема в контексті забезпечення екологічної безпеки, не повністю враховує специфіку сучасних викликів, зокрема масове руйнування, мінування територій та порушення обґрунтувань внаслідок військових дій. [4-6] Питання захисту земельних ресурсів як елемента національної безпеки стає особливо актуальним у контексті продовольчої безпеки, оскільки втрата родючих земель може мати довготривалі наслідки для економіки та стабільності країни. Цим питанням присвячені всеукраїнські та міжнародні науково-практичні конференції. [7,8]

Деякі дослідники також відзначають необхідність посилення співпраці з міжнародними організаціями для впровадження кращих практичних та технічної допомоги у відновленні земельних ресурсів після завершення агресії, наголошуючи, що серед актуальних проблем, які потребують вирішення, є удосконалення національної законодавчої бази з урахуванням міжнародних стандартів, а також розвиток правових механізмів відповідальності за екоцид та інші злочини проти довкілля в умовах війни.

**Метою статті** є дослідження правових аспектів захисту земель як національного багатства України в умовах воєнної агресії шляхом формування ключових викликів, які постають перед державним процесом у збереженні земель під час конфлікту, а також механізмів правового регулювання, що



забезпечують ефективний захист земель як важливого елемента національного багатства. Особливу увагу приділено порівнянню міжнародного досвіду з національними правовими ініціативами та інструментами захисту земель.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з відмінних рис Конституції України є надання земельним ресурсам особливого конституційного статусу. Вона закріплює суспільне значення землі для українського народу та встановлює принцип її особливої охорони, спрямованої на забезпечення раціонального використання земель, відновлення та підвищення родючості ґрунтів, а також належного регулювання земельних відносин. Згідно зі статтею 13 Конституції України, земля є об'єктом права українського народу, і власність зобов'язує. [9,10]

Ст. 41 [9] зазначає, що використання землі не повинно завдавати шкоди правам, свободам і гідності громадян, суспільним інтересам, погіршувати екологічну ситуацію або природні властивості земель. Це положення підкреслює важливість землі не лише як основного природного ресурсу, але й як національного багатства, що потребує особливого захисту. Починаючи з прийняття Земельного кодексу в редакції Закону № 2196-XII від 13.03.1992 року, значна увага приділялася науковим прогнозам щодо використання та охорони земель в процесі формування земельного законодавства незалежної України. Відповідно до статті 14 «Компетенція України у галузі регулювання земельних відносин», держава разом із Республікою Крим та місцевими радами народних депутатів брала участь у розробці та виконанні державних програм з раціонального використання земель, підвищення родючості ґрунтів та охорони земельних ресурсів, включаючи інші природоохоронні заходи. Землеустрій передбачав підготовку прогнозів для державних і регіональних програм використання та охорони земель. Повноваження Верховної Ради в цій сфері постійно вдосконалювалися та розширювалися. Місцеві органи влади організовували розробку програм використання та охорони земель на регіональному рівні, виділяючи значні кошти з місцевих бюджетів для складання відповідної документації.[4,11]

Однак, скасування норм щодо встановлення державного кордону та розробки програмного порядку залишило Закон України «Про землеустрій» без статей 42, 43 та 44. А прогнозування і планування використання та охорони земель все ще є частиною функцій землеустрою, як це визначено чинною статтею 184 Земельного кодексу України. Цю колізію можна вирішити лише шляхом внесення змін, залишивши у компетенції землеустрою питання прогнозування і планування земельного фонду.

Згідно з п. 18 ст. 161 закону «Про регулювання містобудівної діяльності», після затвердження комплексного, генерального або детального плану території, не потрібно розробляти низку землепорядних документів, таких як схема землеустрою громади або проекти землеустрою для містобудівних потреб. Оскільки містобудівна та землепорядна документація іноді є

взаємозамінною, виникає питання щодо їх дублювання, яке може негативно вплинути на якість та вартість робіт. Питання також виникає щодо заборони 14 видів землевпорядної документації, яка не має відношення до містобудівної. [4,5,10,11]

Правові положення щодо розробки та реалізації загальнодержавних і регіональних програм використання та охорони земель регулюються законодавчими та нормативно-правовими актами різних рівнів. Наприклад, загальнодержавні програми економічного, соціального та культурного розвитку, включаючи охорону довкілля, затверджуються Верховною Радою України відповідно до статті 85 Конституції України.

Правовою основою розроблення та реалізації загальнодержавних і регіональних програм використання та охорони земель є Конституція України (ст. 14, 85, 116, 119, 138, 143), глава 30 Земельного кодексу, Закони України «Про державні цільові програми», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про землеустрій», «Про охорону земель». Принцип верховенства права, що визнається і діє в Україні, гарантує відтворення у нормативно-правових актах положень Конституції України щодо розроблення, затвердження та реалізації програм економічного, науково-технічного, соціального розвитку, охорони довкілля і є обов'язковим для органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Регіональні програми як окремий самостійний вид прогнозової документації повинні розроблятися після затвердження Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель. [4,5,10,11]

Законом України № 2698 – IX від 19.10.2022 р. вирішено забезпечити внесення додатково до земельно-кадастрової документації відомостей про якісні характеристики угідь і заходів щодо охорони земель і ґрунтів, а також перелік обмежень у використанні земельних ділянок. [11] Вказані відомості та заходи включають: освоєння земель для сільськогосподарських і лісгосподарських потреб, поліпшення цих угідь і рекультивацію порушених земель, консервацію деградованих, малопродуктивних і техногенно забруднених земель.

Внесення змін до Державного земельного кадастру для відображення у ньому якісної характеристики угідь, заходів щодо охорони земель і ґрунтів, а також обмежень у використанні земельних ділянок, є у сучасних умовах єдиною можливістю заходом для систематизації інформаційної бази щодо особливої охорони земель як основного національного багатства, проведення моніторингу земель і ґрунтів, забезпечення сталого розвитку землекористування в умовах глобальних змін клімату. [11-13]

Військова агресія Російської Федерації проти України поставила нові проблеми загалом перед системою управління земельними ресурсами країни та зокрема перед сільськогосподарським сектором, де земля є основним засобом виробництва. [14] Бойові дії завдають величезних збитків екосистемам,





впливають на родючість обґрунтувань та порушують екологічний баланс, що суттєво підтримує економічний потенціал.

Так, російське вторгнення в Україну тільки після одного року повномасштабного конфлікту дуже істотно вплинуло на сільськогосподарський сектор. У 2022 році в секторі спостерігалось зниження загального обсягу виробництва на 30% з прогнозованим подальшим скороченням посівних площ на 25% у 2023 році (порівняно з 2021 роком). Обсяг виробництва продукції тваринництва знизився на 10%. На сектор також вплинули обстріли енергетичної інфраструктури, що призвели до скорочення обсягу виробництва майже на 12%. Прямі збитки складають 9,3 млрд євро, а непрямі збитки, включно із зменшення виробництва сільськогосподарських культур і продукції тваринництва, в тому числі через забруднення земель, зокрема мінами та іншими вибухонебезпечними предметами, а також порушенням логістики та зростанням виробничих витрат, додатково складають 63,2 млрд євро. У довгостроковій перспективі на сільськогосподарське виробництво в Україні впливатимуть відсутність доступу до ресурсів та неспроможність вирощувати сільськогосподарські культури, втрати оброблюваних земель і ризики замінування, фізичне знищення техніки та порушення ґрунтів. [1, 14-16]

Російсько-українська війна, особливо після масштабного вторгнення в лютому 2022 року, відзначається використанням широкого спектра систем озброєння, військової техніки та боєприпасів. Всі види воєнно-техногенного навантаження спричиняють значне забруднення і руйнування ґрунтового покриву. Застосування різних типів боєприпасів (фугасних, осколково-фугасних, бронебійних, кумулятивних снарядів та мін) супроводжується утворенням ударних хвиль і продуктів вибуху, які розповсюджуються в навколишнє середовище. Це призводить до деформації ґрунту в напрямках дії ударної хвилі. Під час вибухів та детонацій боєприпасів утворюються різноманітні токсичні і небезпечні забруднювачі. Основне джерело забруднення під час вогневих дій – це продукти вибуху, що включають дрібнодисперсні частки і важкі метали, які проникають у ґрунт разом із водою, а також уламки боєприпасів. Вплив боєприпасів на навколишнє середовище залежить від швидкості вибуху і маси вибухової речовини. Використання військової техніки також викликає значне забруднення територій нафтопродуктами, свинцем та ароматичними вуглеводнями. Внаслідок постійних бойових дій у ґрунтах накопичуються свинець, кадмій, оксид вуглецю та нафтопродукти. [16]

Питання раціонального використання земельних ресурсів, їх відновлення та охорони, особливо в умовах воєнних дій регулюють Закони та нормативно-правові акти, зокрема Земельний кодекс України та Закон України «Про охорону земель» та інші. Одним із ключових напрямів захисту земель є створення спеціальних зон відновлення та реабілітації земель, що зазнали пошкоджень внаслідок війни, а також моніторинг забруднення ґрунтів. Ці зони допомагають проводити заходи з відновлення родючості

ґрунтів, відновлення природних екосистем і зменшення впливу забруднень. Моніторинг забруднення ґрунтів відіграє ключову роль у процесі відновлення, оскільки дозволяє вчасно ідентифікувати рівень забруднень важкими металами, радіонуклідами чи іншими шкідливими речовинами. На основі таких даних можна розробити ефективні стратегії з очищення ґрунтів і відновлення природних процесів. Крім того, важливо інтегрувати ці заходи в ширшу систему просторового планування та управління природними ресурсами, щоб забезпечити сталий розвиток цих територій у майбутньому.

Важливим аспектом національної стратегії є оцінка шкоди, завданої земельним ресурсам під час війни. [17-19].

Українська влада активно фіксує екологічні злочини та руйнування земель для подальшого відшкодування з боку агресора через міжнародні судові інстанції. (Рис.1)

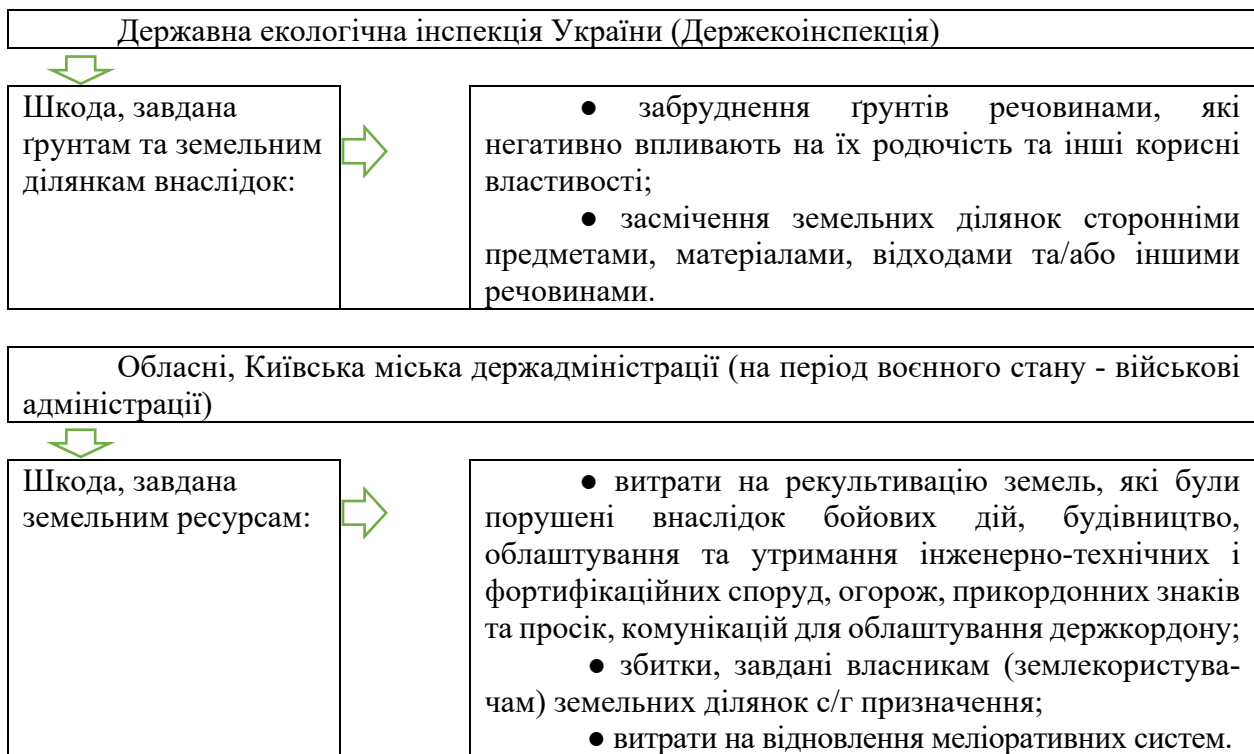


**Рис. 1** Уповноважені органи, відповідальні в Україні за фіксацію та оцінку шкоди, завданої довкіллю внаслідок повномасштабного вторгнення [17-19]

Питання компенсації за екологічні збитки є ключовим для подальшого відновлення природних ресурсів і довкілля. Деякі екосистеми та унікальні природні об'єкти вже, за даними Міндовкілля, не підлягають відновленню. За очевидності екологічної шкоди, її оцінка потребує нових підходів, адже наразі повний обсяг збитків та шкоди довкіллю залишається невідомим, оскільки системи моніторингу були порушені або знищені, а доступ до лісів та інших



природних територій обмежений або відсутній. Внаслідок війни лише близько 20% площі всіх природоохоронних територій України перебувають в небезпеці, під загрозою знищення наразі залишаються 17 Рамсарських об'єктів загальною площею 627,3 тис. га, близько 160 територій Смарагдової мережі площею 2,5 млн га та 4 біосферні заповідники. Це несе загрозу стратегічним цілям зі збереження біорізноманіття, призводить до зменшення потенціалу поглинання парникових газів, посилює процес опустелювання та деградації, особливо на землях сільськогосподарського призначення. Критична загроза постала перед ендемічними видами рослин і тварин, їх зникнення неситиме катастрофічні наслідки для біорізноманіття планетарного масштабу. Майже 3 млн гектарів лісу в Україні були охоплені воєнними діями. [1,20-22]

Слід зазначити, що захист земель у воєнний час є важливою не тільки національною, але й міжнародною проблемою. Війна впливає на екологічні системи, стійкість до змін клімату та добробут населення. Міжнародне право забезпечує захист земель від навмисного пошкодження під час військових конфліктів. Женевські конвенції та протоколи до них, зокрема Протокол I 1977 року, забороняють ведення воєнних дій, які можуть спричинити серйозні та довгострокові пошкодження природного середовища. У відповідності до міжнародних норм, забороняється навмисне руйнування природних ресурсів, якщо це не виправдано військовою необхідністю. [1,20-22]

Крім того, міжнародні екологічні угоди, такі як Конвенція ООН про боротьбу з опустелюванням та Конвенція про біологічне різноманіття, акцентують важливість збереження земельних ресурсів. Після закінчення війни важливим аспектом відновлення стане участь міжнародних організацій, таких як Програма ООН з довкілля (UNEP) та Міжнародний союз охорони природи (IUCN), які допомагатимуть Україні у відновленні земель та наданні технічної допомоги для відбудови пошкоджених територій.

Одним із найбільших викликів у захисті земель є мінне забруднення, яке перешкоджає подальшому використанню земель для сільського господарства та інших цілей. У зв'язку з цим національні та міжнародні організації працюють над розробкою програм з розмінування, щоб відновити безпечне використання земель після завершення бойових дій.

Так, у зв'язку із безпрецедентним масштабом викликів, пов'язаних із забрудненням території України мінами та іншими вибухонебезпечними предметами, розроблення, прийняття та реалізація зазначеної Стратегії є нагальним викликом для відповідних органів державної влади України. У цьому контексті план реалізації Ukraine Facility стає ключовим інструментом для ефективного реабілітації країни, забезпечуючи не тільки економічне відновлення, але й довгостроковий розвиток. [1] Реалізація Ukraine Facility потребує тісної співпраці між міжнародними партнерами, урядом України та місцевими громадами. Важливу роль відіграють:



- *міжнародні організації*: Європейський Союз, ООН, Світовий банк та інші міжнародні донори мають забезпечити фінансову підтримку, технічну допомогу та експертизу.
- *українські інституції*: важливо зміцнити місцеве врядування та забезпечити прозорість і підзвітність процесів, зокрема через механізми громадського контролю.

Таким чином, захист земельних ресурсів України в умовах військової агресії вимагає не лише національних зусиль, але й підтримки міжнародної спільноти. Правові механізми та міжнародне право відіграють ключову роль у забезпеченні відновлення пошкоджених земель та забезпеченні раціонального використання природних ресурсів для сталого розвитку країни.

**Висновок.** В умовах військової агресії питання правового захисту земель як національного багатства України набувають особливої актуальності. Земельні ресурси не лише є базою економічного розвитку, але й гравці мають важливу роль у збереженні екологічної рівноваги та гарантуванні продовольчої безпеки країни. Міжнародні правові інструменти, такі як Конвенція ООН з охорони навколишнього середовища під час збройних конфліктів, та національне законодавство України надають такі механізми захисту земельних ресурсів від негативних наслідків військових дій. У цьому контексті важливу роль відіграє міжнародна допомога, зокрема фінансування від міжнародних фінансових інституцій для відновлення інфраструктури та природних ресурсів. Міжнародні угоди та конвенції забезпечують правову основу для захисту земель під час конфліктів, тоді як національне законодавство України спрямоване на збереження та відновлення земель як частини національного багатства.

Як інструмент для чіткого визначення пріоритетів та завершення впровадження ключових реформ, спрямованих на підтримку відновлення країни та майбутнього економічного розвитку Уряд планує використовувати План України Facility, робота над яким велася в тісній співпраці з Європейським Союзом, а також в ході консультацій з бізнесом, громадським суспільством, аналітичними центрами, народними депутатами та представниками регіонів. [1] Заходи в сільськогосподарському секторі, відповідно даному плану, дозволять реалізувати його стратегічний потенціал і сприяння зростанню, водночас узгоджуючи його з політиками та принципами ЄС. Він забезпечує гармонізацію законодавства з *acquis* ЄС, створює ефективний ринок землі, забезпечує безпеку харчових продуктів і покращує можливості управління інвестиціями. Крім того, він включає важливі заходи, пов'язані з розмінуванням. Половина запланованих заходів у сільському господарстві відповідає рекомендаціям *Enlargement report* та *IBRD DPL*. Національна стратегія протимінної діяльності до 2033 року буде затверджена відповідним нормативним актом.



Разом з тим, відновлення земель після війни є тривалим процесом, який потребує спільних зусиль держави, міжнародної спільноти та громадянського суспільства, а захист земель в умовах агресії є критично важливим завданням для України, яке вимагає комплексного підходу з урахуванням міжнародних і національних правових норм.

### **Література:**

1. План для Ukraine Facility 2024 – 2027: URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
2. І. Іванків Права людства. Монографія. Київ : Ваіте, 2020. 158 с.
3. М. Хавронюк Міжнародні договори в розумінні ст. 438 кримінального кодексу України. Право України. 2023. № 5. 66-84: DOI: 10.33498/loiu-2023-05-066
4. Новаковський Л.Я., Новаковська І.О. Правові засади і досвід розроблення регіональних програм використання та охорони земель. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель № 2, 2023. сс 4-14: DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy> 2023.02.01
5. Новаковський Л.Я., Новаковська І.О. Планування землекористування та проблеми контролю за використанням і охороною земель в Україні. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель № 4. 2023. сс 4-14: DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2023.04.01>
6. Мединська Н.В., Новаковська І.О., Подлегаєв В.П., Кулініч А.О. Лісова стратегія України: інтеграція екологічних та економічних підходів. Успіхи і досягнення в науці. № 4 (4). 2024. Сс.755- 767: DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-755-767](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-755-767)
7. Актуальні проблеми правоохоронної діяльності в умовах воєнного стану: тези Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 16 березня 2023 року). Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2023. 700 с.: URL: [https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/1488/1/%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%9F%D0%A1%D0%A3\\_16.03.2023.pdf](https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/1488/1/%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%9F%D0%A1%D0%A3_16.03.2023.pdf)
8. Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу: мат. Міжн. наук.-практ. конф., секція 1: Біоекономіка і соціальні виклики у формуванні продовольчої безпеки та якості життя (м. Київ, 25 трав. 2023 р.). Київ, 2023. С. 382: URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u381/sekcija\\_1\\_0.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u381/sekcija_1_0.pdf)
9. Конституція України : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Кулінич П.Ф., Новаковська І.О. Особлива охорона земель України як основного національного багатства: теоретико-правові аспекти. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель № 2. 2022. сс 97-106: DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2022.02.09>
11. Л. Я. Новаковський, Т.О. Євсюков, І.О. Новаковська. Управління землекористуванням: проблеми охорони основного національного багатства. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель № 1. 2022. сс. 4-17: DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2022.01.01>
12. Новаковська І.О., Гунько Л.А., Долинський І.М. Наукові засади сталого розвитку міського землекористування: монографія - К.: Видавничий центр НУБіП України, 2023. 243 с.
13. Mishchenko, A., Dalkiran, A., Novakowska, I., Skrypnyk, L., Ishchenko, N. Environmentally sustainable airport development: Ukrainian case of decarbonization, *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 2023, 95(3), pp. 488–500: DOI: <https://doi.org/10.1108/AEAT-06-2022-0154>
14. В. Ладиченко, Н. Мединська, І. Новаковська. Інституційно-правові засади імплементації глобальних цілей сталого розвитку у національну екологічну політику України. Наукові інновації та передові технології. Серія «Право». № 9 (37). 2024 сс.405-417 : DOI: [https://doi.org/10.52058/278-5274-2024-9\(37\)-405-417](https://doi.org/10.52058/278-5274-2024-9(37)-405-417)
15. Потіп М.М Протидія забрудненню та засміченню земельних ресурсів: правові аспекти. Юридичний науковий електронний журнал. № 7/2023: DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/33>

16. А. Сплодитель, О. Голубцов, С. Чумаченко, С. Сорокіна. Звіт «Забруднення земель внаслідок агресії росії проти України». 2023. 154 с.: URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/zabrudnennia-zemel-vid-rosii-full3.pdf>

17. Про затвердження Методики визначення розміру шкоди завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану: наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 04.04.2022 р. № 167: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text>

18. Аналітичний звіт «Повномасштабне вторгнення і воєнні злочини проти довкілля екологічні наслідки війни Чернігівська область» підготовлено благодійним фондом «Право на захист», 2023: URL: [https://r2p.org.ua/storage/documents/0751026d4240f89c5b93bbdcd66cea2b93be29c6\\_original.pdf](https://r2p.org.ua/storage/documents/0751026d4240f89c5b93bbdcd66cea2b93be29c6_original.pdf)

19. Міжнародне гуманітарне право. Посібник для юриста / [М.М. Гнатівський, Т.Р. Короткий, А.О. Кориневич, В.М. Лисик, О.Р. Поєдинок, Н.В. Хендель]; за ред. Т.Р. Короткого – Київ-Одеса : Українська гельсінська спілка з прав людини, Фенікс, 2016. 2017. -145с.

20. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Екологічна безпека». Національна рада з відновлення України від наслідків війни .липень 2022: URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/environmental-safety-assembly.pdf>

21. Конвенція ООН про боротьбу з опустелюванням у тих країнах, що потерпають від серйозної посухи та/або опустелювання: <https://mepr.gov.ua/ohorona-zemel/konventsiiya-onn-pro-borotbu-z-opustelyuvanniam-u-tyh-krayinah-shho-poterpayut-vid-serjoznoyi-posuhy-ta-abo-opustelyuvannya/>

22. Science briefs on targets, goals and monitoring in support of the post-2020 global biodiversity framework negotiations. 2022: URL: <https://www.cbd.int/doc/c/c874/6eb7/813f0201cd67299c9eb10a4a/wg2020-04-inf-02-rev-02-en.pdf>

### References:

1. Plan for Ukraine Facility 2024-2027: URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

2. I., Ivankiv (2020). Prava lyudstva [Human rights. Monograph]. Kyiv: Vaite.158. (in Ukrainian)

3. M., Havronyuk (2023). Mizhnarodni dohovory v rozuminni st. 438 kryminal'noho kodeksu Ukrayiny [International agreements within the meaning of Art. 438 of the Criminal Code of Ukraine. Law of Ukraine].№ 5. 66-84: DOI: 10.33498/louu-2023-05-066. (in Ukrainian)

4. Novakovsky, L., Novakovsky, I. (2023). Pravovi zasady i dosvid rozroblennya rehional'nykh prohram vykorystannya ta okhorony zemel' [Legal basis and experience of development of regional land use and protection programs]. Land management, cadastre and land monitoring № 2. 4-14: DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2023.02.01> (in Ukrainian)

5. Novakovsky, L., Novakovsky, I (2023). Planuvannya zemlekorystuvannya ta problemy kontrolyu za vykorystanniam i okhoronoyu zemel' v Ukrayini [Land use planning and problems of control over the use and protection of land in Ukraine] . Land management, cadastre and land monitoring № 4. 4-14: DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2023.04.01>(in Ukrainian)

6. Medynska, N., Novakovska, I., Podlegaev, V., Kulinich, A. (2024). Lisova stratehiya Ukrayiny: intehtratsiya ekolohichnykh ta ekonomichnykh pidkhodiv [Forest strategy of Ukraine: integration of ecological and economic approaches]. Successes and achievements in science. № 4 (4). 755- 767: DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-755-767](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-755-767)(in Ukrainian)

7. Actual problems of law enforcement activities under martial law: theses of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Khmelnyskyi, March 16, 2023). Khmelnyskyi: Office of the NADPSU, 2023. 700 : URL: [https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/1488/1/%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%9F%D0%A1%D0%A3\\_16.03.2023.pdf](https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/1488/1/%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%9F%D0%A1%D0%A3_16.03.2023.pdf)





8. Food and environmental security in the conditions of war and post-war reconstruction: challenges for Ukraine and the world: Mat. International science and practice conference, section 1: Bioeconomy and social challenges in the formation of food security and quality of life (Kyiv, May 25, 2023). Kyiv, 2023.382: URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u381/sekciya\\_1\\_0.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u381/sekciya_1_0.pdf)

9. Konstytutsiya Ukrayiny [Constitution of Ukraine] : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

10. Kulynych, P., Novakovska, I. (2022). Osoblyva okhorona zemel' Ukrayiny yak osnovnoho natsional'noho bahat'stva: teoretyko-pravovi aspekty [Special protection of lands of Ukraine as the main national wealth: theoretical and legal aspects] . Land management, cadastre and land monitoring № 2. 97-106: DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2022.02.09>(in Ukrainian)

11. L., Novakovskiy, T., Yevsyukov, I., Novakovska (2022). Upravlinnya zemlekorystuvannyam: problemy okhorony osnovnoho natsional'noho bahat'stva [Land use management: problems of protection of the main national wealth] . Land management, cadastre and land monitoring № 1. 2 4-17: DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2022.01.01>(in Ukrainian)

12. Novakovska, I., Gunko, L., Dolynskiy, I. (2023). Naukovi zasady staloho rozvytku mis'koho zemlekorystuvannya: monohrafiya [Scientific foundations of sustainable development of urban land use: monograph] - K.: Publishing center of NUBiP of Ukraine. 243 (in Ukrainian)

13. Mishchenko, A., Dalkıran, A., Novakovska, I., Skrypnyk, L., Ishchenko, N. Environmentally sustainable airport development: Ukrainian case of decarbonization, *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 2023, 95(3), pp. 488–500: DOI: <https://doi.org/10.1108/AEAT-06-2022-0154>

14. V., Ladychenko, N., Medinska, I., Novakovska (2024). Instytutsiyno-pravovi zasady implementatsiyi hlobal'nykh tsiley staloho rozvytku u natsional'nu ekolohichnu polityku Ukrayiny [Institutional and legal foundations of the implementation of global goals of sustainable development in the national environmental policy of Ukraine] . Scientific innovations and advanced technologies. "Law" series. № 9 (37). 405-417 : DOI: [https://doi.org/10.52058/278-5274-2024-9\(37\)-405-417](https://doi.org/10.52058/278-5274-2024-9(37)-405-417)(in Ukrainian)

15. Potapa, M. (2023). Protydiya zabrudnennnyu ta zasmichennnyu zemel'nykh resursiv: pravovi aspekty[Countermeasures against pollution and clogging of land resources: legal aspects]. Legal scientific electronic journal.№ 7: DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-7/33> (in Ukrainian)

16. A, Progenitor, O., Golubtsov, S., Chumachenko, S., Sorokina (2023). Zvit «Zabrudnennya zemel' vnaslidok ahresiyi rosiyi proty Ukrayiny».[Report "Land pollution as a result of Russia's aggression against Ukraine."] 154: URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/zabrudnennia-zemel-vid-rosii-full3.pdf>

17. Nakaz Ministerstva zakhystu dovykillya ta pryrodnykh resursiv Ukrayiny vid 04.04.2022 r. «Pro zatverdzhennya Metodyky vyznachennya rozmiru shkody zavdanoyi zemli, gruntam vnaslidok nadzvychaynykh sytuatsiy ta/abo zbroynoyi ahresiyi ta boyovykh diy pid chas diyi voyennoho stanu [Order of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine dated 04/04/2022 "On Approval of the Methodology for Determining the Amount of Damage to Land and Soils Due to Emergency Situations and/or Armed Aggression and Combat Actions During Martial Law]» № 167: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text>

18. Analytical report "Full-scale invasion and war crimes against the environment, ecological consequences of the war, Chernihiv region" prepared by the charitable foundation "Right to Defense", 2023: URL: [https://r2p.org.ua/storage/documents/0751026d4240f89c5b93bbdcd66cea2b93be29c6\\_original.pdf](https://r2p.org.ua/storage/documents/0751026d4240f89c5b93bbdcd66cea2b93be29c6_original.pdf)

19. Mizhnarodne humanitarne pravo. Posibnyk dlya yurysta [International humanitarian law. Guide for a lawyer ]/ [M.M. Hnatovskyi, T.R. Korotky, A.O. Korynevich, V.M. Lysyk, O.R. Duedynok, N.V. Handel]; under the editorship T.R. Korotkoho - Kyiv-Odesa: Ukrainian Helsinki Union for Human Rights, Phoenix, 2016. 2017. -145p.

20. Project of the Recovery Plan of Ukraine Materials of the working group "Ecological safety". The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. July 2022: URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/environmental-safety-assembly.pdf>

21. UN Convention to Combat Desertification in Countries Suffering from Severe Drought and/or Desertification: <https://mepr.gov.ua/ohorona-zemel/konventsija-on-pro-borotbu-z-opuste-lyuvannyam-u-tyh-krayinah-shho-poterpayut-vid-serjoznoyi-posuhy-ta-abo-opustelyuvannya/>

22. Science briefs on targets, goals and monitoring in support of the post-2020 global biodiversity framework negotiations. 2022: URL: <https://www.cbd.int/doc/c/c874/6eb7/813f0201cd67299c9eb10a4a/wg2020-04-inf-02-rev-02-en.pdf>



УДК 382:941: 354

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-225-233](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-225-233)

**Стрельченко Анатолій Миколайович** здобувач кафедри галузевого права та загальноправових дисциплін Інституту права та суспільних відносин, Університет «Україна», <https://orcid.org/0009-0009-4535-3647>

### **КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ ІНДИВІДУАЛЬНОГО БРОНЕЗАХИСТУ ЦИВІЛЬНИМ НАСЕЛЕННЯМ**

**Анотація.** У статті здійснена ґрунтовна характеристика принципів адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням, які першоосновою будь-якої діяльності у суспільстві. Відповідно не є виключенням і сфера забезпечення цивільного населення засобами індивідуального бронезахисту, яка є складовою частиною національної безпеки в країні. Задля цього автором сформульовано наступні класифікаційні групи принципів: принципи наукового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням (принцип відповідності між теорією та практикою; принцип об'єктивності; принцип всебічності наукового забезпечення; принцип детермінізму й діалектичного розвитку; принцип реальності та економічності); адміністративні принципи забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням (принцип пріоритету прав та свобод людини і громадянина; верховенства права; принцип рівності; принципу демократизму правотворчості й реалізації права тощо); характерологічні принципи забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням (принцип пріоритету захисту життя та здоров'я; принцип доступності; принцип відповідності стандартам якості; принцип простоти використання; принцип оперативного постачання; принцип цільового розподілення; принцип інформування та навчання щодо використання; принцип психологічної підтримки; принцип економічної ефективності; принцип ефективної співпраці з міжнародними організаціями; принцип безпеки; принцип безперервного контролю та нагляду з боку державних органів і принцип мілітаризму.

**Ключові слова:** принципи забезпечення; адміністративно-правові принципи забезпечення; цивільне населення; національна безпека; публічна безпека; засоби індивідуального бронезахисту; цивільний захист.



**Strelchenko Anatoly Mykolayovych** winner of the department of branch law and general legal disciplines Institute of Law and Public Relations, University "Ukraine", <https://orcid.org/0009-0009-4535-3647>

## CLASSIFICATION OF PRINCIPLES OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL ENSURING THE USE OF INDIVIDUAL ARMOR PROTECTION MEANS BY THE CIVILIAN POPULATION

**Abstract.** The article provides a thorough description of the principles of administrative and legal support for the use of individual armor protection by the civilian population, which are the primary basis of any activity in society. Accordingly, the sphere of providing the civilian population with means of individual armor protection, which is an integral part of national security in the country, is no exception. For this purpose, the author formulated the following classification groups of principles: the principles of scientific support for the use of individual armor protection by the civilian population (the principle of correspondence between theory and practice; the principle of objectivity; the principle of comprehensiveness of scientific support; the principle of determinism and dialectical development; the principle of reality and economy); administrative principles of ensuring the use of means of individual armor protection by the civilian population (principle of priority of the rights and freedoms of man and citizen; rule of law; principle of equality; principle of democratization of law-making and implementation of law, etc.); characterological principles of ensuring the use of individual armor protection by the civilian population (principle of the priority of protecting life and health; principle of availability; principle of compliance with quality standards; principle of ease of use; principle of operational supply; principle of targeted distribution; principle of informing and training about use; principle of psychological support; the principle of economic efficiency, the principle of effective cooperation with international organizations, the principle of continuous control and supervision by state bodies, and the principle of militarism.

**Keywords:** principles of provision; administrative and legal principles of provision; civilian; national security; public safety; means of individual armor protection; civil protection.

**Постановка проблеми.** Дослідження адміністративно-правового забезпечення використання заходів індивідуального бронезахисту в умовах сьогодення набуває значної актуальності. Саме за допомогою принципів реалізовується діяльність щодо адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням.

**Стан опрацювання проблематики.** Проблематика щодо характеристики суб'єктів адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням не розглядалася ні на науковому рівні ні на практичній площині. Частково досліджували пробле-



матику захисту індивідуальними засобами захисту такі вчені як В. Авер'янов, В. Галуцько, К. Барсуков, І. Бухтіярова, І. Ієрусалімова, О Масляно [1], В. Марчук, М. Стригунов [2], О. Стрельченко, В. Тютюник, О. Тютюник, Т. Юрова, О. Яценко та інші. А також такі зарубіжні дослідники як: Роберто Мугаверо, Володимир Андронов, Максим Кустов та інші. А безпосередньо класифікацію принципів адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населення не досліджувалося на науковій площині ні серед науковців-теоретиків права, а також й вчених адміністративістів. Саме тому назріла така необхідність у їх дослідженні.

**Метою статті** є характеристика та класифікація принципів адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі здійснення ґрунтового аналізу принципів адміністративно-правового забезпечення вважаємо за доцільне сформулювати наступні класифікаційні групи принципів адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням, зокрема: **принципи наукового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням** (принцип відповідності між теорією та практикою; принцип об'єктивності; принцип всебічності наукового забезпечення; принцип детермінізму й діалектичного розвитку; принцип реальності та економічності); **адміністративні принципи забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням** (принцип пріоритету прав та свобод людини і громадянина; верховенства права; принцип рівності; принципу демократизму правотворчості й реалізації права тощо); **характерологічні принципи забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням** (принцип пріоритету захисту життя та здоров'я; принцип доступності; принцип відповідності стандартам якості; принцип простоти використання; принцип оперативного постачання; принцип цільового розподілення; принцип інформування та навчання щодо використання; принцип психологічної підтримки; принцип економічної ефективності; принцип ефективної співпраці з міжнародними організаціями; принцип безпеки; принцип безперервного контролю та нагляду з боку державних органів і принцип мілітаризму.

Вважаємо за доцільне здійснити ґрунтовну характеристику принципів забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням.

Так, розглянемо принципи наукового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням.

Так, принцип відповідності між теорією та практикою передбачає два моменти: а) орієнтацію наукових досліджень на потреби правоохоронних

органів та інших практичних секторів сектору публічної безпеки; б) впровадження результатів наукових досліджень (у тому числі провідних досліджень) у практику забезпечення публічної безпеки в цілому та запобігання злочинності зокрема. Реалізація цього принципу полягає у впровадженні результатів наукових досліджень (у тому числі провідних) у практику забезпечення публічної безпеки в цілому та запобігання злочинності зокрема. У нашій країні останній аспект реалізації цього принципу стоїть особливо гостро. Існує великий розрив між науковими результатами і практикою, більшість якої не враховує рекомендації наукового співтовариства. Причин цього багато. Це і управлінська заангажованість, і надзвичайно високий рівень корупції, і кримінальна комерціалізація цілих сфер державного управління, і невідповідність результатів наукових досліджень можливостям їх впровадження за певних соціально-економічних та політичних умов. Однак очевидно, що ці проблеми є одними з найважливіших чинників, що перешкоджають інтеграції науки і практики та їх синхронному функціонуванню.

Принцип об'єктивності є необхідною умовою репрезентативності та достовірності результатів наукових досліджень. Дослідники зобов'язані бути неупередженими на всіх етапах свого дослідження - від формулювання гіпотез, формування емпіричної бази та відбору вибірки дослідження до інтерпретації отриманої інформації та напряду, рівня і характеру її впровадження. Цей принцип особливо важливий в умовах інформаційних війн, коли «наука» ризикує бути підпорядкованою політичним чи іншим вузькокорпоративним інтересам, неправильно інтерпретувати отриману інформацію або сприймати дезінформацію як істину. Сьогодні, в умовах різноманітних загроз суспільній безпеці, найжорсткіші вимоги висуваються до емпіричної бази досліджень, їх інформаційно-аналітичного підґрунтя, підґрунтя, яке має унеможливити суб'єктивізм і недбалість у поводженні з інформацією, особливо щодо впровадження хибних результатів досліджень у практику органів державної влади. Це створює додаткові фактори ризику, в тому числі для національної безпеки, громадської безпеки та інших охоронюваних законом суспільних відносин.

Принцип всебічності наукового забезпечення доповнює попередній принцип і відображає вимогу до кількості, а не змісту науково обґрунтованої інформації. Останнє в кінцевому підсумку визначає форму організації діяльності спеціалізованих суб'єктів забезпечення публічної безпеки, у тому числі правоохоронних органів. Зокрема, визначає, чи дотримується система забезпечення публічної безпеки стратегії наздоганяючого або випереджаючого реагування, чи охоплює вона своїм впливом максимальну кількість факторів ризику і, зрештою, чи є вона основою для реалізації сервісних функцій державних органів та втілення в життя декларативних положень щодо їх соціальної природи.

Принципи детермінізму та діалектичного розвитку відіграють виняткову методологічну роль у дослідженні виникнення загроз публічній безпеці в цілому та криміногенних факторів, що детермінують злочинність зокрема.





Цей принцип упорядковує дослідницьку діяльність загалом і робить наукові знання більш доступними для інтерпретації та застосування у правоохоронній практиці та інших видах діяльності із забезпечення публічної безпеки, роблячи видимим зв'язок між її предметом і структурними елементами. Застосування цього принципу проявляється через генетично пов'язані базові положення, такі як принцип системності та принцип історизму. Їх сутність є загальновідомою і позбавляє необхідності додаткового пояснення в цій роботі.

Принципи практичності та економічної ефективності пов'язують наукові дослідження з питань публічної безпеки та формулювання відповідних рекомендацій із соціальним контекстом їх впровадження. Потенціал наукових міркувань не обов'язково означає, що їх результати повністю сумісні з можливостями (фінансовими, людськими, політичними, інфраструктурними тощо) їх суб'єктів. Таким чином, коефіцієнт ефективності, тобто реальна цінність рекомендацій, які не можуть бути виконані з об'єктивних причин, «наближається до нуля». Коефіцієнт корисної дії, тобто реальна цінність рекомендацій, які не можуть бути виконані з об'єктивних причин, «прагне до нуля». Тому наукове забезпечення публічної безпеки «на виході» має бути максимально приземленим, сумісним з можливістю інтеграції з практикою.

Разом з тим, вважаємо за доцільне охарактеризувати характерологічні принципи адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільного населення.

Забезпечення цивільного населення засобами індивідуального бронезахисту (ЗІБ) в умовах війни чи інших надзвичайних ситуацій ґрунтується на певних принципах, що спрямовані на максимальну ефективність та безпеку. Основні принципи забезпечення індивідуальним бронезахистом цивільних осіб включають:

Принцип пріоритету захисту життя та здоров'я. Найважливішим завданням є збереження життя та здоров'я цивільних громадян, особливо тих, хто перебуває в зонах бойових дій чи під загрозою обстрілів. ЗІБ (бронезилети, шоломи) повинні бути доступними для найбільш вразливих категорій населення, включаючи жінок, дітей, людей похилого віку, а також тих, хто виконує важливі функції, наприклад, медиків чи рятувальників.

Принцип доступності. Засоби індивідуального бронезахисту повинні бути доступними за ціною та в достатній кількості для населення. Це означає необхідність державної підтримки та участі благодійних організацій у постачанні таких засобів для тих, хто не може самостійно придбати їх. Держава повинна забезпечувати певні субсидії або безкоштовне розповсюдження ЗІБ серед найвразливіших категорій громадян.

Принцип відповідності стандартам якості. Засоби бронезахисту, які надаються цивільному населенню, повинні відповідати встановленим стандартам якості та забезпечувати ефективний захист. Для цього важливо, щоб засоби пройшли

сертифікацію відповідно до міжнародних або національних стандартів безпеки. Недотримання цих стандартів може призвести до неефективного захисту та створення додаткових ризиків.

**Принцип простоти використання.** Засоби індивідуального бронезахисту повинні бути легкими у використанні та не вимагати спеціальної підготовки. Для цивільних осіб важливо, щоб бронезжилети та інші засоби були інтуїтивно зрозумілими, легко одягалися та не створювали дискомфорту, що дозволить знизити ризик неправильного використання у стресових ситуаціях.

**Принцип оперативності постачання.** В умовах війни чи надзвичайної ситуації важливо, щоб засоби бронезахисту оперативно доставлялися до зон підвищеної небезпеки. Це вимагає добре налагодженої логістики з боку державних органів та волонтерських організацій. Своєчасне постачання засобів бронезахисту може значно підвищити шанси на збереження життя людей в небезпечних районах.

**Принцип цільового розподілення.** Забезпечення ЗІБ має бути добре організованим, з урахуванням реальних потреб. Перевага повинна надаватися тим, хто перебуває в зонах найбільшої небезпеки (наприклад, міста, які піддаються обстрілам), а також тим, хто виконує важливі соціальні функції (медики, рятувальники, журналісти). Це допомагає забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів.

**Принцип інформування та навчання.** Одним із ключових елементів ефективного використання засобів бронезахисту є навчання цивільного населення. Люди повинні знати, як правильно використовувати бронезжилет чи шолом, як його одягати та знімати, що потрібно робити під час обстрілу. Це може бути реалізовано через державні освітні програми, тренінги та інформаційні кампанії.

**Принцип психологічної підтримки.** Важливо враховувати, що використання ЗІБ, особливо в мирному житті, може викликати стрес або психологічний тиск на цивільних. Тому поряд із забезпеченням засобами бронезахисту необхідно надавати психологічну підтримку, роз'яснювати важливість таких засобів і працювати над зниженням рівня тривожності серед населення.

**Принцип реалізації прав людини.** Забезпечення засобами індивідуального бронезахисту не повинно порушувати прав та свобод людини. Добровільність використання таких засобів є важливою складовою поваги до особистих прав громадян, оскільки змусити людей носити бронезжилети або шоломи в мирний час може бути надмірним втручанням в їхнє життя.

**Принцип економічної ефективності.** Використання засобів індивідуального бронезахисту має бути економічно виправданим, особливо з огляду на обмежені ресурси. Для цього слід оптимізувати закупівлю, налагоджувати співпрацю з вітчизняними виробниками та міжнародними донорами, забезпечувати прозорість процесу розподілу та використання фінансових ресурсів.

**Принцип активної співпраці з міжнародними організаціями.** Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, Червоний Хрест чи



Європейський Союз, може суттєво покращити доступ до якісних засобів бронезахисту та навчальних матеріалів для цивільного населення. Такі організації можуть надати не тільки технічну допомогу, а й фінансування та підтримку в кризових ситуаціях.

Отож, забезпечення цивільного населення засобами індивідуального бронезахисту в умовах сучасних викликів є надзвичайно важливим для збереження життя та здоров'я людей. Дотримання вищезазначених принципів допоможе ефективніше організувати процес надання засобів індивідуального бронезахисту, знизити ризики та зберегти життєво важливі ресурси в кризових ситуаціях.

Характеризуючи адмініструвальні принципи адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням зазначимо, що принцип пріоритету прав та свобод людини і громадянина впливає з положень ст. 3 Конституції України. Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність [1; 2].

Принцип верховенства права є фундаментальним принципом для будь-якої сфери державного управління. Принцип визначає права людини найвищою цінністю в державі.

Принцип законності передбачає неухильне дотримання нормативно-правових та законодавчих актів всіма учасниками правовідносин, за недотримання як передбачена відповідальність.

Принцип рівності громадян перед законом характеризується відсутністю будь-яких привілеїв чи пріоритетів. Всі суб'єкти правовідносин мають однакові права та обов'язки встановлені законодавством не зважаючи на соціальний статус, матеріальне становище тощо.

Щодо принципу демократизму правотворчості й реалізації права, то він зазначає, що правотворча діяльність повинна формулювати та захищати загальнолюдські цінності, природні права людини, створювати гарантії, умови й механізми їх втілення в життя [3]. Ми неодноразово зазначали, що регулювання відносин починається із прийняттям нормативно-правових актів, тому правотворча діяльність суб'єктів владних повноважень має ґрунтуватися на забезпеченні прав людини і громадянина та гарантувати їх реалізацію.

Принцип взаємної відповідальності держави і людини передбачає настання невідворотної юридичної відповідальності за порушення своїх обов'язків. У цьому дістає вияв відповідальність громадянина перед державою. У правовій державі і сама держава несе відповідальність перед громадянином.

Щодо принципу гуманізму й справедливості у взаємовідносинах між державою та людиною, ми погоджуємось із визначенням В.Б. Авер'янова - це «дух» законів і всієї системи адміністративного законодавства, яким мають бути проняті норми адміністративного права, що закріплюють відносини між



суспільством, державою і людиною. Він виявляється передусім у вимозі шанобливого ставлення представників держави до людської гідності. Цей світоглядний принцип можна вважати своєрідним «мотором» всієї складної системи взаємозв'язків держави й особи, який «рухає» суспільство до досягнення найвищого рівня розвитку [4, с. 100]

Реалізація зазначених принципів має здійснюється на підставі системності та комплексності застосування державними органами для забезпечення особистої безпеки цивільного населення.

Окрім загальних принципів існують характерологічні, які притаманні кожній сфері державного управління. Так для сфер використання засобів індивідуального бронезахисту, на наш погляд, притаманні наступні принципи: безперервний контроль та нагляд з боку державних органів, безпека, доступність, інформування та навчання і принцип мілітаризму.

Принцип контролю та нагляду є базовим для визначеної сфери і складається із декількох аспектів, а саме пріоритетність безпеки у питаннях життя і здоров'я людини, функціонування і розвитку суспільства, середовища проживання і життєдіяльності перед будь-якими іншими інтересами і цілями у сфері господарської діяльності; підконтрольності і підзвітності органу державного нагляду (контролю) відповідним органам державної влади; рівності прав і законних інтересів усіх суб'єктів господарювання; гарантування прав та законних інтересів кожного суб'єкта господарювання [5].

**Висновки.** Отож, принципи адміністративно-правового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням доречно класифікувати на: принципи наукового забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням (принцип відповідності між теорією та практикою; принцип об'єктивності; принцип всебічності наукового забезпечення; принцип детермінізму й діалектичного розвитку; принцип реальності та економічності); адміністративні принципи забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням (принцип пріоритету прав та свобод людини і громадянина; верховенства права; принцип рівності; принципу демократизму правотворчості й реалізації права тощо); характерологічні принципи забезпечення використання засобів індивідуального бронезахисту цивільним населенням (принцип пріоритету захисту життя та здоров'я; принцип доступності; принцип відповідності стандартам якості; принцип простоти використання; принцип оперативного постачання; принцип цільового розподілення; принцип інформування та навчання щодо використання; принцип психологічної підтримки; принцип економічної ефективності; принцип ефективної співпраці з міжнародними організаціями; принцип безпеки; принцип безперервного контролю та нагляду з боку державних органів і принцип мілітаризму.

**Література:**

1. Стрельченко О.Г., Стрельченко А.М. Сучасні наукові аспекти поняття «адміністративно-правового регулювання» та «адміністративно-правового забезпечення». *Наука і техніка сьогодні*. № 8(36). 2024. С. 169-180. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-169-179](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-169-179)
2. Конституція України від 28.06.1996 року. *Голос України*. 1996. № 128.
3. Плавич В. П., Плавич С. В. Зasadничі принципи правотворчої діяльності як основа її ефективності. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/63775/16Plavich.pdf?sequence=1>
4. Адміністративне право України. Академічний курс. Загальна частина: підручник у 2 т. / редкол.: В.Б. Авер'янов (голова) та ін. Київ: Вид-во «Юридична думка», 2007. Т. 1. 592 с.
5. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 року № 877-V. *Відомості Верховної Ради України*, 2007, № 29, ст.389. (дата звернення 16.08.2024 р.).

**References:**

1. Strelchenko O.H. & Strelchenko A.M., (2024). Suchasni naukovy aspekty poniattia «administrativno-pravovoho rehuliuвання» ta «administrativno-pravovoho zabezpechennia [Modern scientific aspects of the concept of "administrative-legal regulation" and "administrative-legal provision"]. *Nauka i tekhnika sohodni - Science and technology today*. 8(36). 169-180. [in Ukraine].
2. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 roku. *Holos Ukrainy*. 1996. № 128. [in Ukraine].
3. Plavych V. P. & Plavych S. V. Zasadnychi pryntsypy pravotvorchoi diialnosti yak osnova yii efektyvnosti [Basic principles of law-making activity as the basis of its effectiveness]. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/63775/16Plavich.pdf?sequence=1> [in Ukraine].
4. Averianov V.B. (holova) ta in. (2007). Administrativne pravo Ukrainy [4. Administrative law of Ukraine]: Kyiv: Vyd-vo «Iurydychna dumka», 1. 592. [in Ukraine].
5. Zakon Ukrainy Pro osnovni zasady derzhavnoho nahliadu (kontroliu) u sferi hospodarskoi diialnosti [Law of Ukraine On the basic principles of state supervision (control) in the sphere of economic activity]. Kviten 5, 2007 № 877-V. *Verkhovna Rada of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2007, № 29. Art. 389 (data zvernennia 16.08.2024 r.). [in Ukraine].

## РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

UDC 342.553

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-234-243](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-234-243)

**Lutskyi Roman Petrovych** Doctor in Law, Associate Professor, Director of the Research Institute, Higher Education Institution «King Danylo University», St. E. Konovaltsia, 35, Ivano-Frankivsk, 76018, <https://orcid.org/0000-0001-9558-3699>

**Ptashnyk Oleksandra Ivanivna** PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and Public Administration, Higher Education Institution «King Danylo University», St. E. Konovaltsia, 35, Ivano-Frankivsk, 76018, <https://orcid.org/0000-0002-1529-2443>

**Hamaliuk Bohdan Mykhailovych** PhD in Public Administration, Senior Lecturer of the Department of Law and Public Administration, Higher Education Institution «King Danylo University», St. E. Konovaltsia, 35, Ivano-Frankivsk, 76018, <https://orcid.org/0000-0002-0986-1259>

**Lys Andrii Bohdanovych** PhD in Public Administration, Senior Lecturer of the Department of Law and Public Administration, Higher Education Institution «King Danylo University», St. E. Konovaltsia, 35, Ivano-Frankivsk, 76018, <https://orcid.org/0009-0004-7082-1020>

### DECENTRALIZATION AS AN UNKNOWN COMPONENT IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

**Abstract.** The article is devoted to the reform of the decentralization of power in Ukraine, its importance and role in government. The decentralization implies a departure from the centralized model of government in the state, ensuring the capacity of local self-government and creating an effective system of territorial organization of power in Ukraine. The first stage of decentralization reform in Ukraine - integration of territorial communities is analyzed. The article analyzes the impact of decentralization reform on other reforms, e.g. educational reform, medical reform, and, etc. The analysis of the capacity of functioning of individual territorial communities has been carried out on the basis of the decentralization reform, as well as further prospects of community development in case of their integration. Low





integration rates in some regions of Ukraine are emphasized. The reasons for the long-term decentralization reform are highlighted. In particular, the low rates of community association due to their inability to resolve local-scale issues, improve the well-being of citizens. A number of bills have been analyzed to improve the regulation of relations in the field of decentralization. The article also focuses on the specificity of the implementation and the pace of decentralization reform in each region of our country.

The reform process, the results of the five-year period, the shortcomings of legal and organizational support are analyzed. Attention is drawn to the public perception of the decentralization reform and possible opposition on the part of the political elites to the quality reform. In addition, the author also considers the risks faced by the countries of the European Union that may be the case in Ukraine. It is recommended to improve the legislation and take measures aimed at familiarization with the process of decentralization reform in Europe.

**Keywords:** law, state, public administration, reform, decentralization, territorial community, local self-government reform.

**Луцький Роман Петрович** доктор юридичних наук, професор, директор Науково-дослідного інституту імені Академіка Івана Луцького, ЗВО «Університет Короля Данила», вул. Є. Коновальця, 35, м. Івано-Франківськ, 76018, <https://orcid.org/0000-0001-9558-3699>

**Пташник Олександра Іванівна**, кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри права та публічного управління, ЗВО «Університет Короля Данила», вул. Є. Коновальця, 35, м. Івано-Франківськ, 76018, <https://orcid.org/0000-0002-1529-2443>

**Гамалюк Богдан Михайлович** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри права та публічного управління, ЗВО «Університет Короля Данила», старший судовий експерт відділу вибухотехнічних та пожежотехнічних досліджень Івано-Франківського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України, вул. Є. Коновальця, 35, м. Івано-Франківськ, 76018, <https://orcid.org/0000-0002-0986-1259>

**Лис Андрій Богданович** кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри права та публічного управління, ЗВО «Університет Короля Данила», вул. Є. Коновальця, 35, м. Івано-Франківськ, 76018, <https://orcid.org/0009-0004-7082-1020>

## ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Стаття присвячена реформі децентралізації влади в Україні, її значенню та ролі в управлінні державою. Децентралізація передбачає відхід

від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та створення ефективної системи територіальної організації влади в Україні. Аналізується проведення першого етапу реформи децентралізації в Україні – об'єднання територіальних громад. Також у статті розглянуто вплив реформи децентралізації на проведення інших реформ, як-от: освітню реформу, медичну реформу тощо. На підставі реформи децентралізації проаналізовано спроможність функціонування окремих територіальних громад, а також подальші перспективи розвитку громад у разі їх об'єднання. Виокремлено причини тривалого проведення реформи децентралізації. Зокрема, низькі темпи об'єднання громад у зв'язку з їх неспроможністю вирішувати питання місцевого значення, поліпшення добробуту громадян. Проаналізовано низку законопроектів, які б покращили регулювання відносин у сфері децентралізації. Також сфокусовано увагу на особливості проведення та темпах реформи децентралізації в кожному регіоні нашої держави.

Аналізується процес реформи, результати п'ятирічного періоду, недоліки правового та організаційного забезпечення. Звертається увага на суспільне сприйняття реформи децентралізації та можливий супротив політичних еліт щодо якісного проведення реформи. Також вказується на ризики, що мали місце у країнах Європейського Союзу і можливі в Україні. Рекомендується удосконалити законодавство та вжити заходів щодо ознайомлення з процесом реформи децентралізації в Європі.

**Ключові слова:** право, держава, публічне управління, реформа, децентралізація, територіальна громада, реформування місцевого самоврядування.

**Problem statement.** The issue of decentralisation is very important in the context of various processes currently taking place in Ukraine. This is primarily due to the fact that the choice of the best model of cooperation between the national and local systems of government through the transfer of powers to local territories ensures a reasonable organisation of public authorities. Such a process of transferring more powers to lower level authorities is the very essence of the decentralisation process. It is one of the few ways to improve resource management, demonstrating that governments can only work effectively if they are as close as possible to communities and can potentially solve local problems quickly. Successful decentralisation of public power is a key to democracy, democratic governance and the incorporation of local autonomy into the national legal system.

**Analysis of recent research and publications.** The decentralisation of public power in general and in Ukraine has been analysed by the following constitutional and administrative scholars: V. Averianov, O. Babych, S. Dembitska, V. Zahurska-Antoniuk, A. Kovalenko, V. Kravchenko. The scientists analyse the general provisions of decentralisation of public power in Ukraine, also carry out a comparative analysis of decentralisation of public power in developed European

countries, the peculiarities of its implementation and results, identify the positive and negative aspects of the process of decentralisation of power.

**The aim of the article is to analyse** the reforms of decentralisation of public power in Ukraine, the shortcomings of its legal and organisational support; to study the impact of the decentralisation reform on educational and healthcare reforms; to analyse the capacity of separate territorial communities and the prospects for their development in case of their amalgamation.

**Outline of the main material of the study.** The reform of decentralization of public power in Ukraine is extremely important. It involves moving away from the centralized model of government in the state, ensuring the capacity of local self-government and creating an effective system of territorial organization of power in Ukraine, fully implementing the provisions of the European Charter of Local Self-Government, the principles of subsidiarity, ubiquity and financial independence of local self-government. As well as creating and maintaining a full-fledged living environment for citizens, providing high-quality and accessible public services, establishing institutions of people's power, satisfying the interests of citizens in all spheres of life in the relevant territory, coordinating the interests of the state and territorial communities [1].

The tasks specified in the Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine rely on urgency, systematicity, consistency and activity of Ukrainian citizens and public authorities in the process of decentralization.

The first united communities appeared in Ukraine in 2015. This year, 159 united communities were created, according to the results of 2016, their number was 366 communities, and according to data from November 10, 2017, 665 self-governing communities were created. In July 2018, the total number of united territorial communities reached 753 [2]. As of August 10, 2019, 936 OTGs were formed in Ukraine, of which 55 are awaiting the decision of the CEC on the appointment of the first local elections on their territory [3].

In the process of reform, capable communities received much wider powers, resources and responsibilities, and due to changes in legislation, the list of services that can be provided locally has increased. Residents of OTG expect convenient and high-quality administrative services from their authorities. With the support of donor programs, modern centers for the provision of administrative services are starting to open in OTG - premises where, according to the «single window» principle, you can get the necessary administrative services. International donors and programs such as the Representation of the European Union in Ukraine, U-LEAD with Europe, USAID, etc. [4].

Since January 1, 2015, after changes made to the Tax and Budget Codes, local self-governments have received more opportunities, powers and appropriate financial resources to increase economic capacity.

*United territorial communities have at their disposal:*

- 60% of personal income tax;



- 100% property tax;
- 100% of the single tax;
- 5% excise tax on retail trade (tobacco, alcohol, petroleum products);
- 100% of income tax of institutions of communal ownership of OTG;
- 100% of payments for the provision of administrative services;
- 25% environmental tax;
- Other fees and payments, interbudgetary transfers and receipts within the framework of programs and assistance [5].

The state at the level of central authorities actively supports the unification of territorial communities. For this, subventions are allocated from the state budget, in particular for the development of rural medicine, socio-economic development of territories, etc. Thus, in 2018, subventions for the formation of infrastructure in the amount of UAH 1.9 billion were allocated for the OTG - this amount has almost doubled in two years (in 2016, the amount of subventions amounted to UAH 1 billion) [6]. It is important that after unification, territorial communities switch to direct inter-budgetary relations with the state budget (before the reform, only regional and district budgets, and budgets of cities of regional significance had them). In addition, communities can approve local budgets regardless of the date of adoption of the Law «On the State Budget» [7].

According to the first results, local budgets' own revenues increased by UAH 34.2 billion (or by 22%) compared to the same period last year and amounted to UAH 189.4 billion. [8], and the expected growth in 2019 will reach 15% (up to UAH 291 billion) [9].

Appropriate measures have been taken in the field of education. The main goal of decentralization during the educational reform is to change the funding approach: as a result of the reform, funds will be distributed not per educational institution, but per student. In addition, the decentralization of this industry sets itself the ambitious goal of optimizing the educational network, and, as a result, ensuring equal access to high-quality secondary education for all residents of Ukraine in any corner, both in a small village and in a city.

To ensure equal access to knowledge, the Cabinet of Ministers approved a new procedure for the activities of educational districts and supporting general educational institutions[10]. This arrangement makes it possible to create reference schools on the ground, which will be equipped with all the necessary equipment for the modern educational process, with laboratories for the subjects of physics, chemistry, biology, geography, mathematics, etc. The creation and equipping of such educational institutions is planned not only at the expense of local funds budgets, but will also be financed from the state budget. In addition, the government provided for the possibility of attracting grant funds. Since the support schools will provide the educational needs of the population in a fairly large area, they provide for the organized transportation of students and teachers by school buses. Territorial communities will take care of these issues. As of February 2019, there are 767 support schools operating in Ukraine, in which almost 335,000 students study.



The reform of medicine also involves changing the existing system in the relationship between the doctor and the patient. The goal of the decentralization of medicine is to create a new system, the center of which will be the citizen, his life and health. Its main goal is to ensure equal access to medical services for every Ukrainian, guaranteeing the provision of quality medical services.

Changes in this area involve the reshaping of financial relationships: instead of paying for «beds» (in fact, only for the fact of the institution's existence), it is planned to pay for the services provided, thus changing the health care financing system. Accordingly, doctors and medical institutions will receive funds for providing specific care to a specific person. It is envisaged to establish a guaranteed package of medical services and medicines, which each person will be able to receive free of charge. Emergency, primary and palliative care will be provided free of charge.

The reform of the financing model of medical institutions for specialized and highly specialized care began already in January 2019.

At the same time as these achievements, we must state that today the existing number of united communities is not yet the critical mass that guarantees the irreversibility of the reform of decentralization of power. They are not enough. There are many forces resisting this process, and at different levels. And here this issue also needs to be settled legislatively and organizationally. In particular, there are 17 united territorial communities in Ukraine, which cover the territory of an entire district, where the existence of district councils has lost its meaning, but they exist, and the powers of district state administrations are unclear. The former joint communal property of territorial communities of the district, the management of which was the function of the district council and district state administration, became the communal property of one unified territorial community. In areas where part of the territorial communities have formed a united territorial community, and some have not yet united, the district council and the district state administration have a narrowed field of activity, which does not justify their existence in the existing structures and issues.

Regional councils and regional state administrations did not sufficiently monitor the implementation of Cabinet Resolution № 214 dated 08.04.2015 «On approval of the methodology for the formation of capable territorial communities», the purpose of which is to ensure that after the unification of territorial communities in the regions, there are no unsustainable communities.

After the real process of unification of territorial communities began in 2015, none of the regional councils approved the proposed project of the Perspective Plan of the region as a whole. In the best case, the Plans were partially approved, often with significant deviations from the optimal boundaries of communities determined by regional state administrations. Deputies of regional councils, under the influence of «authoritative» officials, began to adjust the boundaries of united communities to the boundaries of electoral districts, land districts, etc.

The government, wanting to at least somehow advance the reform, began to approve perspective plans that were truncated and distorted beyond the capacity of the projected united communities. Communities began to unite not according to the Plans, but as it turned out. However, ununited, i.e., incompetent communities were denied neither subventions for infrastructure development nor direct connections with the state budget.

As a result, almost half of the united communities, like before the unification, are not capable and need further unification. Many communities that are unable from the point of view of resources have turned out to be unable in terms of personnel as well. A significant part of the councils of the united communities failed to properly dispose of the received subventions for the development of infrastructure.

In addition, every year the formed united communities are fragmented. In 2015, the average number of territorial communities united into one was 5.1, and in 2018 – 4.1. One of the reasons for this situation is the insufficient legislative regulation of those complex social relations of the important reform.

An important component of the decentralization of public power in Ukraine is the organization of the reform process and, first of all, the coordination of the efforts of state bodies and local self-government bodies. This function should have been performed more effectively by the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Ministry of Regional Policy, which should have obtained from the heads of the specialized committee, the leadership of the Verkhovna Rada of Ukraine, to put this important reform for discussion by the parliament. Since September 2018, the Parliament has not considered a single draft law related to local self-government.

The analysis of the reform process of decentralization of public power in Ukraine shows that this process is complex, has its own characteristics in each region, leaders of territorial communities and their bodies are not fully prepared, central and regional bodies do not sufficiently provide territorial communities, their bodies and officials with the necessary support explanatory and methodical assistance.

The theoretical basis of the decentralization process for our state was built by Germany in opposition to the Russian concept of federalization. As a result, the Minister of Community and Territorial Development of Ukraine during a meeting with the Ambassador of the Federal Republic of Germany and the Special Envoy of the German Government on Reforms in the Sectors of Governance and Decentralization in Ukraine stated: «Currently, there is a unique synergy of the efforts of the President, the government, and the parliament to move to the key stage of the decentralization reform and create an effective system of control over the legality of decisions of local self-government bodies. Thanks to the systematic support of our international partners, we already have an appropriate basis for the legislative settlement of this issue». [10].

The minister also emphasized that it is necessary to continue the direction of cartographic modeling in order to create the most optimal model of the territorial





structure of Ukraine. Given the importance of building the capacity of the public service delivery network, this line of work is gaining even more importance.

In addition, according to the representative of the ministry, the Regional Development Strategy for 2020-2027 has already been adopted. «And here we also expect significant expert support. The strategy should become a positive signal to the whole world – how Ukraine sees the work of regional development: raising the economy, building social infrastructure, strengthening human potential. The goal is one: to improve the position of Ukraine in the ranking of human development. Economic growth of Ukraine is not possible without strong communities, without the development of regions. We would like Ukrainians to have a decent life – this is our priority», the minister emphasized.

Already on September 25, 2019, the government approved changes to the law «On Voluntary Unification of Territorial Communities», which open the possibility to speed up the formation of long-term plans of capable communities. The bill proposes:

- supplement the list of conditions for the voluntary association of territorial communities with a requirement to carry out this process in accordance with the perspective plans for the formation of community territories in the regions of Ukraine;

- to simplify the mechanism for approving prospective plans for the formation of community territories by eliminating the stage of their approval by the relevant regional councils.

**Conclusions.** It is necessary to pay attention to the risks faced by the countries of the European Union and which may be in Ukraine. In particular, the inaccessibility of the mechanisms provided for by the Law "On Voluntary Unification of Territorial Communities" to implement the reform of power decentralization in Ukraine. The voluntary nature of the association does not guarantee the systematic application of the relevant norms.

Political resistance of local elites is also possible, with the prospect of attracting public support. Resistance may increase due to the fear of residents of existing territorial units to lose their status and infrastructural advantages. Other risks are possible, for example, the threat of disruption of financing of the powers of local self-government bodies.

The risk of a decrease in the quality of local governance and the legitimacy of the decisions made. The following factors may contribute to this: the general low level of competence of local self-government employees; an imperfect system of selection to the deputy body of local councils and to the positions of village, settlement, and city heads. Heads of regions and districts need to listen to such comments and strengthen analytical and explanatory work among heads of territorial communities and local self-government bodies.

In most countries of the European Union, there were serious risks, which often significantly corrected the reforms of the decentralization of power. The heads of

the central bodies of Ukraine, together with the regional heads, must study, monitor their implementation, and, if necessary, make appropriate corrections so that this important reform is successfully completed.

### References:

1. Decentralization in Ukraine. URL: <https://decentralization.gov.ua> (date of application: 09/04/2024). [in Ukrainian].
2. Decentralization: 5 laws of February (+infographic). URL: [decentralization.gov.ua](https://decentralization.gov.ua) (date of application: 09/04/2024). [in Ukrainian].
3. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine. URL: <http://www.minregion.gov.ua/> (date of application: 09/04/2024). [in Ukrainian].
4. United territorial communities. URL: <https://otg.cn.ua/> (date of application: 09/04/2024). [in Ukrainian].
5. Educational decentralization. Constitutional Commission: Mediaportal. URL: <https://decentralization.gov.ua> (date of application: 09/04/2024). [in Ukrainian].
6. Slobozhan O. (2018). Why and how to complete the reform of local self-government and territorial organization of power. [Municipal reform in the context of the European integration of Ukraine: the position of the authorities, scientists, trade unions and the public]: *Abstracts of the reports of the Second Annual All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (Kyiv, December 6, 2018). Kyiv: «VIENEYPRESS» LLC. 2018. P. 15-16. [in Ukrainian].
7. The price of the state – CASE project of Ukraine: archive of the original as of 2019-01-17. Official website. URL: [cost.ua](http://cost.ua) (date of application: 09/04/2024). [in Ukrainian].
8. Will decentralization survive a period of political turbulence? «Day» newspaper. April 26-27, 2019. #77-78. P.11. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/chy-vyzhyve-decentralizaciya-v-period-politychnoyi-turbulentnosti> (access date: 09/04/2024). [in Ukrainian].
9. On the approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04/01/2014 No. 33-р / Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/333-2014-%D1%80> (date of application: 09/04/2024). [in Ukrainian].
10. Decentralization reform. Government portal. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) (ua). (date of application: 04.09.2024). [in Ukrainian].

### Література:

1. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 09.09.2024).
2. Децентралізація: 5 законів лютого (+ інфографіка). URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 09.09.2024).
3. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <http://www.minregion.gov.ua/> (дата звернення: 10. 09. 2024).
4. Об'єднані територіальні громади. URL: <https://otg.cn.ua/> (дата звернення: 09.09.2024).
5. Освітня децентралізація. Конституційна комісія: Медіапортал. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 09.09.2024).
6. Слобожан О. Навіщо і як завершувати реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Муніципальна реформа в контексті європейської інтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості: Тези доповідей Другої щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 6 грудня 2018 року). К.: ТОВ «ВІНЕЙПРЕС». 2018. С. 15-16.



7. Ціна держави - CASE-проект України: архів оригіналу станом на 2019-01-1 Офіційний веб-сайт. URL: [cost.ua](http://cost.ua) (дата звернення: 09.09. 2024).

8. Чи переживе децентралізація період політичної турбулентності? Газета «День». 26-27 квітня 2019 року. № 77-78. Р.11. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/chy-vyzhyve-decentralizaciya>

9. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 33-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 09.09.2024).

10. Реформа децентралізації. Урядовий портал. URL: [www.kmu.gov.ua\(ua\)](http://www.kmu.gov.ua(ua)). (дата звернення: 04.09.2024).



УДК 351.82

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-244-259](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-244-259)

**Богданенко Анатолій Іванович** кандидат наук з державного управління, доктор економічних наук, голова, Український фонд міжнародного молодіжного співробітництва «Лідер», вул. Велика Васильківська, 44, м. Київ, 01024, тел.: (044) 467-62-53, <https://orcid.org/0000-0003-0758-5809>

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СИСТЕМА ЗДІЙСНЕННЯ ЦІЛЕСПРЯМОВАНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ У КОМУНІКАЦІЇ ХРИСТІЯНСЬКИХ ЦЕРКОВ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розглядається історія християнської теології та комунікації християнських церков України у контексті розвитку державного управління і викликів процесів глобалізації. Виявляються механізми державного й публічного управління, елементи їх типологічної подібності та відмінності. Наголошується на значущості міждисциплінарного підходу державного управління та християнської теології для розуміння динаміки розвитку сучасного суспільства, дисциплінарної специфіки і втілення соціальної доктрини християнства в теоретико-методологічних підходах сучасної науки. Висвітлено основні аспекти становлення діалогу церкви, держави та громадянського суспільства — від інструментального застосування механізмів публічного управління до етапу дослідницької роботи та контекстуального переосмислення християнської теології та державного управління.

Механізми публічного управління сприймаються як контекст для християнської теології, при цьому державне управління і соціальне вчення християнської церкви знаходяться в постійній науковій рефлексії. Механізми публічного управління виступають знаряддям здійснення цілеспрямованих культурологічних, історичних, духовних і соціальних перетворень в суспільстві та християнській комунікації. Доведено, що механізми державного і публічного управління — це взаємозв'язок заходів впливу держави, церкви і суспільства, а також послідовна реалізація соціальних дій суспільства, що ґрунтується на основоположних духовних принципах християнства.

Християнська теологія ставить перед державним управлінням ціннісні й духовні питання щодо обґрунтованої християнської антропології, соціального вчення, про сенс людського буття в умовах процесів глобалізації, самі основи буття і духовної культури людства, людське спілкування, протистояння і етичні норми.

Структура механізму публічного управління складається з інформаційних, організаційних, нормативно-правових аспектів. Автором запропоновано новий підхід до структури механізмів публічного управління, які торкаються питань християнської комунікації.



Визначено, що механізмом публічного управління в державно-церковних відносинах є сукупність правових, гуманітарних, соціологічних, релігійних, теологічних, організаційних, мотиваційних політичних та економічних засобів впливу органів публічної влади та місцевого самоврядування на християнську комунікацію.

Обґрунтовано, що механізми публічного управління в державно-церковних відносинах мають бути демократичними і сприяти консолідації українського суспільства. Тобто Українська держава має запобігати виникненню проблемних ситуацій протистояння і ворожнечі у релігійній сфері, які держава і громадянське суспільство мають врегульовувати на конституційній основі, щоб не виникало потреби постійно змінювати законодавство залежно від політичного контексту і ступеня розвитку суперечностей між різними релігійними організаціями, органами державного управління та місцевого самоврядування. Структура механізмів державного управління включає також теоретико-практичні питання релігійного життя, теологічні питання, комунікаційні заходи християнських церков і конструктивний діалог теологів, церковних діячів з допомогою яких державні органи влади впливають на церкву, громадянське суспільство та всі соціальні системи.

Доведено, що механізми публічного і державного управління у сфері християнської комунікації потребують обґрунтованого і фундаментального дослідження християнською теологією і багатьма гуманітарними науками.

**Ключові слова:** держава, теологія, механізми публічного управління, світогляд, комунікація, соціальне вчення церкви, механізми державного управління.

**Bogdanenko Anatoliy Ivanovych** Ph.D. in public administration, Doctor of Science in Economics, Chairman, Ukrainian Foundation for International Youth Cooperation "Leader", St. Velyka Vasylkivska, 44, 01024, Kyiv, tel.: (044) 467-62-53, <https://orcid.org/0000-0003-0758-5809>

## MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION AS A SYSTEM FOR ACHIEVING TARGETED TRANSFORMATIONS IN THE COMMUNICATION OF THE CHRISTIAN CHURCHES OF UKRAINE

**Abstract.** The article examines the history of Christian theology and communication of Christian churches of Ukraine in the context of the development of state administration and the challenges of globalization processes. Mechanisms of state and public management and elements of their typological similarities and differences are revealed. The significance of the interdisciplinary approach of public administration and Christian theology for understanding the dynamics of the development of modern society, disciplinary specificity and the embodiment of the social doctrine of Christianity in the theoretical and methodological approaches of

modern science is emphasized. The main aspects of forming the dialogue between the church, the state and civil society are highlighted from the instrumental application of the mechanisms of public administration to the stage of research work and contextual rethinking of Christian theology and state administration.

Mechanisms of public administration are perceived as a context for Christian theology, while state administration and social teaching of the Christian Church are in constant scientific reflection. Mechanisms of public administration act as tools for purposeful cultural, historical, spiritual and social transformations in society and Christian communication. It has been proven that the mechanisms of state and public administration are the interrelationship of measures of the influence of the state, the church and society, as well as the consistent implementation of social actions of society, which is based on the fundamental spiritual principles of Christianity.

Christian theology poses value and spiritual questions to the state administration regarding grounded Christian anthropology, social teaching, the meaning of human existence in the conditions of globalization processes, the very foundations of human existence and spiritual culture, human communication, confrontation and ethical norms.

The structure of the public administration mechanism consists of informational, organizational, normative and legal aspects. The author proposed a new approach to the structure of public administration mechanisms that touch on Christian communication issues.

It was determined that the mechanism of public administration in state-church relations is a set of legal, humanitarian, sociological, religious, theological, organizational, motivational, political, and economic means of influencing public authorities and local self-government on Christian communication.

It is substantiated that the mechanisms of public administration in state-church relations should be democratic and contribute to the consolidation of Ukrainian society. That is, the Ukrainian state must prevent the emergence of problematic situations of confrontation and enmity in the religious sphere, which the state and civil society must regulate on a constitutional basis so that there is no need to constantly change the legislation depending on the political context and the degree of development of contradictions between various religious organizations, state bodies management and local self-government. The structure of state administration mechanisms also includes theoretical and practical issues of religious life, theological issues, communication activities of Christian churches and constructive dialogue of theologians and church leaders with the help of which state authorities influence the church, civil society and all social systems.

It has been proven that the mechanisms of public and state administration in the field of Christian communication require a well-founded and fundamental study by Christian theology and many humanitarian sciences.

**Keywords:** state, theology, mechanisms of public administration, worldview, communication, the social teaching of the church, mechanisms of state administration.





**Постановка проблеми.** Актуальність теми зумовлена відсутністю наукових досліджень механізмів реалізації державної політики розвитку комунікації християнської церкви та громадянського суспільства в Україні. Пропоноване дослідження може стати новим науковим джерелом вивчення, осмислення та реалізації державної політики у сфері релігії. Безумовно, тема дослідження знаходиться у фокусі цілої низки наукових дисциплін: державного управління, права, історії церкви, релігієзнавства та християнської теології (соціальне вчення церкви) [1-4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До праць з дослідження загальної історії української церкви та її взаємин із державою в період демократичного розвитку України належить досить велика кількість робіт таких відомих українських релігієзнавців, як А. Колодний [6], Л. Филипович [14], О. Саган [12].

Поняття «механізм» та «механізми» в тих чи інших науково-теоретичних і практичних дослідженнях широко застосовуються багатьма науковцями. Міждисциплінарний стан теми механізмів державного та громадського управління розширює історіографічну базу роботи, тому необхідно виділити кілька напрямів в історіографії проблеми. Державно-управлінський контекст суспільно-політичних процесів і релігійної ситуації в Україні розкрито в працях Н. Драгомирецької, Ю. Лавриш [7], Ю. Кальниша, Д. Кіслова [5], М. Орел [9], В. Пасічника [10], О. Рафальського [11], Ю. Решетнікова, О. Радченка, Є. Романенка [5] та ін. Важливі аспекти громадської комунікації детально розглядає І. Чаплай [5; 15]. Завдяки науковим дослідженням Д. Мартишина [8] було започатковано вивчення теорії і практики соціальної доктрини християнства в державному управлінні.

**Метою статті** є дослідження механізмів державного і публічного управління як системи здійснення цілеспрямованих перетворень у комунікації християнських церков України.

**Виклад основного матеріалу.** Розбудова Української демократичної держави потребує нових підходів державного управління до християнської історії, теології, духовної культури і комунікації християнських церков України. Сьогодні Україна опинилася в епіцентрі міжнародної політики і глобальної трансформації вселенського православ'я, що значно посилило інтерес соціологів, політологів, філософів і державних управлінців до досліджень з питань християнської теології, догматики, канонічного права, соціальної доктрини християнства та історії православ'я в Україні. Серед важливих духовно-соціальних процесів державного управління, що визначають нову парадигму духовного життя українського суспільства, значне місце займають механізми державного управління. Відомо, що в наукових монографіях і статтях поряд із поняттям «механізми державного управління» науковці розглядають і вивчають поняття «механізми публічного управління».

Більшість науковців, спеціалістів і фахівців з проблематики державно-управлінської науки вважають, що механізмом державного управління є складна система державних органів влади, які чітко організовані державою відповідно до сформованих принципів реалізації гуманітарної, соціальної, молодіжної і національної політики держави. Варто додати, що науковці по-різному трактують механізми державного управління. Механізми державного управління включають в себе взаємовідносини держави і суспільства, а також певні соціальні, духовно-релігійні, культурні, політичні процеси, закономірності, потреби, інтереси і цілі сучасної людини, включаючи управлінські рішення державної влади.

Зауважимо, що публічне управління є значно ширшим поняттям ніж державне управління, оскільки дає змогу охоплювати суспільство, релігійні організації, наукові підходи до соціуму, а не лише органи державної влади. Не викликає сумнівів, що механізми публічного управління тісно пов'язані з питаннями християнської ідентичності, свідомості, теології, моралі, християнською духовністю, мотивацією релігії, оскільки є важливим елементом визначення спільного духовного прагнення, самоідентифікації, історії, метафізики, есхатології і культури більшості громадян України, релігійна свідомість яких, тією чи іншою мірою сформовані християнською теологією, духовністю і культурою християнського світосприйняття. В. Пасічник нагадує, що національна ідея України «визначає ієрархію цінностей, за якою найвищою цінністю є передусім Бог як творець і джерело життя» [10, с. 71].

Українські християнські церкви сьогодення (православні, протестантські і католицькі) є гармонійною складовою суспільної свідомості українського народу. Вони свідомо формують соціальні і духовні норми розвитку глобального світу, відповідно до яких будується система суспільних відносин сучасної людини. У свою чергу й Українська держава формує свою гуманітарну політику щодо християнської церкви і релігій, реалізуючи і захищаючи духовні й релігійні інтереси як окремої людини, так і релігійних громад. Таким чином, церква і держава суттєво впливають одна на одну. Саме від розуміння сутності механізмів державного і публічного управління у сфері християнської комунікації залежить розбудова демократичного ланцюжка взаємовідносин: людина — церква — держава — громадянське суспільство. «Інформаційно-комунікативне суспільство, за визначенням, демократичне, тому що воно сприяє створенню і руху інформації громадян до різнорівневих структур влади й управління, партіям і громадським організаціям. Демократичність означає й обов'язок влади та управління не тільки прислуховуватися до цієї, великої за обсягом інформації, але й спільно з громадськістю шукати розв'язання важливих проблем» [15, с. 11].

Отже, механізм публічного управління відіграє важливу роль в державному управлінні і дає можливість глибше й по-новому подивитися на проблеми демократії, держави, громадянського суспільства, глобального



людства, інформаційних технологій і життя християнського світу, а також з'ясувати характер функціонування органів публічного адміністрування й особливості досягнення управлінських цілей у сфері державно-церковних відносин. Релігійна і науково-теологічна проблематика сучасності спрямована на комплексне дослідження державно-управлінських і публічних процесів, з акцентом на глибинні метафізичні, есхатологічні і теологічні принципи розвитку буття. Д. Мартишин наголошує на тому, що «теологія завжди і всюди є публічною, перетинається з інтересами держави та суспільства. Отже, есхатологічна проблема сучасності є не лише богословською, але й політичною проблемою» [8, с. 237].

На нашу думку, християнська комунікація характеризує рівень взаємозв'язків церкви, української держави і громадянського суспільства, ступінь їх інтеграції чи дезінтеграції. Нині християнська церква в Україні веде активну духовно-просвітницьку, місіонерську та богослужбову діяльність. Українське православ'я будує храми, собори, монастирі і духовно-просвітницькі центри, проводить душпастирську роботу серед військовослужбовців, студентів та віруючих України, чия чисельність збільшується з кожним днем. Водночас Православна церква України веде всебічну наукову, освітню, благодійну, соціальну та видавничу діяльність. Діяльними видаються також і християнські теологи, церковні історики, які досліджують не лише питання філософії, державного управління, соціології та політології, а й вирішують проблеми побудови громадянського суспільства в багатьох сферах сучасної гуманітарної науки. Все це доводить факт взаємодії церкви з державою та громадянським суспільством, що зумовлює необхідність вивчення державним управлінням не лише історії становлення українського православ'я, релігійної культури України, релігійних історичних традицій, а й механізмів реалізації державної політики розвитку комунікації християнської церкви та громадянського суспільства в Україні.

Важливо зауважити, що останнім часом з'явилося чимало праць релігієзнавців, філософів, світських та церковних істориків, які розкривають окремі етапи новітньої історії християнської церкви в Україні, однак дослідниками не так детально вивчені механізми реалізації державної політики розвитку комунікаційної парадигми християнства у контексті становлення та розвитку громадянського суспільства. У цьому зв'язку є необхідним дослідження фундаментальних робіт з державного управління, історії церковно-державних відносин та проблематики вибудовування нової лінії відносин української держави з церквою та релігійними організаціями в Україні.

Відомо, що українське православ'я займається теоретичними та практичними науковими проблемами становлення та розвитку соціальної доктрини, актуальними питаннями соціального служіння, освіти і науки. Соціальне вчення українського православ'я містить найбагатший матеріал для



розуміння багатьох аспектів діалогу держави, церкви та українського суспільства. Соціальна доктрина церкви торкається широкого спектра проблем, а саме: участь церкви у суспільно-політичній, культурній, соціальній та міжнародній діяльності; протидія наростанню секулярних цінностей і негативним процесам глобалізації. У цих церковних документах висвітлено позицію церкви у новій історичній ситуації та в нових умовах зміни державної політики української держави щодо релігії.

Фахівці з питань державного управління майбутній розвиток України пов'язують з активною участю громадянського суспільства у вирішенні проблем релігії, культури, науки, гуманітарної політики, основних питань становлення і розвитку демократії. Вчені надають великої уваги докладному вивченню питань щодо взаємовідносин та взаємодії держави, церкви, громадянського суспільства. Слід зазначити, що з поняттям «державна» на всіх рівнях досліджень (релігієзнавство, державне управління, філософія, політологія) дедалі більш-менш зрозуміло, щодо ж поняття «громадянське суспільство» сучасним дослідникам не вдалося дійти загальноприйнятого визначення. Необхідно підкреслити, що на думку більшості дослідників, громадянське суспільство це сукупність міжособистісних відносин (релігійних, громадських, економічних, культурних, сімейних, професійних), які висловлюють інтереси незалежних асоціацій громадян, що розвиваються у суспільстві поза межами держави та її структур.

У контексті вивчення механізмів публічного управління важливо акцентувати увагу на тому, що громадянське суспільство — це не лише наявність демократичних інститутів та незалежних асоціацій громадян, а й існування такого історичного, соціального, культурного та релігійного клімату і таких відносин у суспільстві, за яких ці християнські церкви здатні грати роль посередника у відносинах між індивідом та державою. Водночас зауважимо, що держава може відігравати важливу роль у формуванні християнської комунікації, громадянського суспільства, так і навпаки. Характеризуючи християнську комунікацію в Україні, важливо зазначити, що в державах різних типів — авторитарних, тоталітарних та демократичних — характер та форми діяльності релігійних організацій та асоціацій громадян можуть значно різнитись за змістом, але вони скрізь присутні і розвивають свою подальшу багатогранну діяльність.

Наголосимо, що за різними науковими підходами громадянським суспільством можна вважати таку спільність людей, де досягнуто оптимальне співвідношення всіх сфер суспільного життя (політичної, соціально-економічної та духовно-релігійної), а також де державою забезпечено постійний поступальний і стабільний розвиток суспільства. У більшості наукових досліджень громадянське суспільство розглядається як автономна соціальна сфера, характерною рисою якої є вільний індивідуальний вибір людини у самовизначенні і самоорганізації. Конкретний внесок християнської



церкви у процес демократизації також залежить від історичного і політичного контексту, тобто від взаємодії держави, церкви і громадських організацій.

Той факт, що останнім часом дослідники стали свідками інтеграції християнської теології в суспільну сферу та сучасну науку, є доказом того, що релігія завжди суттєво впливала на економіку, культуру, політику та процеси державного будівництва. Політична ідеологія, механізми державної влади завжди невіддільні від питань трансцендентності, етики, аксіології та вищих смислів, які забезпечує християнська теологія. Але це не означає, що кожна політична влада і окрема держава неодмінно визнають домінування релігії та теології у суспільному просторі. Проте діалог державного управління та християнської теології формують певні межі сучасного наукового дискурсу. Глибоке вивчення проблем державного управління без розуміння сутності релігії практично неможливе. Наука повинна розуміти духовну природу державної влади або як спотворену форму трансцендентності, або як соціальну форму, чи механізм державного управління. Якщо цього не вивчати, то наука не зможе зрозуміти нерозривний зв'язок історії, теології, культури та політики.

Зв'язок між державним управлінням, філософією, соціологією, політологією та християнською теологією можна описати як духовні ланцюжки між двома полюсами Афін і Єрусалиму, які у світовій історії визначили інтелектуальну традицію Європи, США та про яку писали практично усі релігійні мислителі та філософи [1-4]. Християнська теологія формулює свої теоретичні постулати не лише на основі християнської віри, біблійного одкровення, вона вибудовує свій діалог із сучасною наукою на вільному, глибоко раціональному прагненні людства, яке керується вічними смислами буття та справедливості. Тому справді державно-управлінська рефлексія щодо стану державної політики не може сьогодні оминати християнську теологію. Якщо науковці прагнуть зрозуміти та осмислити концептуальність мови сучасної науки для вирішення державно-управлінських проблем (теоретико-методологічні засади розроблення та функціонування механізмів державного управління: методи, концепції, моделі, категорії, закономірності, принципи, системи, класифікація), з якими стикаються політологи, соціологи і філософи, а також з'ясувати життєздатність таких понять, як цінності, свобода, демократія, права, спільність та плюралізм, то дослідникам необхідно зрозуміти, яким чином сучасна мова науки взаємодіє із християнською теологією. На фоні сучасної глобальної кризи економіки, політики і культури наука теж перебуває у турбулентному стані. Люди втрачають колишні духовні, історичні і культурні орієнтири. Майбутнє викликає радше занепокоєння, ніж впевненість у позитивному розвитку. У глобальному масштабі змагаються різні світогляди, політичні проекти світоустрою, у тому числі і релігійні. У цій ситуації взаємовідносини та взаємодія з громадськістю

в системі державного управління вимагають нагальної певної стратегії до розвитку діалогу між церквою і державою.

На нашу думку, сучасна державно-управлінська наука має ґрунтуватися на духовних та моральних цінностях християнства. Більше того, фундаментальні духовні й релігійні цінності не можна вигадати. Історія людства є свідченням того, що вигадані й штучно сконструйовані певними політиками і державними керманичами цінності можуть легко перетворюватися на політичні ідеології (секулярну релігію), які зрештою і призводять до історичних катастроф. Духовні цінності християнства містяться в реальній історичній і духовній традиції багатьох народів світу, вони закладені у культуру, політику, економіку і повсякденне життя людей. Вони пов'язані з духовним і етичним досвідом розрізнення добра і зла, що лежить в основі сучасної цивілізації і без якого неможливий справжній розвиток культури і насамперед, науки.

Зауважимо, коли суспільство втрачає здатність розрізняти добро і зло, відтоді настає криза духовності, гуманізму, керованості державними процесами і механізмами (соціальні, історичні, культурні, інституціональні, економічні, й інші засади адміністративно-територіального устрою держави та регіонів), про що науковці можуть сьогодні конкретно говорити на прикладах багатьох країн світу, Росії, зокрема. Завдання фахівців з державного управління полягає у виявленні та усвідомленні історичного досвіду християнства для формулювання моральних орієнтирів християнської комунікації у системі державного управління та цілісних знань про власну релігійну, духовну, історичну і культурну ідентичність Української держави. До вирішення цього комплексного завдання мають долучитися насамперед православні церкви в Україні, інші релігійні конфесії, а також представники освіти і науки. Тільки працюючи разом, Україна зможе забезпечити гідне глобальне майбутнє європейського вектору розвитку нашого суспільства.

Сьогодні в українському православ'ї (Православній церкві України) і київській християнській традиції (Українській греко-католицькій церкві) продовжується розробка соціального вчення, і одним із перших кроків у цьому питанні є розширення меж християнської комунікації. Згідно з християнською теологією, головне завдання сучасного пастиря полягає у розумінні того, як сьогодні церкві спілкуватися із сучасним суспільством. Християнська комунікація є практичною школою спілкування церковних лідерів, духовенства, теологів із представниками політики, світської науки, освіти та журналістики.

Церква має не лише проголошувати євангельські істини, а й вміти вчасно реагувати на суспільні події (політика, економіка, культура та геополітичні суперечності). Наприклад, політологія у контексті християнської теології — це не лише наука про політику, державно-політичну організацію сучасного суспільства, а й актуальне питання соціального вчення православної церкви про взаємини церкви, держави та громадянського суспільства. На нашу думку,





церква в усі часи має свідчити про Бога, нести духовну відповідальність за релігію і людину перед реальними викликами політики, історії та культури.

Все це вимагає глибшого й ґрунтовнішого дослідження та практичного осмислення світськими дослідниками, християнським духовенством суспільних явищ українського суспільства, соціальної політики української держави, якими визначаються актуальними підходами у вивченні соціального вчення Православної церкви України (ПЦУ) і Української греко-католицької церкви (УГКЦ). Інакше кажучи, потрібна нова теорія соціальної доктрини Київської церкви — церковної традиції, що сформувалася внаслідок запровадження християнства як державної релігії у Київській Русі. Наголосимо, що християнська соціальна доктрина Київської церкви — комплексне теологічне і світське знання, що охоплює як загальносвітові (цивілізаційні), універсальні підходи і принципи державного управління, соціології, політології, філософії, так і суто національні, самобутні принципи облаштування життя України.

Зазначимо, що такі ідейні і смислові поняття, як наукові підходи, невіддільні від наукової діяльності практично кожного дослідника. По суті, під підходами у науці розуміється активізація творчого потенціалу вченого. У такому розумінні нові підходи у вивченні соціальної думки українського православ'я утворюють необхідний компонент будь-якої наукової діяльності духовенства, теологів та мирян. Вимушені визнати, що дореволюційна церковна і теологічна література минулого століття найчастіше, або як правило, зводилася до молитви, роздумів, читання Біблії та церковного благочестя.

Нові підходи державного управління вимагають вирішення найважливіших питань, до яких належать:

- докладний опис, систематизація, класифікація, осмислення, обґрунтування необхідності розвитку багатогранного церковного життя (проповідь, місіонерство, катехизація, просвітництво, соціальне служіння);

- створення сучасного категоріального апарату соціального вчення Православної церкви України (ПЦУ) і Української греко-католицької церкви (УГКЦ);

- формулювання принципів соціальної роботи українських християнських церков;

- пояснення християнських норм, цінностей, моралі та принципів психологічної мотивації віруючої людини;

- дослідження реальних проблем богословської освіти духовних шкіл Православної церкви України та перспектив християнської місії (православ'я, католицизм, протестантизм);

- аналіз теоретичного арсеналу християнської комунікації.

Зазначимо, що на сьогодні багато академічно освічених священиків можуть відмінно читати стародавніми мовами, блискуче орієнтуватися в писаннях отців церкви, розбиратися в тонкощах філософського та богословського контексту християнського минулого, але при цьому абсолютно не

помічати актуальної теологічної проблеми соціального вчення сучасності, яка потребує насущної науково-обґрунтованої відповіді християн на питання сучасників. Публічний диспут українського православ'я, хай і заочний, вимагає саме теологічної відповіді на богословську проблему, а не простого списку цитат авторитетних богословів минулого, які мислили зовсім в іншій історичній, культурній та громадській парадигмі, ніж сучасна людина. Християнському теологу і церковному досліднику необхідно враховувати інформаційну революцію в сучасному мисленні, оскільки світ духовних ідей святих минулого не всіма сприймається як реально існуючий. Дослідникам важливо усвідомити, що мислення античних отців християнської церкви та сучасне мислення — суттєво відрізняються, оскільки за два тисячоліття існування церкви відбулася реальна наукова трансформація її ідей та поглядів на світ. І виходить, що церковне повторення минулих християнських формул віровчення вже не описує соціальну реальність сьогодення. Адекватна теологічна відповідь має враховувати не лише власну християнську традицію, історію, довгі цитати святих отців церкви чи вселенських соборів, а й реальні аргументи сучасної цивілізації. Церква має використовувати понятійний апарат, адекватний сучасному мисленню та сучасній науці.

Наприклад, якщо віровчення православної, або греко-католицької церкви не буде присутнє у теоретичних розробках світської соціології, політології, філософії та журналістики, то і духовних звернень церкви сучасний світ просто не почує. Людина так влаштована, що у разі відсутності християнської проповіді істини, навіть вірні чада українських церков відволікатимуться на непотрібні суспільно-політичні новини, цікавитимуться всілякою інформацією про політику, а отже, у прийнятті відповідальних рішень вони керуватимуться не християнською моральністю, віровченням християнства, а суто політичною доцільністю та миттєвими культурними трендами сучасності. За відсутності християнської комунікації та соціального вчення християни України не знатимуть власної історії теології, основ моральності та проповіді християнства.

Встановлено, що до християнської комунікації православної церкви належить не лише ЗМІ, а й віровчення християнства. Церква, здійснюючи храмове богослужіння, проповідуючи, активізуючи соціальне служіння, актуалізує механізми християнської комунікації. У цьому контексті встановлюється прямий зв'язок між церковною комунікацією та соціальним вченням Православної Церкви. Надання інформації про життя Церкви, християнське вчення про суспільство змінює уявлення сучасної людини про релігію, наближає суспільство до Бога. Спілкування та комунікація — це не лише співзвучні терміни і поняття, насамперед вони схожі за змістом. Цим християнська комунікація прагне поєднати суспільство у спілкуванні з Богом, передати людині християнське вчення про світ, показати співвідношення життя глобального людства та вічних цінностей християнства.



Відомо, що завдяки соціальному вченню православної церкви встановлюється справжній духовний зв'язок між людиною і Богом. Проповідь про Христа, яка є частиною комунікації православної церкви, що долучає світ до Творця, створює духовну причетність людства до теологічних істин. Тому, дбайливо зберігаючи власне християнське віровчення, бачення християнської духовності, аскетичну, не можна ігнорувати і технологічні, інформаційні досягнення глобального світу (інтернет, ЗМІ), оскільки вони надають унікальних і надзвичайних можливостей для церковної проповіді, для сповіщення справжньої мудрості, цілісності та духовної краси християнського віровчення.

Таким чином, конструктивний діалог світської і церковної науки, представників церковних ЗМІ та світських журналістів сприяє вибудовуванню комунікації Православної церкви України та донесенню соціального вчення християнства сучасному українському суспільству. Християнська комунікація — це не лише важливий елемент церковно-парафіяльного життя, внутрішня доктринальна єдність віруючих християн, духовний зв'язок між священником і парафіянами, церквою і суспільством, а й інструмент проповіді, а також методологія розвитку соціальної думки християнства.

Соціальні ідеї українського православ'я мають одночасно релігійний і моральний характер, оскільки спираються на біблійне вчення, богословські праці та аскетичний досвід святих отців церкви, літургійне життя, релігійну спадщину людства, антропологію, етику, соціологію і філософію. Місія християнської церкви охоплює життя людини у трансцендентному вимірі, а моральний аспект її буття полягає у прагненні звільнити людину від усього, що її пригнічує, обмежує, принижує та тримає у владі гріха.

Історичний досвід свідчить, що відносини держави та православної Церкви у певні історичні періоди склалися по-різному. Державно-церковні відносини характеризувалися як моделлю симфонічних відносин, тобто повної злагодженої взаємодії та підтримки, так і гоніннями на церкву з боку держави, а також частковим нейтралітетом чи повним підпорядкуванням церкви державної влади. Сьогодні Православна церква України має унікальні можливості для розвитку стабільного і рівноправного діалогу з державою на благо громадянського суспільства. «Постіндустріальна епоха, остаточне становлення та перші результати якої ми можемо спостерігати в деяких країнах уже зараз, показала нам нові масштаби державно-громадської комунікації» [15, с. 31].

Християнські цінності та самобутність християнського богослов'я (теології), безумовно, важливі для збереження церковної православної ідентичності, але вони не повинні супроводжуватися культурною ізоляцією християнського суспільства, його «втечею» від реалій глобального світу. Християнська церква, як ніколи, потребує таких християн, які вміють стратегічно мислити, прогнозувати, думати, працювати та аналізувати. Таким чином, одним з основних напрямів в освітній діяльності православної церкви залишається підготовка високоосвіченого духовенства та мирян.



Отже, християнське майбутнє українського суспільства залежить від інтелектуальної теоретико-практичної діяльності православної і греко-католицької церкви, а також творчої сили християнства київської традиції. Богословська модель освіти спрямована на передачу майбутньому поколінню основ християнської віри та моральності. І в наш час християнська духовність не втрачає своєї сили та впливу. Тому виникає гостра необхідність у зміні стратегічних, глобальних цілей сучасної освіти. Відбувається зміщення акценту з емпіричного та суто раціонального знання дослідників і педагогів на питання духовності, віри, релігії та метафізики.

Сучасний підхід богословської освіти пропонує змістити акценти з культурно-історичного методу трансляції богословського знання (догматика, історія, літургіка, церковна археологія) на соціально активний (апологетика, соціальне вчення, місіологія, соціальна робота). Найважливішою умовою формування соціальної активності православної церкви є самостійність прийняття рішень, творчі здібності, мислення та богословська рефлексія. Ці найважливіші якості формуються у процесі соціальної активності церковних парафій у вирішенні багатьох соціальних, культурних, історичних і особистісних проблем людини. На тлі нинішніх трансформацій богословської освіти в Україні виникла актуальна та нагальна потреба щодо переосмислення, доповнення та уточнення існуючих підходів в організації навчального процесу щодо актуальної соціальної думки християнства, релігійної філософії та інших гуманітарних наук.

В основних положеннях соціального вчення православної церкви викладено певні напрями діяльності українського православ'я у реаліях сучасного культурного, історичного та суспільно-політичного розвитку України і глобального світу. Соціальне вчення пропонує системний богословський підхід до вивчення соціальних питань реальної політики, культури, економіки, журналістики, науки, освіти, медицини і геополітики.

Пропонуючи системний підхід до вирішення реальних проблем сучасної людини церква проповідує вічні абсолютні релігійні цінності, актуалізуючи питання вірності Богові, духовності, гуманізму, спільного блага, солідарності, відповідальності, які взаємопов'язані між собою та висловлюють основні ідеї християнської богословської соціальної думки. Людина, суспільство, діалог церкви, держави і громадянського суспільства, гідність, свобода, права та принципи духовного буття людської особистості завжди у центрі уваги соціального вчення православної церкви та всебічно ґрунтовно досліджуються православним богослов'ям.

**Висновки.** Для оптимізації подальших досліджень з питань державного управління і християнської теології розкрита сама процесуальність логістики механізмів державного і публічного управління в сучасній науці, зокрема, шлях від наукового означення проблеми державно-церковних відносин в Україні до отримання реальних механізмів публічного управління у сфері



християнської комунікації. Розглянуто наукові дискурси в державному управлінні та механізми пошуку наукової істини: проблеми механізмів державного і публічного управління, теологічні теорії, особливості життя українських християнських церков, пояснення апологетичного і наукового знання в державному управлінні і християнській теології.

Наукові засоби державного управління дозволяють окреслити духовно-ідейні і ціннісні засадничі риси буття українських християнських церков. Зокрема, мова йде про механізми публічного управління у сфері релігії та духовні парадигми утвердження українського народу: релігійні переконання, теологічний характер, духовні цінності християнства та національні інтереси України. У своїй мозаїчній і цивілізаційній сукупності вони творять неповторний духовно-ідейний образ України як феномену світової цивілізації, з власними унікальними і універсальними релігійними традиціями українського християнства. Діяльність християнських церков України розкриває історичні, культурні й соціальні особливості ідентифікації, самоорганізації та утвердження української нації як державотворчого пасіонарного народу. В усіх цих культурологічних, духовних, історичних і політичних процесах визначальну роль відігравали християнські церкви, мотивовані устремлінням захистити власну духовну ідентичність шляхом духовного єднання українського народу.

Доведено, що ефективність комунікативної взаємодії держави, церкви і громадянського суспільства безпосередньо залежить від спільного лексично-семантичного простору державного управління, християнської теології і соціології. В даному випадку науковий досвід вивчення сутності механізмів державного і публічного управління засвідчує необхідність використання державним управлінням в усіх сферах суспільного життя Української держави духовно-релігійного і теологічного тезаурусу.

#### **Література:**

1. Богданенко А. І. Роль Православної Церкви у збереженні української самосвідомості / А. І. Богданенко. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 80 с.
2. Богданенко А. І. Християнська теологія як теоретична форма релігійного світогляду в державному управлінні / за ред. Д. С. Мартишина. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 80 с.
3. Богданенко А. І. Християнська теологія як церковна комунікація / А. І. Богданенко, Д. С. Мартишин. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 80 с.
4. Богданенко А. І., Мартишин Д. С. Християнські концепти державного управління: українське православ'я. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 96 с.
5. Кіслов Д. В. Маркетингова комунікологія як механізм реалізації державної політики: монографія / Д. В. Кіслов, Є. О. Романенко, І. В. Чаплай. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 412 с.
6. Колодний А. М. Релігійне життя України в особах його діячів і дослідників: монографія Київ: Інтерсервіс, 2017. 740 с.
7. Лавриш Ю. Церква у нових медіях України: проблеми і пріоритети комунікації. Львів: «Компанія «Імперіал», 2017. 156 с.

8. Мартишин Д. С. Соціальна доктрина православної церкви в державотворчих процесах України: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ: Видавничий дім «Персонал», 2019. 514 с.

9. Орел М. Г. Теоретичні основи державного управління у сфері політичної безпеки. Київ: «Поліграф плюс», 2019. 320 с.

10. Пасічник В. М. Формування державної політики національної безпеки України на засадах української національної ідеї : монографія / Василь Миколайович Пасічник. Київ: Видавництво ВАДНДУ, 2016. 300 с.

11. Рафальський О. О. Консолідація українського суспільства: етнополітичний вимір. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2018. 400 с.

12. Саган Олександр. Православна Церква України: конституювання та перспективи розвитку. Київ: ТОВ «Софія-А» ЛТД, 2019. 103 с.

13. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України (теорія і практика): монографія / Г. Ситник. Київ: НАДУ, 2004. 408 с.

14. Филипович Л. О. Культура релігійного життя. Вибрані праці / За упоряд. Г. Филиповича і ред. А. Колодного. Київ: УАР, 2016. 584 с.

15. Чаплай І. В. Державно-громадська комунікація як об'єкт наукового дослідження в Україні : Монографія / І. В. Чаплай. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018. 386 с.

### References:

1. Bogdanenko A. I. (2024). Rol Pravoslavnoi Tserkvy u zberezheni ukraïnskoï samosvidomosti [The role of the Orthodox Church in the preservation of Ukrainian identity]. *Vydavnytstvo Lira-K – Lira-K Publishing House*, 80 p. [in Ukrainian].

2. Bogdanenko A. I. (2024). Khrystyianska teolohiia yak teoretychna forma relihiinoho svitohliadu v derzhavnomu upravlinni / za red. D. S. Martyshyna [Christian theology as a theoretical form of religious worldview in state administration / edited by D. S. Martyshyn]. *Vydavnytstvo Lira-K – Lira-K Publishing House*, 80 p. [in Ukrainian].

3. Bogdanenko A. I., Martyshyn D. S. (2024). Khrystyianska teolohiia yak tserkovna komunikatsiia [Christian theology as church communication]. *Vydavnytstvo Lira-K – Lira-K Publishing House*, 80 p. [in Ukrainian].

4. Bogdanenko A. I., Martyshyn D. S. (2022). Khrystyianski kontsepty derzhavnoho upravlinnia: ukraïnske pravoslavia [Christian concepts of state administration: Ukrainian Orthodoxy]. *Vydavnytstvo Lira-K – Lira-K Publishing House*, 96 p. [in Ukrainian].

5. Kislov D. V., Romanenko Ye. O., Chaplai I. V. (2018). Marketynhova komunikolohiia yak mekhanizm realizatsii derzhavnoi polityky: monohrafiia [Marketing communication as a mechanism for implementing state policy: monograph]. *DP "Vydavnychi dim "Personal" – SE "Personal Publishing House"*, 412 p. [in Ukrainian].

6. Kolodnyi A. M. (2017). Relihiine zhyttia Ukrainy v osobakh yoho diiachiv i doslidnykiv: monohrafiia [Religious life of Ukraine in the persons of its leaders and researchers: monograph]. *Interservis – Interservice*, 740 p. [in Ukrainian].

7. Lavrysh Yu. (2017). Tserkva u novykh mediiakh Ukrainy: problemy i priorytety komunikatsii [Church in new media of Ukraine: problems and priorities of communication]. *"Kompaniia "Imperial" – "Imperial" Company"*, 156 p. [in Ukrainian].

8. Martyshyn D. S. (2019). Sotsialna doktryna pravoslavnoi tserkvy v derzhavotvorchyykh protsesakh Ukrainy: teoretyko-metodolohichni zasady: monohrafiia [Social doctrine of the Orthodox Church in the state-building processes of Ukraine: theoretical and methodological principles: monograph]. *DP "Vydavnychi dim "Personal" – SE "Personal Publishing House"*, 514 p. [in Ukrainian].





9. Orel M. H. (2019). Teoretychni osnovy derzhavnoho upravlinnia u sferi politychnoi bezpeky [Theoretical foundations of public administration in the sphere of political security]. *“Polihraf plus” – “Polygraph Plus”*, 320 p. [in Ukrainian].

10. Pasichnyk V. M. (2016). Formuvannia derzhavnoi polityky natsionalnoi bezpeky Ukrainy na zasadakh ukrainskoi natsionalnoi idei: monohrafiia [Formation of the state policy of national security of Ukraine on the basis of the Ukrainian national idea: monograph]. Vydavnytstvo VADNDU – UADSPA Publishing House, 300 p. [in Ukrainian].

11. Rafalskyi O. O. (2018). Konsolidatsiia ukrainskoho suspilstva: etnopolitychnyi vymir [Consolidation of Ukrainian society: ethnopolitical dimension]. *Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy – Institute of Political and Ethnonational Studies named after I. F. Kuras NAS of Ukraine*, 400 p. [in Ukrainian].

12. Sahan Oleksandr. (2019). Pravoslavna Tserkva Ukrainy: konstytuiuvannia ta perspektyvy rozvytku [The Orthodox Church of Ukraine: constitution and development prospects]. *TOV “Sofia-A” LTD – “Sofia-A” LLC*, 103 p. [in Ukrainian].

13. Sytnyk H. P. (2004). Depzhavne uppavlinnia natsionalnoi bezpekoiu Ukpainy (teoriia i praktyka): monohpafiia [Depzhavne uppavlinnia natsionalnoy bezpekayu Ukpainy (theory and practice): monograph]. *NADU – NASA*, 408 p. [in Ukrainian].

14. Fylypovych L. O. (2016). Kultura relihiinoho zhyttia. Vybrani pratsi / Za uporiad. H. Fylypovycha i red. A. Kolodnoho [Culture of religious life. Selected works / Edited by H. Filipovych and A. Kolodny]. *UAR – UAR*, 584 p. [in Ukrainian].

15. Chaplai I. V. (2018). Derzhavno-hromadska komunikatsiia yak ob'ekt naukovoho doslidzhennia v Ukraini: monohrafiia [State-public communication as an object of scientific research in Ukraine: monograph]. *KUPRIENKO SV – KUPRIENKO SV*, 386 p. [in Ukrainian].

УДК 351.74:005.32(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-260-271](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-260-271)

**Гапоненко Віра Анатоліївна** доктор політичних наук, доцент, завідувачка кафедри політичних технологій, Юридичний інститут, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, вул. Ілленка, 81, м. Київ, 02222, <https://orcid.org/0000-0002-1004-3165>

## ІНСТИТУЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПОРІВНЯННЯ УКРАЇНИ ТА США

**Анотація.** Стаття присвячена порівняльному аналізу інституційного дизайну органів державної влади України та США. У дослідженні розглядаються ключові аспекти, які впливають на ефективність державного управління, демократичний розвиток та стабільність політичних систем обох країн. Показано, що в Україні, яка є напівпрезидентською республікою, інституційний дизайн характеризується розподілом повноважень між президентом і прем'єр-міністром, що часто призводить до політичних криз та конфліктів. Важливу роль у формуванні інституційного дизайну відіграють міжнародні організації, такі як Європейський Союз та Міжнародний валютний фонд, які сприяють впровадженню реформ, спрямованих на підвищення прозорості та підзвітності влади. Недержавні організації також активно впливають на політичний процес, сприяючи розвитку громадянського суспільства та боротьбі з корупцією. Проте, високий рівень корупції та недостатня незалежність судової системи залишаються значними викликами для України.

США, як президентська республіка, мають чітко визначений поділ влади між законодавчою, виконавчою та судовою гілками, що забезпечує стабільність та ефективність державного управління. Незалежна судова система відіграє ключову роль у забезпеченні верховенства права та захисту конституційних прав. Високий рівень політичної культури та активна участь громадян у політичному процесі сприяють підзвітності та прозорості влади. Міжнародні організації впливають переважно на зовнішню політику та безпеку, тоді як недержавні організації мають значний вплив на внутрішні політичні процеси через лобіювання та громадські кампанії.

У дослідженні підкреслено важливість політичної культури, громадянської активності та незалежності судової системи для забезпечення ефективного функціонування державних інститутів. Порівняння моделей управління в Україні та США дозволяє виявити, як різні підходи до інституційного дизайну можуть сприяти або перешкоджати демократичному розвитку та стабільності державних інститутів. Висновки дослідження можуть бути корисними для розробки ефективних політик та реформ, спрямованих на підвищення інституційної спроможності та демократизації політичних систем.



**Ключові слова:** інституційний дизайн, інституційна спроможність держави, політична стабільність, органи державної влади, демократизація, новий публічний менеджмент, влада і лідерство, Україна, США.

**Напоненко Віра Анатоліївна** Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Political Technologies, Law Institute, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, St. Illienka, 81, Kyiv, 02222, <https://orcid.org/0000-0002-1004-3165>

## INSTITUTIONAL DESIGN OF GOVERNMENT BODIES: A COMPARISON OF UKRAINE AND THE USA

**Abstract.** This article is dedicated to a comparative analysis of the institutional design of government bodies in Ukraine and the USA. The study examines key aspects that influence the effectiveness of public administration, democratic development, and the stability of political systems in both countries.

It is shown that in Ukraine, which is a semi-presidential republic, the institutional design is characterized by the division of powers between the president and the prime minister, often leading to political crises and conflicts. International organizations such as the European Union and the International Monetary Fund play a significant role in shaping the institutional design by promoting reforms aimed at increasing transparency and accountability of the government. Non-governmental organizations also actively influence the political process, contributing to the development of civil society and the fight against corruption. However, high levels of corruption and insufficient independence of the judiciary remain significant challenges for Ukraine.

The USA, as a presidential republic, has a clearly defined separation of powers among the legislative, executive, and judicial branches, ensuring stability and efficiency in public administration. An independent judiciary plays a key role in upholding the rule of law and protecting constitutional rights. A high level of political culture and active citizen participation in the political process contribute to government accountability and transparency. International organizations primarily influence foreign policy and security, while non-governmental organizations have a significant impact on domestic political processes through lobbying and public campaigns.

The study emphasizes the importance of political culture, civic engagement, and judicial independence for the effective functioning of state institutions. Comparing the governance models of Ukraine and the USA reveals how different approaches to institutional design can either promote or hinder democratic development and the stability of state institutions. The findings of the study can be useful for developing effective policies and reforms aimed at enhancing institutional capacity and democratizing political systems.



**Keywords:** institutional design, state institutional capacity, political stability, government bodies, democratization, new public management, power and leadership, Ukraine, USA.

**Постановка проблеми.** Інституційний дизайн органів державної влади є ключовим елементом забезпечення демократичних принципів у будь-якій країні. В Україні та США ці системи мають свої особливості, що зумовлює необхідність їх порівняльного аналізу. Проблема дослідження полягає у визначенні ефективності інституційного дизайну в контексті демократизації та забезпечення стабільного функціонування державних інститутів. Історично, аналіз державних інститутів у демократичних політичних системах показав, що, незважаючи на зміни в структурі та змісті класичних інститутів, державні інституційні чинники залишаються базовими для забезпечення демократичних принципів. Основними аспектами проблеми є еволюція інститутів, нові суспільні правила, організаційне оформлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесі аналізу останніх досліджень та публікацій нами виокремлено методологічні основи дослідження політичних інститутів, а саме, історичний інституціоналізм [1-3]. Мета досліджень цього напрямку, це аналіз можливостей застосування методології історичного інституціоналізму для дослідження функціонування державно-політичних інститутів різного типу, включаючи роль міжнародних організацій та трансформаційні процеси у перехідних суспільствах. Надалі, варто відзначити також дослідження проблем становлення, функціонування, трансформації державної влади в Україні [4-8], особливо, питання вдосконалення її організації та розвитку [9]. Крім того, важливі дослідження про інституційні засади формування сучасних організаційних структур в Україні, мета яких розробка інституційних засад формування організаційних структур публічної влади за умов трансформаційних процесів в економіці та державному управлінні. І, зрештою, це питання публічної служби України з точки зору інституціонального підходу [10]. Що стосується США, то варто відзначити дослідження про допомогу в розробці інституцій для переходу до світу з нульовим викидом вуглецю, вирішення проблем нерівності, старіння населення, демократичної недовіри та впливу потужного штучного інтелекту в державному управлінні [11-13]. Йдеться про розгляд механізмів демократії та пропозиція механізмів, що просувають чотири основні цінності демократичного конституціоналізму: неупередженість, підзвітність, прозорість та обговорення. А також, аналіз ролей виконавчої, законодавчої та судової гілок влади США, питань представництва в кожній гілці, аналіз соціальних норм та їхнього впливу на інституційний порядок та зміни, які виникають впродовж останніх десятиліть [14-16].

У цьому зв'язку, **мета статті** – порівняти інституційний дизайн органів державної влади в Україні та США. Завдання дослідження полягає у тому, щоб



уточнити визначення інституційного дизайну як процесу утвердження у політичну практику та суспільну свідомість правил, організацій та механізмів, що забезпечують ефективне виконання функцій державних інститутів та легітимізацію всієї інституційної системи, визначити ключові чинники, що впливають на ефективність інституційного дизайну, оцінити роль держави у процесі демократизації та забезпеченні правової безпеки, дослідити вплив недержавних та міжнародних організацій на інституційний дизайн.

**Виклад основного матеріалу.** Історично аналіз державних інститутів у демократичних системах показав, що, незважаючи на зміни, державні інституційні чинники залишаються базовими для забезпечення демократичних принципів. Інституційний дизайн є організаційним мінімумом демократизації. Термін «інституційний дизайн» виник через дискусію про первинність індивіда чи інститутів. Взаємодія індивідів та соціальних груп формує систему інститутів, здатних до саморегуляції. У вітчизняних дослідженнях інституційний дизайн визначається як динамічний процес еволюційних змін традиційних інститутів у сучасні, модернізовані структури [17]. Є, як мінімум три підходи до тлумачення інституційного дизайну: утвердження нових правил гри, організаційне оформлення нових правил, формування лояльного ставлення громадян. Інституційний дизайн державних інститутів у процесі демократизації – це утвердження правил, організацій та механізмів для ефективного виконання функцій та легітимізації системи. Роль інституційного дизайну зумовлена монополією держави на легальний примус та публічністю влади.

Нормативною складовою інституційного дизайну є конституції, закони, норми і правила. За Е. Остром [18, с. 89], норми регламентують діяльність інститутів у трьох групах: операціональні правила (щоденні регламенти), правила колективного вибору (стратегічні засади нормотворчості) і правила конституційного вибору (повноваження розробників). Найлегше змінюються операціональні правила, найважче – конституційні. Важливою є злагодженість змін на всіх рівнях. У вітчизняній практиці реформування часто зосереджене на конституційних нормах, ігноруючи колективні та операціональні правила, що призводить до невідповідності між рівнями. Як показано нами раніше, на вибір інституційного дизайну впливають зміст державних програм, процес їх розроблення та характер конституційного процесу, зокрема, Ф. Шміттер класифікував переходи до демократії на пактові, нав'язані, реформістські та революційні [19, с. 89]. Тож, найбільш бажаним для України є реформістський перехід, що передбачає компроміс політичних еліт та громадськості, хоча і цей варіант не гарантує повної згоди.

Процедура відновлення парламентсько-президентської форми республіки у 2014 р. відбулася в умовах соціальної напруженості без дотримання формальних правил. У Конституції України немає вказівок щодо таких механізмів внесення змін, що викликає сумніви у легітимності Конституції. У пострадянських державах джерелом змін є правляча еліта, яка здійснює

реформи для збереження статусу кво. Інституціоналізації системи правління в Україні властива проблема «приватизації та інструменталізації» конституційного розвитку. Політичні еліти намагаються пристосувати конституційні норми для забезпечення контролю за опозицією [20]. Для стабільності законодавства необхідно вносити лише важливі поправки, що віддзеркалюють докорінні суспільні зміни. У посткомуністичних країнах конституційний процес має форму конструювання майбутнього, а не утвердження реальних політичних відносин. Це знижує громадянську підтримку прийнятих норм і дозволяє політичній еліті діяти на власний розсуд.

Президентство має такі переваги: високий рівень легітимності завдяки прямим виборам, що сприяє легітимізації системи; швидкість та відповідальність ухвалення рішень із залученням мінімальної кількості політичних акторів, що необхідно для дієвих реформ; чіткий розподіл повноважень між гілками влади; визначений термін каденції президента, що сприяє стабільності управління. Президентська модель дозволяє концентрувати значні повноваження для стабілізації влади, що доцільно в умовах політичної нестабільності. Часто її обирають федерації з великою територією та строкатим етнічним складом. У нашому дослідженні вже зазначалося, що О'Доннел вважає, що президентство позитивно впливає на делегативні демократії, де вся влада делегується всенародно обраному президенту, а Горовіц спростовує тезу про те, що президентські системи приводять до розділення суспільства на переможців і переможених [21, с. 94]. Ситуація, за якої переможець отримує все, залежить від типу виборчої системи. У нових демократіях рівень виживання президентського режиму нижчий, ніж парламентарного, але це не свідчить про неефективність президентської системи.

Слабкі сторони парламентарної моделі, зокрема часті урядові кризи, можуть бути аргументом на користь президенства. Однак політична практика показує загрозу зловживання владою президентом та схильність до авторитаризму в умовах низької політичної культури. Часто президенти маніпулюють громадською думкою в інтересах невеликої групи. Тому розвинуті європейські держави здебільшого обирають парламентарну модель, яка сприяє стабільній демократії. Парламентарна система ефективна за наявності партійної більшості в парламенті, що забезпечує професіоналізм глави уряду та парламентський контроль. Вона також запобігає узурпації влади та поляризації суспільства. Президентське правління може бути нестабільним через брак підтримки парламенту. Прикладом успішної президентської республіки є США, тоді як Веймарська республіка призвела до нацистського режиму. У Німеччині нині діє парламентаризм. Напівпрезидентська форма правління в Україні поєднує елементи парламентського й президентського правління, що залежить від розстановки політичних сил у парламенті.

Різноманітність змішаних республік стимулює їх класифікацію. М. Шугарт і Дж. Кейрі поділили напівпрезидентську форму на прем'єро-президентський і





президентсько-парламентський типи [22, с. 94]. У першому домінує прем'єр, у другому – президент. Вони проаналізували повноваження всіх гілок влади більшості країн світу, визначивши значення за шкалами «влада президента над урядом» і «роздільне виживання» уряду і парламенту. Основний принцип змішаної демократії – поєднання ознак президентської та парламентарної форм правління, що призводить до дуалізму виконавчої влади. Це часто веде до конфліктів і нестабільності політичної системи. Перемога опозиційної президенту партії на парламентських виборах збільшує дуалізм і обмежує компетенцію глави держави. Співпадіння парламентської і президентської більшості забезпечує лідерство президента. У багатьох країнах зі змішаною республіканською формою правління спостерігається дуалізм виконавчої влади. В Україні постійне протистояння Президента та Прем'єр-міністра зумовлює жорстку конкуренцію і перекладання відповідальності. Конституційні норми «розривають» виконавчу владу між главою держави та парламентом, що ускладнює стабільність та ефективність функціонування виконавчої влади.

Будь-які системи правління, якими б досконаліми не були механізми розмежування повноважень, за певних умов тяжіють до авторитаризму або виявляють слабкість. Важливішими є політичні та морально-етичні норми, традиції, неписані норми поведінки та переконаність політичної еліти в основних цінностях. Політична практика доводить, що кожна форма республіки може бути ефективною залежно від конкретних умов. Інституційний вибір визначається географічним розташуванням країни та її історичним минулим. Лібералізація монархій у Західній Європі та радикальний розрив з колоніальним минулим у Латинській Америці зумовили домінування парламентаризму в Європі та президентської форми в Латинській Америці. В Україні з 1991 до 2019 рр. відбувалось коливання між президентсько-парламентським та парламентсько-президентським напівпрезиденталізмом. Політичні еліти, прийшовши до влади, здійснюють поверхові реформи. Після краху радянського авторитаризму Україна здобула незалежність, але лібералізація економіки призвела до розчарування населення. Масові акції протесту «Україна без Кучми» та «Помаранчева революція» не привели до реальних змін через боротьбу за владу.

Демократичне оновлення почалося з «Революції Гідності» 2013–2014 років, що призвело до конституційної реформи. Хоча це рішення мало підтримку серед населення, воно не виключило конфлікт між президентом і прем'єр-міністром. Інституційні зміни не забезпечили реальної демократизації чи стабільності, що призвело до падіння рейтингів влади. Нова влада використовує ті самі методи управління, що й попередня, що призводить до делегітимації демократичних інститутів. Жоден президент України не зміг зберегти високу народну підтримку до кінця своєї каденції. Падіння рейтингів пов'язане з популістською риторикою президентів. Верховна Рада та Кабінет

Міністрів традиційно мають ще нижчі рейтинги довіри. Делегітимація парламентаризму зумовлена його публічністю та конфліктами. Основною особливістю інституційної моделі в Україні є її гібридний характер. Олігархічні угруповання стали найвпливовішими учасниками виборів. Неформальні інститути сприяють стабілізації політичної системи, тоді як демократичні інститути не набувають постійного характеру.

У розвинутих демократіях державний механізм трансформувався під впливом ідей демократії. Принцип представництва став інститутом парламентаризму, ідеї виборності та змінюваності влади – інститутом президентства, а принцип поділу влади – численними процедурами стримувань і противаг. Успішність форми республіки залежить від типу партійної та виборчої системи. Судова система забезпечує верховенство права, запобігає та вирішує конфлікти мирними методами. Основною передумовою демократизації судових інститутів є їх незалежність від політичних симпатій. Виконавчі органи влади, хоча й віддалені від волі виборців, набувають особливих повноважень і вважаються центральним інститутом державної влади. Вони зосереджують основні фінансові, економічні та організаційні ресурси, що робить їх провідними у реалізації принципів демократії. Важливе значення має співвідношення між партійним складом уряду і партійною приналежністю президента. Ефективна взаємодія законодавчих, виконавчих і судових структур є необхідною умовою демократизації політичної системи. Демократичний поділ влади забезпечується наданням офіційного статусу опозиції, залученням громадського сектора до управління та децентралізацією владних повноважень.

У цьому зв'язку, варто наголосити, що для аналізу інституційної спроможності держави важливі концепції влади та лідерства [22]. Влада є засобом впливу лідерів на поведінку інших, розподіл цінностей та ресурсів. Джерела влади (закон, нагорода, експертиза, престиж, примус) мають свої переваги та недоліки. Лідерство – це процес мотивації та координації діяльності інших для досягнення спільної мети. Влада і лідерство підвищують інституційну спроможність держави, сприяють стабільності, порядку, безпеці, інноваціям та задоволенню потреб громадян. Вони вимагають відповідальності, прозорості, легітимності, ефективності та демократичності. Практичні рекомендації для підвищення ефективності управлінських рішень включають визначення типу влади, застосування комбінації джерел влади, врахування чинників сприйняття влади та оцінку результатів. Інші чинники, що впливають на інституційну спроможність держави, включають культурні, соціальні, політичні, історичні, економічні та географічні аспекти. Усі вони потребують ретельної уваги для належного наукового обґрунтування.

Порівнюючи у цьому дослідженні інституційний дизайн органів державної влади в Україні та США зауважимо, що він має суттєві відмінності, зумовлені історичними, політичними та культурними чинниками. Ці



відмінності відображають різні підходи до організації державної влади та забезпечення балансу між гілками влади.

Часті зміни урядів і політичні кризи в Україні знижують ефективність інституційного дизайну, оскільки перешкоджають довгостроковому плануванню та реалізації реформ. Високий рівень корупції підриває довіру до державних інститутів і знижує їхню ефективність. Недостатня незалежність судової системи та її політизація впливають на верховенство права і справедливість. Активність громадянського суспільства може сприяти підвищенню прозорості та підзвітності влади. Економічна нестабільність і залежність від зовнішніх кредиторів обмежують можливості для інституційних реформ.

Чіткий поділ влади між законодавчою, виконавчою та судовою гілками в США забезпечує систему стримувань і противаг, що сприяє стабільності та ефективності [23]. Розподіл повноважень між федеральним урядом і штатами дозволяє враховувати регіональні особливості та потреби. Незалежна судова система забезпечує верховенство права і захист конституційних прав. Високий рівень політичної культури та громадянської активності сприяє підзвітності та прозорості влади. Сильна економіка забезпечує ресурси для реалізації політичних та інституційних реформ.

Організації, такі як Європейський Союз (ЄС) та Міжнародний валютний фонд (МВФ), мають значний вплив на інституційний дизайн України. ЄС сприяє впровадженню європейських стандартів у законодавство та управління, що включає реформи в судовій системі, боротьбу з корупцією та децентралізацію. МВФ надає фінансову підтримку, пов'язану з умовами проведення економічних реформ. НДО відіграють важливу роль у моніторингу діяльності уряду, підвищенні прозорості та підзвітності влади. Вони також сприяють розвитку громадянського суспільства та залученню громадян до політичного процесу [24].

США активно співпрацюють з міжнародними організаціями, такими як ООН, НАТО та Світовий банк, що впливає на їхню зовнішню політику та безпеку. Ці організації сприяють формуванню міжнародних стандартів та політик, які впливають на внутрішні реформи та законодавство.

В США НДО мають значний вплив на політичний процес через лобіювання, адвокацію та громадські кампанії. Вони сприяють підвищенню прозорості, захисту прав людини та розвитку демократичних інститутів<sup>2</sup>.

В Україні міжнародні організації мають більш прямий вплив на інституційний дизайн через умови фінансової підтримки та інтеграційні процеси з ЄС. В США міжнародні організації впливають переважно на зовнішню політику та безпеку.

В обох країнах НДО відіграють важливу роль у підвищенні прозорості та підзвітності влади, але в США вони мають більш розвинену структуру та більший вплив на політичний процес.



Ці чинники визначають вплив недержавних та міжнародних організацій на інституційний дизайн в Україні та США, сприяючи розвитку демократичних інститутів та підвищенню ефективності державного управління.

**Висновок.** Це дослідження допомагає зрозуміти, що ефективність інституційного дизайну залежить від багатьох чинників, включаючи форму правління, вплив міжнародних та недержавних організацій, політичну культуру, незалежність судової системи та економічні умови. Різні підходи до інституційного дизайну можуть як сприяти, так і перешкоджати демократичному розвитку та стабільності державних інститутів, і це розуміння є ключовим для розробки ефективних політик та реформ.

Порівняння напівпрезидентської моделі України та президентської моделі США, дозволяє побачити, як різні форми правління впливають на стабільність та ефективність державних інститутів. Наприклад, чіткий поділ влади в США сприяє стабільності, тоді як в Україні часті політичні кризи можуть перешкоджати демократичним процесам.

Аналіз впливу міжнародних та недержавних організацій показує, як зовнішні чинники можуть сприяти реформам та підвищенню прозорості влади. В Україні міжнародні організації активно впливають на інституційний дизайн через умови фінансової підтримки, тоді як в США НДО мають значний вплив на політичний процес через лобіювання та громадські кампанії.

Дослідження шляхом порівняння підкреслює важливість політичної культури та громадянської активності. Високий рівень політичної культури в США сприяє підзвітності та прозорості влади, тоді як в Україні активність громадянського суспільства може допомогти подолати корупцію та підвищити ефективність державних інститутів.

Порівняння судових систем в США та Україні показує, як незалежність судів впливає на правову безпеку та стабільність. В США незалежна судова система забезпечує верховенство права, тоді як в Україні реформи судової системи є критично важливими для забезпечення справедливості та зменшення корупції.

Економічна стабільність є важливим чинником для ефективного функціонування державних інститутів. Сильна економіка США забезпечує ресурси для реалізації політичних та інституційних реформ, тоді як економічна нестабільність в Україні може обмежувати можливості для реформ.

Ці чинники визначають ефективність інституційного дизайну в обох країнах, впливаючи на здатність державних органів виконувати свої функції та реагувати на потреби суспільства.

#### *Література:*

1. Бунецький Л. Л. Інституційний дизайн сучасної української політики: криза ідентичності та конфлікт інтересів. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. К., 2010. Вип. 19. С. 120-136 URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26688/12-Bunetskiy.pdf?sequence=1> (дата звернення 14.09.2024).



2. Гапоненко В. А. Система інституційних чинників політичної демократизації в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 311 с.
3. Antoaneta Dimitrova, Honorata Mazepus, Dimiter Toshkov, Tatsiana Chulitskaya, Natallia Rabava & Ina Ramasheuskaya. The dual role of state capacity in opening socio-political orders: assessment of different elements of state capacity in Belarus and Ukraine, *East European Politics*, 2021. 37:1, 19-42. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21599165.2020.1756783#:~:text=ABSTRACT.%20State%20capacity%20declines%20with%20democratization,%20yet%20high%20state%20capacity>
4. Decentralization, Regional Diversity, and Conflict: The Case of Ukraine. Springer, 2020. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-41765-9>.
5. Rule of Law and Human Rights. Ukraine. Fact Sheet - United States Agency for International Development. <https://www.usaid.gov/ukraine/fact-sheets/apr-29-2022-rule-law-and-human-rights>
6. Головаха Є., Паніна Н. Українське суспільство 1992-2008: Соціологічний моніторинг. К.: Інститут соціології НАН України, 2008. 580 с.
7. Гапоненко В. А. Система інституційних чинників політичної демократизації в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 311 с.
8. Сарторі Дж. Політична демократія: раціональна та емпірична. К.: Смолоскип, 2005. С. 135-142.
9. Зеленько Г. Суспільна солідарність в Україні в контексті функціональності політичних інститутів: формальність і реальність. *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2013. Вип. 3. С. 280-288.
10. Гапоненко В. А. Система інституційних чинників політичної демократизації в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 311 с.
11. Francisco E. González, and Desmond King. "The State and Democratization: The United States in Comparative Perspective." *British Journal of Political Science* 34, no. 2 (2004): 193–210. <http://www.jstor.org/stable/4092360>.
12. Francisco E. González, and Desmond King. "The State and Democratization: The United States in Comparative Perspective." *British Journal of Political Science* 34, no. 2 (2004): 193–210. <http://www.jstor.org/stable/4092360>.
13. Horowitz D. Democracy in divided societies // Diamond L., Planner M. Nationalism, ethnic conflict, and democracy. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1994. P. 61–112.
14. Human Rights and Democracy - United States Department of State. <https://www.state.gov/policy-issues/human-rights-and-democracy/>.
15. Linz J. J., Stepan A. Toward Consolidated Democracies // *Journal of Democracy*. 1996. Vol. 7. № 2. P. 14–33.
16. Nicholas Charron, When Democracy Is Not Enough—The Role of State Capacity and Democratic Governance in Promoting Human Security, *International Studies Review*, Volume 16, Issue 3, September 2014, Pages 485–488, <https://doi.org/10.1111/misr.12146>
17. Бунецький Л. Л. Інституційний дизайн сучасної української політики: криза ідентичності та конфлікт інтересів. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26688/12-Bunetskiy.pdf?sequence=1> (дата звернення 14.10.2020).
18. Гапоненко В. А. Система інституційних чинників політичної демократизації в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 311 с.
19. Ulrich, M. (2021, March 25). Ukraine: Democratizing Civil–Military Relations in the Midst of Conflict. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Retrieved 30 Sep. 2024, from <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1921>.
20. Гапоненко В. А. Система інституційних чинників політичної демократизації в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 311 с.

21. Eisenstadt S. N., Roniger L. Patrons, clients and friends. Interpersonal relations and the structure of trust in society. Cambridge, 1984. 343 p.

22. Шумпетер Й. Елітарна демократія і теорія конкурентного лідерства // Демократія. Антологія; Упорядник Проценко О. К.: Смолоскип, 2005. С. 467-485

23. Warren, Mark E., 'Democracy and the State', in John S. Dryzek, Bonnie Honig, and Anne Phillips (eds), *The Oxford Handbook of Political Theory* (2008; online edn, Oxford Academic, 2 Sept. 2009), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548439.003.0021>, accessed 30 Sept. 2024.

24. Sommerer, T., Squatrito, T., Tallberg, J. *et al.* Decision-making in international organizations: institutional design and performance. *Rev Int Organ* 17, 815–845 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11558-021-09445-x>

### References:

1. Bunetskyi, L. L. (2010). Instytutsiinyi dyzain suchasnoi ukrainskoi polityky: kryza identychnosti ta konflikt interesiv [Institutional Design of Modern Ukrainian Politics: Identity Crisis and Conflict of Interests]. *Suchasna ukrainska polityka. Polityky i politolohy pro nei – Modern Ukrainian Politics. Politicians and Political Scientists about It*, 19, 120-136. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26688/12-Bunetskiy.pdf?sequence=1> (accessed 14.09.2024).

2. Haponenko, V. A. (2020). Systema instytutsiinykh chynnykiv politychnoi demokratyzatsii v Ukraini: monohrafiia [System of Institutional Factors of Political Democratization in Ukraine: Monograph]. Kyiv: KNEU.

3. Dimitrova, A., Mazepus, H., Toshkov, D., Chulitskaya, T., Rabava, N., & Ramasheuskaya, I. (2021). The dual role of state capacity in opening socio-political orders: assessment of different elements of state capacity in Belarus and Ukraine. *East European Politics*, 37(1), 19-42. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21599165.2020.1756783#:~:text=ABSTRACT.%20State%20capacity%20declines%20with%20democratization,%20yet%20high%20state%20capacity>

4. Decentralization, Regional Diversity, and Conflict: The Case of Ukraine. (2020). Springer. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-41765-9>.

5. Rule of Law and Human Rights. Ukraine. Fact Sheet - United States Agency for International Development. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/fact-sheets/apr-29-2022-rule-law-and-human-rights>

6. Holovakha, Ye., & Panina, N. (2008). *Ukrainske suspilstvo 1992-2008: Sotsiologichnyi monitorynh* [Ukrainian Society 1992-2008: Sociological Monitoring]. Kyiv: Instytut sotsiologhii NAN Ukrainy.

7. Haponenko, V. A. (2020). Systema instytutsiinykh chynnykiv politychnoi demokratyzatsii v Ukraini: monohrafiia [System of Institutional Factors of Political Democratization in Ukraine: Monograph]. Kyiv: KNEU.

8. Sartori, G. (2005). *Politychna demokratia: ratsionalna ta empirychna* [Political Democracy: Rational and Empirical]. Kyiv: Smoloskyp.

9. Zelenko, H. (2013). Suspilsna solidarist v Ukraini v konteksti funktsionalnosti politychnykh instytutiv: formalnist i realnist [Social Solidarity in Ukraine in the Context of the Functionality of Political Institutions: Formality and Reality]. *Studia politologica Ucraino-Polona*, 3, 280-288.

10. Haponenko, V. A. (2020). Systema instytutsiinykh chynnykiv politychnoi demokratyzatsii v Ukraini: monohrafiia [System of Institutional Factors of Political Democratization in Ukraine: Monograph]. Kyiv: KNEU.

11. Francisco E. González, and Desmond King. "The State and Democratization: The United States in Comparative Perspective." *British Journal of Political Science* 34, no. 2 (2004): 193–210. <http://www.jstor.org/stable/4092360>.

12. Francisco E. González, and Desmond King. "The State and Democratization: The United States in Comparative Perspective." *British Journal of Political Science* 34, no. 2 (2004): 193–210. <http://www.jstor.org/stable/4092360>.





13. Horowitz D. Democracy in divided societies // Diamond L., Planner M. Nationalism, ethnic conflict, and democracy. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1994. P. 61–112.
14. Human Rights and Democracy - United States Department of State. <https://www.state.gov/policy-issues/human-rights-and-democracy/>.
15. Linz, J. J., & Stepan, A. (1996). Toward Consolidated Democracies. *Journal of Democracy*, 7(2), 14-33.
16. Charron, N. (2014). When Democracy Is Not Enough—The Role of State Capacity and Democratic Governance in Promoting Human Security. *International Studies Review*, 16(3), 485-488. URL: <https://doi.org/10.1111/misr.12146>
17. Bunetskiy, L. L. (2010). *Instytutsiinyi dyzain suchasnoi ukrainskoi polityky: kryza identychnosti ta konflikt interesiv* [Institutional Design of Modern Ukrainian Politics: Identity Crisis and Conflict of Interests]. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26688/12-Bunetskiy.pdf?sequence=1> (accessed 14.10.2020).
18. Haponenko, V. A. (2020). *Systema instytutsiinykh chynnykiv politychnoi demokratyzatsii v Ukraini: monohrafiia* [System of Institutional Factors of Political Democratization in Ukraine: Monograph]. Kyiv: KNEU.
19. Ulrich, M. (2021, March 25). Ukraine: Democratizing Civil–Military Relations in the Midst of Conflict. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Retrieved 30 Sep. 2024, from <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1921>.
20. Haponenko, V. A. (2020). *Systema instytutsiinykh chynnykiv politychnoi demokratyzatsii v Ukraini: monohrafiia* [System of Institutional Factors of Political Democratization in Ukraine: Monograph]. Kyiv: KNEU.
21. Eisenstadt, S. N., & Roniger, L. (1984). *Patrons, Clients and Friends. Interpersonal Relations and the Structure of Trust in Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
22. Schumpeter, J. (2005). *Elitarna demokratiia i teoriia konkurentnoho liderstva* [Elite Democracy and the Theory of Competitive Leadership]. In O. Protsenko (Ed.), *Demokratia. Antolohiia* [Democracy. Anthology] (pp. 467-485). Kyiv: Smoloskyp.
23. Warren, M. E. (2009). Democracy and the State. In J. S. Dryzek, B. Honig, & A. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Theory*. Oxford: Oxford Academic. URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548439.003.0021> (accessed 30 Sept. 2024).
24. Sommerer, T., Squatrito, T., Tallberg, J., & Lundgren, M. (2022). Decision-making in International Organizations: Institutional Design and Performance. *Review of International Organizations*, 17, 815-845. URL: <https://doi.org/10.1007/s11558-021-09445-x>

УДК 351:519

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-272-286](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-272-286)

**Гасюк Ігор Леонідович** доктор наук з державного управління, професор, заступник директора, Науково-дослідний інститут публічного управління та права (Хмельницький, Україна), вул. Марка Кропивницького 8/1, м. Хмельницький, 29015, тел.: (097) 463-61-04, <https://orcid.org/0000-0001-6575-5680>

**Іваній Олена Миколаївна** кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри права та публічного управління, Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, тел.: (050) 407-59-33, <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>

## КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

**Анотація.** У статті розглянуто значення, роль і завдання класифікації управлінських рішень в публічному управлінні. Розглянуто зміст процедури класифікації, вимог до неї, означено зміст основних підходів до визначення базових ознак побудови класифікаційних схем із використанням термінологічної класифікації. Визначено зміст основних правил щодо поділу понять на класи, типи та види, охарактеризовано їх спільні та відмінні риси. Запропоновано декілька класифікаційних схем поділу управлінських рішень без урахування і з урахуванням предметної сфери публічного управління. В першому варіанті виокремлено наступні основи для класифікації управлінських рішень: за ступенем структурованості, за ознакою часової перспективи, за ступенем впливу та масштабністю, за рівнем відповідальності та інституційного ухвалення, за технікою та методами прийняття, за повнотою наявної інформації. Класифікаційна схема управлінських рішень в публічному управлінні ґрунтується на наступних основах: за формою, за змістом, за предметом регулювання, за процедурами та методами ухвалення, за інституційно-організаційними ознаками, за галузевою належністю. Зазначається, що запропонована класифікація дозволяє краще розуміти різноманітність та складність управлінських рішень в публічному управлінні та їх вплив на суспільство і саме головне, їх різноплановість, полі-функціональність вимагає високого рівня кваліфікації від осіб, які такі рішення приймають. Наголошується, що запропонована класифікація дозволяє не тільки групувати рішення за відповідними класами, а відповідно до них утворювати нові види та типи шляхом їх подальшого поділу та комбінування. Основний висновок полягає в тому, що підвищення ефективності управління, суттєво залежить від систематизації рішень, їх класифікації, що допомагає уникнути дублювання робіт та не обґрунтованих затрат ресурсів.



**Ключові слова:** публічне управління, класифікація, управлінські рішення.

**Hasiuk Ihor Leonidovich** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Deputy Director, scientific-research institute for public management and law (Khmelnitsky), St. Mark Kropyvnytsky, 8/1, Khmelnytsky, 29015, тел.: (097) 463-61-04, <https://orcid.org/0000-0001-6575-5680>

**Ivanii Olena Mykolaivna** PhD in Pedagogy, Associate Professor, Head of the Department of Law and Public Administration, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, St. Romenska, 87, Sumy, 40002, tel.: (050) 407-59-33, <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>

## CLASSIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** The article discusses the meaning, role and tasks of the classification of managerial decisions in public administration. The content of the classification procedure, the requirements for it are considered, the content of the main approaches to determining the basic features of building classification schemes using terminological classification is indicated. The content of the basic rules for dividing concepts into classes, types and species is defined, their common and distinctive features are characterized. Several classification schemes for the division of managerial decisions without taking into account and taking into account the subject area of public administration have been proposed. In the first version, the following bases for the classification of managerial decisions are allocated: by the degree of structuring, by the time perspective, by the degree of influence and scale, by the level of responsibility and institutional adoption, by the technique and methods of adoption, by the completeness of the available information. The classification scheme of managerial decisions in public administration is based on the following foundations: by form, by content, by the subject of regulation, by procedures and methods of adoption, by institutional and organizational features, by industry affiliation. It is noted that the proposed classification allows for a better understanding of the variety and complexity of managerial decisions in public administration and their impact on society and, most importantly, their diversity, poly-functionality requires a high level of qualification from persons who make such decisions. It is noted that the proposed classification allows not only to group solutions by appropriate classes, but in accordance with them to form new types and types by their further division and combination. The main conclusion is that the increase in management efficiency significantly depends on the systematization of decisions, their classification, which helps to avoid duplication of work and unjustified expenditure of resources.

**Keywords:** public administration, classification, management decisions.



**Постановка проблеми.** Управлінські рішення в практиці публічного управління зустрічаються надзвичайно різноманітні за структурою, так і за об'єктом і предметом, який вони регулюють або проблемою, яку вирішують, суб'єктом, який таке рішення продукував, і на сам кінець, галуззю або сферою його застосування. Така різноманітність породжує необхідність розуміння не тільки якісних і змістовних ознак, які дозволяють такі рішення відрізняти одне від одного, але й обумовлює необхідність пошуку адекватного методологічного інструментарію для їх класифікації і поділу на відповідні типи та види. Не зважаючи на те, що усі рішення приймаються і оформлюються за певним, узгодженим і перевіреним практикою стандартом, усі вони мають, як спільні так і відмінні ознаки. Як правило, спільними ознаками є їх форма, а відмінним є їх зміст, який і обумовлює можливість поділу управлінських рішень на певні типи та види, тобто проводити їх класифікацію відповідно до логічних вимог побудови класифікаційних схем. Класифікація управлінських рішень дозволяє певною мірою формалізувати процес вибору необхідних підходів до вирішення нагальної проблеми який, як правило, є змістом управлінського рішення, обумовлює його тип і вид. Попри те, що наразі існує доволі велика кількість публікацій на дану тематику, а також класифікаційних схем управлінських рішень, практика та розвиток науки публічного управління доводять, що через стрімкі зміни в усіх сферах сучасного суспільства проблема класифікації управлінських рішень потребує переосмислення в умовах інформатизації та цифровізації управлінських процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як встановлено в результаті змістового аналізу низки праць [8, 14] дослідники проводять класифікацію управлінських рішень за стилями їх прийняття, адже на їх думку, основною ознакою є особистісні риси особи, яка такі рішення приймає, і відповідно за їх логікою, такі рішення можуть відрізнятись, як за процедурою прийняття і за змістом. Тобто в даному випадку дослідники ґрунтують свої доводи на суб'єктивістському підході. В межах даного підходу вони стверджують, що «своєрідна модель поведінки даної людини» в ситуації прийняття рішення обумовлює певний стиль, а відтак і звичку діяти в певному контексті, що дозволяє провести певні класифікаційні процедури щодо впорядкування управлінських рішень за класами. В цьому ж контексті однією із моделей класифікації стилів прийняття рішень індивідом (особистістю) є поділ осіб, які приймають рішення, за способом їх мислення: творчий або раціонально-логічний, що дозволяє представити чотири стилі прийняття рішень: аналітичний, концептуальний, директивний, поведінковий (адаптивний). Вище наведена класифікаційна схема управлінських рішень (стилів їх прийняття) передбачає наступний їх зміст:

- Аналітичні рішення орієнтовані на задоволення потреби в досягненні результатів, постановці нових завдань для себе та інших. Аналітичні рішення, на думку авторів, в процесі їх прийняття засновані на накопиченні



даних та інформації, а також більш повільним їх прийняттям, адже вони ґрунтуються на необхідності здійснення вибору із багатьох можливих альтернатив.

- Директивні рішення за своїм змістом відображають усю повноту влади, прагнення домінувати і вимагають безапеляційного їх виконання підлеглими. На думку авторів вони характеризуються низьким рівнем когнітивної складності та неоднозначності.

- Концептуальні рішення за стилем схожі на аналітичні, але спрямовані на самостійність (пов'язані з творчою працею) і потребою в похвалі і визнанні. Особи, які приймають рішення, використовують ідеалізм, конформізм і орієнтовані на людей. Перед прийняттям рішення вони, як правило, збирають якомога більше інформації і перевіряють багато можливих альтернатив їх реалізації, як правило у колегіальній, колективній формі.

- Поведінкові або адаптивні рішення це рішення, що приймають особи, які легко спілкуються, мають здатність досягати компромісу і дуже орієнтовані на людей. Як правило зміст таких рішень має низьку когнітивну складність та відображає шляхи і можливості подолання або вирішення певної проблеми тут і зараз без врахування наслідків у довгостроковій перспективі.

На думку дослідників [13] при прийнятті рішення і відповідно їх класифікації, слід використовувати багатокритеріальний засіб, який також авторами розуміється як множинний критеріальний підхід. Згідно цього підходу дослідники виокремлюють 11 методів і прийомів прийняття рішень за різними критеріями, які утворюють певну класифікаційну схему і до яких відносять: рішення прийняті на основі даних, в умовах невизначеності, аналітичної структуризації критеріїв тощо.

На думку деяких авторів [9] рішення, які приймаються в державному секторі, насправді є соціальними рішеннями у відповідності до постулатів теорії суспільного вибору в рамках двох методів:

- Колективне прийняття рішень, це клас рішень, які ґрунтуються на виборчій системі, голосуванні на референдумі тощо.

- Рішення соціального вибору або соціальної оцінки, які приймаються в рамках справедливого розподілу благ або поведінки дій певних людей відповідно до правил: мета рішення – вимоги до нього – відповідність демократичним цінностям – нормативне обґрунтування та закріплення. Особливу роль тут відіграє функція соціального добробуту яку запропонував лауреат Нобелівської премії з економіки К. Ерроу. Функція соціального добробуту визначає соціальні преференції та враховує індивідуальні та колективні аспекти. Ця функція допомагає оцінити рівень добробуту суспільства, враховуючи не лише економічні показники, але й якість життя, людський розвиток та інші фактори. Вона виходить за межі традиційного підходу, дозволяючи оцінити благополуччя на більш широкому рівні [10].

Важливою для покращення екології є оцінка викидів та їх впливу на стан навколишнього середовища. Для вирішення цієї проблеми запропоновано

модель штучного інтелекту на основі дерева рішень, яка має класифікувати статус Агентства з питань охорони навколишнього середовища (ЕРА) на основі кількох параметрів викидів. Автори по суті доводять, що моделі прийняття управлінських рішень, які засновані на штучному інтелекті мають високу ефективність і можуть бути виокремлені у окремий клас. На думку дослідників запропонована ними модель штучного інтелекту може ефективно класифікувати статус ЕРА на основі кількох параметрів викидів з високою точністю, що може сприяти позитивним змінам у поліпшенні політики для належного управління навколишнім середовищем [3].

Як стверджують дослідники [4] одним із важливих аспектів, який впливає на якість управління справами громадського сектора та ефективність прийняття рішень, є зміст самих рішень. Автори розглядали вплив змісту рішень на час, необхідний для їх прийняття, на осіб, які приймають рішення, на вибір і зміст критеріїв, на якість інформації, використану у процесі прийняття рішень та на формування різноманітних бюрократичних перешкод. Отримані результати свідчать про те, що рішення в залежності від сфери та складності їх змісту можна класифікувати за часом, який необхідний для їх прийняття та їх актуальністю в часовій перспективі. В даному контексті автори поділяють рішення на довготривалі, в плані їх розгляду і прийняття, постійні та стабільні, і другий клас, це рішення які приймають швидко, але є нестабільними та швидко мінливими за змістом. Важливим є висновок дослідників про те, що зміст рішення, не залежить від кількості учасників процесу його прийняття.

В одному із досліджень [2], автори шляхом поєднання кількісних та якісних методів розглядали стратегії прийняття рішень. Аналізуючи тактики, дії та наслідки можливих варіантів розгортання подій автори прийшли до висновку, що класифікація управлінських рішень доцільна за критеріями та пріоритетами тієї сфери і предметної галузі, у якій такі рішення приймаються. Для даного дослідження такою галуззю було управління міською культурною спадщиною.

Класифікація управлінських рішень, яка була заснована на результатах визначення стилів управління, представлена у ряді наукових праць [12]. Автори доводять, що визначена ними класифікаційна конструкція дозволяє виокремити деякі стилі прийняття управлінських рішень, а саме: раціональний та інтуїтивний стилі, стиль уникнення прийняття управлінського рішення та стиль залежності від думки інших учасників (відсутність власної думки), а також так званий «спонтанний» стиль. На основі цих стилів управлінські рішення можуть бути декількох класів: раціонально обґрунтовані та ймовірнісні.

Як зазначають дослідники [1] взаємодія користувачів у соціальних мережах є ефективним механізмом досягнення різноманітних цілей в публічній сфері та значуще впливає на процеси прийняття управлінських рішень в





публічному управлінні. Дослідження показує, що взаємодія користувачів є значущою для публічного управління та інших зацікавлених сторін у розв'язанні певної проблеми, що дозволяє класифікувати такі рішення, які були прийняті із врахуванням думки користувачів соціальних мереж, як колегіальні або рішення «суспільної думки».

Ще одним прикладом управлінських рішень, які були прийняті за допомогою використання можливостей штучного інтелекту, є дослідження спрямоване на визначення умов і доцільності залучення приватного сектору до забезпечення населення електроенергією через механізм укладання договорів про державно-приватні партнерства [11]. Як зазначають дослідники, у Сирії система електропостачання стала дуже вразливою до пошкоджень внаслідок триваючої кризи та війни, що призводить до частих та тривалих перебоїв у електропостачанні. В результаті проведеного дослідження із використанням нейронних мереж було визначено декілька факторів у фінансово-комерційній площині, які були проранжовані в порядку їх значущості, що дозволяє зацікавленим сторонам визначити, чи має приватний сектор брати участь у проєкті, чи такі проєкти повинні залишатися в сфері управління державного сектору.

Окремої уваги заслуговує оглядово-аналітична праця [6] у якій розглядається і узагальнюється зміст 162 робіт, спрямованих на використання інформації для прийняття рішень у сфері публічного управління, комерційного управління та політики. Автори зазначають, що значна частина досліджень зосереджена навколо управління продуктивністю та реалізації публічної політики. Визначено три компоненти або ознаки, на основі яких доцільно класифікувати і відповідні управлінські рішення, і які ґрунтуються на особливостях використання інформації: об'єктивні особливості інформаційної архітектури; суб'єктивні механізми, що включають когнітивні упередження та інформаційний шум; типологію користувачів інформації. Як зазначають автори, контекст або зміст рішень також повинен бути врахований.

На думку деяких дослідників [5] особливої актуальності набувають два нові підходи до управлінського процесу в сфері державного сектору – це управління на основі суспільних цінностей та теорія нового державного управління (сервісне управління або надання послуг). Встановлено, що вони виникли як відповідь на сучасні виклики глобального світу. Авторами доводиться, що в залежності від змісту та особливостей кожного підходу різняться процедури і зміст управлінських рішень, а відтак і підходи до створення класифікаційних схем. Визначено, що за традиційної моделі державного управління лише держава має монополію на прийняття рішень та централізовано формує державну політику, а відтак, рішення є централізованими та наказовими. У свою чергу, «нове державне управління» передбачає залучення партнерів та взаємодію всіх сторін на кожному етапі формування публічної політики та прийняття рішень, що відповідно дозволяє

вести мову про колегіальні, децентралізовані, рекомендаційні управлінські рішення. Визначено, що вчені продовжують обговорювати нові підходи, зокрема їх ефективність, і стверджують, що їх застосування є суперечливим. Деякі вчені вказують на те, що нові підходи є необхідними в умовах сучасного соціального розвитку, інші, що ці підходи призведуть до невдачі, але усе ж таки усі вони сходяться на думці, що нові підходи є актуальними та перспективними.

**Метою статті** є визначення основ та змісту класифікаційної схеми управлінських рішень в публічному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Зупинимось більш детально на значенні процедури класифікації управлінських рішень та умовах її проведення для практики публічного управління.

Поняття «класифікація» має декілька загальновизнаних та часто вживаних значень, а саме: це акт або процес поділу речей на групи за їх типом; група ознак, які лежать в основі поділу певних речей на групи [7]. Поняття класифікації розуміється принаймні в двох площинах: як процес та певна система впорядкована в певній послідовності та ієрархії в основу якої покладено одну визначальну ознаку, або як її називають базою або основою поділу. Класифікація, з точки зору процесуального підходу розуміється, як процес поділу обсягу поняття на певну кількість категорій з метою організації, уточнення та поглиблення знань про його складові частини. Результатом класифікації є система підпорядкованих понять: загальне поняття виступає як рід, а його конкретизовані варіанти – як види цього роду, а в разі можливості продовження такого поділу можуть бути сформовані підвиди видів. Кожен рівень поділу може базуватися на різних критеріях. Класифікація полягає у розподілі об'єктів на групи відповідно до заздалегідь визначених характеристик або ознак. Результатом процесу класифікації є система, тобто організована і впорядкована за певними ознаками сукупність елементів, які утворюють в свої єдності зміст поділюваного поняття. Класифікація передбачає поділ ширшого поняття (наприклад, класу або множини) на підкатегорії (наприклад, підкласи або підмножини) на основі певної основи (ознаки або критерію). В нашому випадку, ми класифікуємо управлінські рішення, які ми можемо згрупувати на основі їхніх загальних характеристик на види та типи. Подекуди, вищеозначені поняття розуміються, як синоніми, хоча вони є відмінними за своїм змістом, а саме в частині їх застосування. Означені терміни дійсно мають багато спільного, але це стосується не змісту, а того, що пов'язано із відбором та класифікацією загальних ознак, який (відбір та класифікація) розуміється як типізація, або визначення типів. Вид – це поняття, яке є похідним від більш загального терміну – рід. По суті, це проміжна ланка між родовими або загальними ознаками, які притаманні усій сукупності речей та їх індивідуальними, специфічними ознаками, які притаманні лише одиничному екземпляру із усієї досліджуваної сукупності.



Щодо типізації то це поняття використовується для позначення предметів або явищ, які містять особливі але схожі для них усіх риси. Такі риси, характеристики, ознаки притаманні усім подібним явищам, які називають типовими. Якщо розглядати цей термін з точки зору систематики то типом називається одна з ключових таксономічних категорій. Їх узагальнюють в класи та ділять на підтипи. Отже, в нашому дослідженні ми будемо притримуватись для проведення класифікації управлінських рішень наступних вихідних положень:

- Тип позначає загальні характеристики ряду об'єктів, дій або процесів на основі їх схожості та подібності.
- Тип уможливорює проведення класифікації за ознаками відповідно до шаблону, у якому вони повністю проявляються.
- Типізація допомагає встановити видову належність об'єкта або процесу.
- Вид є більш широким поняттям, яке служить для визначення ступені вираженості загальних ознак в одиночному об'єкті або процесі і які притаманні усій сукупності однорідних елементів.

Як правило, кожен науковець здійснює процес класифікації певною мірою у довільній і зручній та зрозумілій для нього формі, ґрунтуючись на тих наукових завданнях на вирішення яких спрямована його наукова праця. Також, як ми побачимо далі, в основу класифікаційних схем можуть бути покладені різні ознаки, які можуть суттєво відрізнитись між собою за рівнем узагальнення, змістом, обсягом та формою, спільністю для певних явищ тощо. Саме наявність великої ступені вільності у виборі таких ознак та відповідного інструментарію породжує можливість продукувати різноманітні класифікації явищ соціальної дійсності, в тому числі, і управлінських рішень. В даному контексті важливим є розуміння і застосування декількох простих правил для здійснення процедури класифікації. Перше правило, яке буде свідчити про добре проведену класифікацію полягає в тому, що ознаки, на основі яких ми здійснюємо поділ поняття, або утворюємо відповідні класи, повинні мати практичне значення. Друге правило полягає в тому, що на основі отриманої класифікаційної схеми ми можемо виводити як можна найбільшу кількість правильних, з точки зору логічного виводу, тверджень. Третім є правило, яке стверджує, що класифікація є надійною за умови максимально можливої подібності об'єктів за якомога більшою кількістю спільних для них ознак. Зазвичай виокремлюють природню, штучну, номенклатурну та термінологічну класифікації. Для завдань нашого дослідження найбільш придатною є термінологічна класифікація, у якій термінологія, це сукупність назв або термінів, які виділяють певні властивості або частини окремих предметів, що розглядаються наукою публічного управління. Терміни дають нам можливість класифікувати управлінські рішення за допомогою описової термінології, яка включає в себе всі означення, які необхідні для точного опису змісту



управлінських рішень. З огляду вищенаведеного, вважається доцільним звернути увагу на декілька важливих, принципових моменти поділу понять.

Поділ поняття має бути адекватним або пропорційним. Іншими словами, якщо ми перераховуємо види даної родової концепції (управлінське рішення) за будь-якою основою або принципом, необхідно перерахувати усі види, не зменшуючи і не збільшуючи їх число, тобто сума видів повинна дорівнювати роду. Умови або ознаки за якими здійснюється поділ, повинні бути взаємовиключними. Поділ повинен мати єдину основу, адже як свідчить практика, при поділі понять найпоширенішою помилкою є те, що в процесі поділу поняття змінюється основа поділу. Але слід зазначити, що така основа поділу повинна зберігатися тільки при першому поділі поняття, адже при подальшому поділі, який є вторинним, основа поділу може змінюватись. Поділ має бути безперервним, тобто при поділі поняття треба поступово переходити від найближчого до останнього виду (роду), інакше ми отримаємо так званий стрибок у діленні.

Не прив'язуючись до змісту і специфіки галузі публічного управління, класифікація управлінських рішень може ґрунтуватися на наступних основах.

За ступенем структурованості проблеми можна виокремлювати структуровані та неструктуровані рішення. Структурованим рішенням ми можемо назвати таке рішення, коли відомі всі альтернативи, наслідки, та ймовірність їх реалізації. Ці рішення часто ґрунтуються на аналізі даних і попередніх практиках. До неструктурованих рішень відносяться такі рішення, які характеризуються відсутністю чіткої інформації у постановці проблеми або визначених альтернатив її розв'язання, були сформульовані не прагматично-аналітичним шляхом, а внаслідок застосування так званих «творчих підходів» або застосування методів експертної оцінки, і яка, як правило, є різною у різних груп експертів, і яку не можливо однозначно визначити.

За ознакою часової перспективи доцільно розрізняти короткострокові рішення, які призначені для вирішення невеликих, тимчасових, поточних проблем та довгострокові рішення, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей та вирішення глобальних проблем на тривалий часовий період, як правило від трьох років і більше. Слід відзначити, що поняття «важливості» в даному контексті є абсолютним, адже не розв'язавши поточні проблеми і не досягнувши проміжних цілей не можливо досягнути глобальних або стратегічних цілей. Тому в управлінні не має не важливих рішень, навіть якщо вони спрямовані на досягнення цілей у короткостроковій перспективі. Тисячолітня практика управління, єдності причини і наслідків, цілей і завдань вкладається і відображається у змісті одного із найвідоміших висловів китайського філософа Лао Цзи: «Шлях у тисячу миль починається з першого кроку». Цей вислів нагадує нам, що навіть найважливіші, стратегічні досягнення розпочинаються з маленьких кроків і є можливими лише за умови досягнення короткотермінових і проміжних цілей.



За ступенем впливу та масштабністю можна виокремити стратегічні рішення, які впливають на розвиток організації, регіону, країни тощо в довгостроковій перспективі та призначені для досягнення масштабних або глобальних цілей; тактичні рішення, які спрямовані на оптимізацію певних робочих процесів та вирішення поточних, короткотермінових завдань та цілей; операційні або оперативні рішення, які стосуються щоденної діяльності та спрямовані на рутинне виконання завдань.

За рівнем відповідальності та інституційного ухвалення управлінського рішення можна виокремити наступні два класи рішень: централізовані рішення, які приймаються вищими керівниками, центральними органами управління тощо, та так звані «децентралізовані рішення», які приймаються на рівні виконавця, і які забезпечують можливість підлеглим працівникам приймати рішення самостійно на своєму організаційному рівні без його узгодження із керівниками та структурами вищого рівня.

За технікою та методами прийняття управлінські рішення можна поділити на два великих класи: раціональні рішення, зміст яких базується на аналізі, логічному виводі та об'єктивних оціночних критеріях та так звані «інтуїтивні рішення», які приймаються на основі особистого досвіду, відчуттів та суб'єктивних оцінок. Слід відзначити, що розповсюджена теза про те, що групові або колегіальні рішення, які прийняті на інтуїтивній основі є кращими ніж індивідуальні раціональні рішення, на нашу думку є глибоко помилковими. На цій проблемі ми акцентуємо увагу в наших наступних працях, але тут визначимо лише декілька аргументів: при прийнятті колегіального рішення може виникати ефект «тиску більшості» причому некваліфікованої, і коли менша решта членів групи уникають конфліктів, що призводить до недооцінки альтернативних точок зору. Це може призвести до неправильного визначення проблеми та обмеженого пошуку альтернатив. Груповому мисленню може нав'язуватись певна позиція із застосуванням певних засобів владного впливу, що зводить членів групи до звичайних статистів, які ніяким чином на рішення не впливають. Важливим також є страх втрати підтримки групи, що призводить до утримання від висловлення своїх індивідуальних думок. Вплив групової динаміки, або явища «роби як усі», яке нав'язується лідером групи теж впливає на прийняття рішень в груповому середовищі, що може спотворити процес та результат, сприяти і уповільнювати процеси критичного мислення в соціумі загалом.

Наступною ознакою класифікації управлінських рішень це є наявність і повнота необхідної інформації, за якою рішення можна поділити на два класи: так звані «повні рішення», зміст яких формується в умовах визначеності і за наявності усіх необхідних даних для формального обґрунтування проблеми, та так звані «неповні або ймовірнісні рішення», які приймаються на основі обмеженої інформації, в умовах інформаційної невизначеності, відсутності чітких критеріїв та цифрових даних тощо.

В разі здійснення класифікації управлінських рішень з урахуванням предметної сфери, а саме специфіки призначення галузі публічного управління то вона може бути проведена за наступними ознаками.

За формою управлінські рішення в публічному управлінні доцільно розподілити на наступні класи: політичні рішення, які приймаються на найвищому управлінському рівні країни та мають визначальний вплив на усе суспільство, і предметом регулювання яких є суспільні відносини у всіх сферах життя. Такі рішення зазвичай приймаються за участю політичних лідерів країни, партій, урядових органів; адміністративні рішення, як правило пов'язані з організаційно-управлінською діяльністю органів державної влади і адміністрацій на різних адміністративно-територіальних рівнях. Такі рішення зазвичай приймаються центральними, регіональними та місцевими органами державної влади, переважно продуцентами цього класу рішень є виконавча гілка влади. Законодавчі рішення, є результатом діяльності найвищого виборного органу країни або законодавчої гілки влади, і які знаходять свій вираз в законах, кодексах тощо, які утворюють зміст законодавства певної країни.

За змістом рішення в публічному управлінні можна поділити на два великих класи, а саме: перший клас це рішення так званої прямої або наказової дії, які, як правило є адміністративно-командними, є обов'язковими до виконання усіма, кого вони стосуються, і передбачають в своєму змісті засоби та важелі впливу на осіб в разі їх не виконання. Другий клас, це рішення які носять регулюючий або дорадчий характер, є рекомендованими до виконання, але не є обов'язковими, а рішення щодо їх виконання або не виконання приймають особи, керівники установ на власний розсуд в залежності від проблемної ситуації та конкретних місцевих умов, що склалися.

За предметом регулювання управлінські рішення поділяються на наступні декілька великих класів, які є дотичними до стратегічних інтересів держави та суспільства, а саме: економічні рішення, які спрямовані на регулювання економічного розвитку окремих галузей, економічної безпеки, сталого соціально-економічного розвитку, фінансового та банківського секторів, фіскальної та митної політики держави тощо; соціальні рішення, які стосуються питань соціального захисту населення, охорони здоров'я, освіти, фізичної культури і спорту, культури і мистецтв тощо; національної безпеки та охорони правопорядку, це клас рішень, які стосуються питань регулювання діяльності збройних сил, розвитку військово-промислового комплексу, забезпечення дотримання прав і свобод людини через охорону правопорядку, роботи силових відомств і структур із спеціальним статусом тощо; рішення із дотримання законності та справедливості, спрямовані на регулювання діяльності судової системи, в тому числі судово-виконавчої, пенітенціарної систем тощо; міжнародної комунікації, це рішення пов'язані із врегулюванням та побудовою економічних, культурних інших відносин із країнами світу.





За процедурами та методами ухвалення можна виокремити два класи: одноособові, централізовані рішення, які приймаються і оголошуються у вигляді постанов, указів, наказів і які, як правило приймаються на центральному, регіональному, місцевому рівнях влади керівниками відповідних державних структур, які мають остаточний вплив на зміст такого рішення; децентралізовані рішення або колегіальні рішення, які приймаються законодавчим органом влади, а також на регіональному або місцевому рівнях шляхом голосування депутатами обласних, місцевих рад із використанням механізму суспільного обговорення, залучення громадських органів управління тощо.

За інституційно-організаційними ознаками управлінські рішення можна поділити за ієрархічністю впорядкування органів державної влади: рішення центральних органів виконавчої влади: міністерств, агентств, департаментів тощо; рішення регіональних органів влади, обласних та районних державних адміністрацій тощо; рішення місцевих органів влади, міських, територіальних громад тощо.

Управлінські рішення в публічному управлінні також можна поділити за їх галузевою належністю, а саме за соціально-економічними сферами на розв'язання проблем в яких вони спрямовані, для прикладу: освітньої галузі, рішення, що стосуються розвитку освіти, навчальних програм, шкільної інфраструктури тощо; охорони здоров'я, сфера, в якій приймаються рішення про забезпечення доступної та якісної медичної допомоги; екології, рішення, спрямовані на збереження природних ресурсів та збалансоване використання навколишнього середовища; культури, молоді, спорту, рішення які спрямовані на розвиток мистецтв, фізичної культури і спорту, підтримки і розвитку позашкільної освіти тощо, а також багатьох інших галузей.

На нашу думку запропонована класифікація дозволяє краще розуміти різноманітність та складність управлінських рішень в публічному управлінні та їх вплив на суспільство і саме головне, їх різноплановість, поліфункціональність вимагає високого рівня кваліфікації від осіб, які такі рішення приймають. Слід відзначити, що запропонована класифікація дозволяє не тільки групувати рішення за відповідними класами, а відповідно до них утворювати нові види та типи шляхом їх подальшого поділу та комбінування. Для прикладу, давайте розглянемо можливі комбінації управлінських рішень в публічному управлінні із використанням різних ознак класифікації: за формою та предметом: політичні + економічні, адміністративні + економічні, законодавчі + соціальні; за змістом та процедурами прийняття: наказовий + централізований, наказовий + децентралізований тощо; за предметом та інституційними ознаками: центральних органів влади + економічні, регіональні + економічні тощо; за галуззю та формою: освітні + політичні; охорона здоров'я + адміністративні тощо. Цей перелік комбінацій можна продовжувати, і таких комбінацій може бути дуже багато для кожного класу рішень. Гіпотетично уявімо, що лише за наявності шести таких комбінацій для

кожного із видів кожного класу управлінських рішень ми отримаємо близько 46,656 тисяч можливих їх типів. Зрозуміло, що їх насправді є набагато більше, і не всі такі комбінації мають практичний і логічний сенс, і що саме головне це обумовлює відсутність практичної необхідності в наявності вичерпної класифікаційної схеми управлінських рішень з перерахуванням усіх можливих варіантів їх поєднання. Головним залишається розуміння принципів аспектів побудови самої класифікаційної схеми.

**Висновки.** Таким чином, підводячи підсумки необхідно зазначити, що необхідність класифікації управлінських рішень обумовлена потребою в організації та систематизації інформації, адже завдяки класифікаційними процедурам ми можемо систематизувати великі за інформаційним обсягом управлінські рішення. Класифікація дозволяє стандартизувати підходи до вибору класу, типу і виду рішень в залежності від проблеми чи управлінських завдань. Це в свою чергу сприяє процесу оптимізації прийняття рішень, адже правильно спроектована система класифікації забезпечує його високу ефективність. Класифікація рішень може служити основою для здійснення моніторингу та контролю за їх виконанням, що також сприяє покращенню звітності перед зацікавленими сторонами та забезпеченню прозорості в управлінні. А загалом підвищення ефективності управління, також залежить від систематизації рішень, їх класифікації, що допомагає уникнути дублювання робіт та не обґрунтованих затрат ресурсів. І водночас слід відзначити, що не зважаючи на усі перераховані вище переваги, лише за допомогою класифікації та систематизації управлінських рішень не можливо досягнути їх беззаперечної оптимальності та ефективності тому, що на цей процес впливають й інші чинники та фактори, які необхідно контролювати в процесі прийняття управлінських рішень.

#### *Література:*

1. Aamir, S. M., Muhammad Sikandar, S., Muhideen, S., & Ahmad, I. (2024). Social media users' engagement: Applying network effect theory in participatory platform business in moderating knowledge management decision. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100251. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100251>
2. Aftabi, P., & Bahramjerdi, S. F. N. (2023). Developing a decision-making framework within the management of historical cities: Towards integrated conservation and development of the Roudaki neighbourhood. *Land Use Policy*, 129, 106653. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106653>
3. Awomuti, A., Alimo, P. K., Lartey-Young, G., Agyeman, S., Akintunde, T. Y., Agbeja, A. O., Oderinde, O., Samuel, O. W., & Otoberise, H. (2023). Towards adequate policy enhancement: An AI-driven decision tree model for efficient recognition and classification of EPA status via multi-emission parameters. *City and Environment Interactions*, 20, 100127. <https://doi.org/10.1016/j.cacint.2023.100127>
4. Bozeman, B., & Pandey, S. K. (2004). Public Management Decision Making: Effects of Decision Content. *Public Administration Review*, 64(5), 553–565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00403.x>



5. Bryhinets, O. O., Svoboda, I., Shevchuk, O. R., Kotukh, Y. V., & Radich, V. Y. (2020). Public value management and new public governance as modern approaches to the development of public administration. *Revista san gregorio*, 42, 205–213.
6. Cantarelli, P., Belle, N., & Hall, J. L. (2023). Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis. *Public Administration Review*, 83(6), 1667–1686. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.13735>
7. Classification | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved March 20, 2024, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/classification>
8. Decisions and Their Classification. (n.d.). Retrieved March 26, 2024, from [https://ebrary.net/26157/management/decisions\\_classification#784](https://ebrary.net/26157/management/decisions_classification#784)
9. Grzegorz Lissowski. (n.d.). Justification of social choice methods | Kozminski University Journals. Retrieved March 27, 2024, from <https://journals.kozminski.edu.pl/pub/3975>
10. Hrynchyshyn, I. M. (2020). Evolution of wellbeing theories in the postulates of economic schools and concepts. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics,"* 1(13), 17–22. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-17-22](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-17-22)
11. Krepl, V., Fandi, G., Rehabi, M., Ghanem, S., Jrad, F., Muller, Z., Smutka, L., Kyncl, J., Urbanus, M., Fandie, S., Čábelková, I., & Tlustý, J. (2023). Effective criteria in the public-private partnership in developing countries to apply the sustainable development goals: GAN-based decision support system for the renewable electrical system, case study Syria. *Heliyon*, 9(11), e21422. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.E21422>
12. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
13. Velasquez, M., & Hester, P. (2013). An analysis of multi-criteria decision making methods. *International Journal of Operations Research*, 10, 56–66.
14. Witesman, E. M., & Walters, L. C. (2014). Modeling Public Decision Preferences Using Context-Specific Value Hierarchies. *The American Review of Public Administration*, 45(1), 86–105. <https://doi.org/10.1177/0275074014536603>

### References:

1. Aamir, S. M., Muhammad Sikandar, S., Muhideen, S., & Ahmad, I. (2024). Social media users' engagement: Applying network effect theory in participatory platform business in moderating knowledge management decision. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100251. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100251>
2. Aftabi, P., & Bahramjerdi, S. F. N. (2023). Developing a decision-making framework within the management of historical cities: Towards integrated conservation and development of the Roudaki neighbourhood. *Land Use Policy*, 129, 106653. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106653>
3. Awomuti, A., Alimo, P. K., Lartey-Young, G., Agyeman, S., Akintunde, T. Y., Agbeja, A. O., Oderinde, O., Samuel, O. W., & Otoberise, H. (2023). Towards adequate policy enhancement: An AI-driven decision tree model for efficient recognition and classification of EPA status via multi-emission parameters. *City and Environment Interactions*, 20, 100127. <https://doi.org/10.1016/j.cacint.2023.100127>
4. Bozeman, B., & Pandey, S. K. (2004). Public Management Decision Making: Effects of Decision Content. *Public Administration Review*, 64(5), 553–565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00403.x>
5. Bryhinets, O. O., Svoboda, I., Shevchuk, O. R., Kotukh, Y. V., & Radich, V. Y. (2020). Public value management and new public governance as modern approaches to the development of public administration. *Revista san gregorio*, 42, 205–213.



6. Cantarelli, P., Belle, N., & Hall, J. L. (2023). Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis. *Public Administration Review*, 83(6), 1667–1686. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.13735>
7. Classification | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved March 20, 2024, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/classification>
8. Decisions and Their Classification. (n.d.). Retrieved March 26, 2024, from [https://ebrary.net/26157/management/decisions\\_classification#784](https://ebrary.net/26157/management/decisions_classification#784)
9. Grzegorz Lissowski. (n.d.). Justification of social choice methods | Kozminski University Journals. Retrieved March 27, 2024, from <https://journals.kozminski.edu.pl/pub/3975>
10. Hrynchyshyn, I. M. (2020). Evolution of wellbeing theories in the postulates of economic schools and concepts. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics,"* 1(13), 17–22. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-17-22](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-17-22)
11. Krepl, V., Fandi, G., Rehabi, M., Ghanem, S., Jrad, F., Muller, Z., Smutka, L., Kyncl, J., Urbanus, M., Fandie, S., Čábelková, I., & Tlustý, J. (2023). Effective criteria in the public-private partnership in developing countries to apply the sustainable development goals: GAN-based decision support system for the renewable electrical system, case study Syria. *Heliyon*, 9(11), e21422. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.E21422>
12. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
13. Velasquez, M., & Hester, P. (2013). An analysis of multi-criteria decision making methods. *International Journal of Operations Research*, 10, 56–66.
14. Witesman, E. M., & Walters, L. C. (2014). Modeling Public Decision Preferences Using Context-Specific Value Hierarchies. *The American Review of Public Administration*, 45(1), 86–105. <https://doi.org/10.1177/0275074014536603>



УДК 351:314.1-054.73

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-287-295](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-287-295)

**Грабар Едіта Василівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри психології та соціальної роботи, Західноукраїнський національного університету, вул. Верховинська, 89, м. Свалява, 89300, тел.: (03133) 2-10-37, <https://orcid.org/0009-0002-7989-3018>

**Антонюк Віктор Васильович** кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет, майдан Перемоги, 3, м. Тернопіль, 46020, тел.: (0352) 51-75-36, <https://orcid.org/0000-0002-3744-0339>

## ВІЙНА ТА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ: ВІД АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ

**Анотація.** Стаття присвячена збройній агресії росії проти України, яка триває з 2014 року, призвела до масштабної кризи внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Станом на 2024 рік в Україні налічується близько 3,5 мільйона ВПО, найбільше з яких проживає у Дніпропетровській, Харківській областях та місті Київ. Більшість переселенців походять із прифронтових територій, що знаходяться під окупацією або зазнають постійних бойових дій.

В ній йдеться про те, що Україна активно підтримує ВПО через систему державної фінансової допомоги: 2000 грн щомісяця для дорослих і 3000 грн для дітей та осіб з інвалідністю. Окрім державної підтримки, переселенці можуть звертатися до міжнародних організацій, таких як Червоний Хрест та ООН, які надають фінансову й гуманітарну допомогу. На кінець серпня 2024 року понад 5,6 мільйона людей отримали гуманітарну допомогу, зокрема продукти харчування, медичні засоби, підтримку водопостачання і психологічну допомогу.

Однак ситуація залишається складною, особливо напередодні зимового періоду, через недостатнє фінансування гуманітарних програм. Існують значні ризики погіршення умов життя переселенців, зокрема через відсутність належного опалення та енергопостачання. У цьому контексті особливо важливим є залучення міжнародної допомоги для відновлення житла і подальшого поліпшення умов для ВПО.

Нами підготовлено кілька рекомендацій, які на нашу думку сприятимуть покращенню ситуації, а саме: необхідно узгодити законодавство щодо захисту прав ВПО, скасувати дискримінаційні норми, створити процедури компенсації втраченої власності та спростити доступ до житлових програм. Важливими є також розробка освітніх програм для державних службовців та залучення міжнародної допомоги для відбудови зруйнованого житла.

Українці демонструють стійкість у боротьбі з агресією. Для остаточної перемоги та відновлення України потрібна ще більша підтримка союзників, зокрема у військовій сфері. Держава повинна активно працювати над забезпеченням прав та захисту ВПО, щоб запобігти масовому виїзду населення та стабілізувати гуманітарну ситуацію.

**Ключові слова.** Україна, російська агресія, гуманітарна криза, внутрішньо переміщені особи (ВПО), соціально-економічні потрясіння, руйнування інфраструктури, гуманітарна допомога, міжнародні НУО, агентства ООН, безпечні коридори, реабілітація, розвиток, психосоціальна підтримка, правовий захист, міжнародне гуманітарне право, переселення, інтеграція, глобальне засудження.

**Hrabar Edita Vasylivna** Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Director of the Transcarpathian Educational and Scientific Institute, West Ukrainian National University, St. Verkhovinska, 89, Svalyava, 89300, tel.: (050) 593-85-13, <https://orcid.org/0009-0002-7989-3018>

**Antoniuk Viktor Vasyliovych** Candidate of Public Administration Sciences, senior lecturer of the Management, Public and Personnel Administration Department, West Ukrainian National University, Maidan Peremogy, 3, Ternopil, 46020, tel.: (0352) 51-75-36, <https://orcid.org/0000-0002-3744-0339>

## WAR AND INTERNALLY DISPLACED PERSONS: FROM PROBLEM ANALYSIS TO IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE SOLUTIONS

**Abstract.** The article is dedicated to the armed aggression of Russia against Ukraine, which has been ongoing since 2014 and has led to a large-scale crisis of internally displaced persons (IDPs). As of 2024, there are approximately 3.5 million IDPs in Ukraine, with the largest populations residing in the Dnipropetrovsk and Kharkiv regions and the city of Kyiv. Most of the displaced persons come from frontline areas that are either under occupation or experiencing constant fighting.

The article discusses how Ukraine actively supports IDPs through a state financial assistance system: 2000 UAH per month for adults and 3000 UAH for children and persons with disabilities. In addition to state support, displaced persons can seek assistance from international organizations such as the Red Cross and the United Nations, which provide financial and humanitarian aid. By the end of August 2024, more than 5.6 million people had received humanitarian assistance, including food, medical supplies, water supply support, and psychological aid.

However, the situation remains difficult, particularly with the approaching winter, due to insufficient funding for humanitarian programs. There are significant risks of deteriorating living conditions for IDPs, especially due to the lack of adequate heating and energy supply. In this context, the involvement of international aid for housing reconstruction and further improvements for IDPs is crucial.





We have prepared several recommendations that, in our opinion, will help improve the situation. These include the need to harmonize legislation on the protection of IDP rights, eliminate discriminatory norms, create procedures for compensating lost property, and simplify access to housing programs. The development of educational programs for public officials and the involvement of international assistance in rebuilding destroyed housing are also essential.

Ukrainians demonstrate resilience in their fight against aggression. For the final victory and the restoration of Ukraine, even greater support from allies, particularly in the military sphere, is required. The state must actively work to ensure the rights and protection of IDPs to prevent mass emigration and stabilize the humanitarian situation.

**Keywords:** Ukraine, russian aggression, humanitarian crisis, internally displaced persons (IDPs), socio-economic disruptions, infrastructure destruction, humanitarian response, international NGOs, UN agencies, safe corridors, rehabilitation, development, psychosocial support, legal protection, international humanitarian law, resettlement, integration, global condemnation.

**Постановка проблеми.** Станом на січень 2021 року, за даними ООН, загальна кількість людських втрат у війні становила 13 300 осіб. До цієї цифри входять 3 375 загиблих цивільних осіб, приблизно 4 150 загиблих українських військових, а також приблизно 5 700 загиблих проросійських бойовиків. Майже 1,8 млн українців стали вимушеними переселенцями. Усе різноманіття жахливих наслідків російської агресії найбільш гостро відчули ті, хто став безпосереднім учасником цих подій, ті, хто став і жертвою, і винним, і осудженим, і потерпілим, і знедоленим, і нездоланим, – це внутрішньо переміщені особи, які були вимушені покинути свої домівки, роботу, друзів та рідних, похованих близьких. Вони втратили цілий світ, у якому жили і працювали до війни. Вони змушені були змінити своє соціальне і природне середовище, житло і роботу, образ і стиль життя у пошуках хоч якогось притулку задля врятування власного життя, збереження здоров'я дітей і родини, щоб знайти можливості вижити й адаптуватися до нових життєвих умов. Вони зробили свій вибір – залишилися вірними своїй Вітчизні, рідній країні. Вимушені переселенці почали шукати будь-які можливості для працевлаштування, відновлення втраченого бізнесу, щоб забезпечити себе найнеобхіднішим у місцях, куди переїхали, втративши власне житло. Відчувати себе вимушеним переселенцем у власній країні – важкий тягар на душі українців. «Цей тягар хочеться скинути і знову стати тим, ким ми були, – просто вільними громадянами своєї країни, не обтяженими обставинами, на які ми не можемо вплинути, а зараз докладаємо значних життєвих зусиль і не завжди досягаємо бажаного результату», – записано зі слів ВПО.

Тому актуальність статті зумовлена появою на території України категорії вимушених мігрантів – внутрішньо переміщених осіб. Україна ще не

стикалася з подібною проблемою, а самі переселенці потребують захисту, забезпечення прав, свобод та вирішення їх нагальних першочергових проблем. Для цього необхідно створити нормативно-правову базу та чітко визначити зазначену категорію вимушених мігрантів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання внутрішнього переміщення та забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб із позицій соціології, юридичної науки, науки державного управління та інших наук досліджували І. Басова, С. Бубняк, В. Михайловський, Н. Ісаєва, О. Капінус, М. Кобець, А. Коршун, К. Крохмальова, Л. Наливайко, О. Соколов, Є. Соловйов, О. Бочковий, Є. Мінакова та інші. Враховуючи актуальність проблематики та наявність гуманітарної кризи, важливо продовжити вивчення цієї теми, оскільки правильні рішення можуть бути використані для удосконалення чинного національного законодавства та розробки механізмів забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб.

**Мета статті** – здійснення аналізу проблем внутрішньо переміщених осіб та пошук шляхів із вироблення та впровадження ефективних рішень задля покращення ситуації щодо ВПО.

**Виклад основного матеріалу.** Збройною агресією проти України росія розпочала першу в ХХІ столітті континентальну війну в Європі, підірвавши систему колективної світової безпеки, встановлену після Другої світової війни. Світ знову зіткнувся з режимом, який прагне силової ревізії кордонів і прямує до новітнього тоталітаризму. Цей режим назвали «рашизмом» для означення псевдоідеології, замішаної на поєднанні ідей фашизму й більшовизму, нацизму та євразійства, реваншизму і ксенофобії, що прикриваються «православ'ям» та «величчю російської культури». Війна в Україні, викликана прямим та опосередкованим застосуванням збройної сили російською федерацією проти суверенітету і територіальної цілісності України, триває на території нашої держави ще з 2014 року. Все почалося з російського збройного вторгнення в Крим із подальшою окупацією росією півострова 20 лютого 2014 року. Саме тоді були вперше зафіксовані перетини державного кордону України збройними силами російської федерації через Керченську протоку. Цей факт зафіксовано у Постанові Верховної Ради України «Про Заяву Верховної Ради України «Про відсіч збройній агресії Російської Федерації та подолання її наслідків»» від 21 квітня 2015 року № 337-VIII.

Варто зазначити, що росія готувалася до нападу на Україну заздалегідь. Упродовж багатьох років вона здійснювала проти України інформаційну та економічну агресію, вербувала зрадників у різних ешелонах української влади, створювала і фінансувала в Україні, а особливо на Кримському півострові, потужну агентурну мережу.

У квітні 2014 року під прикриттям «народних» виступів спецслужбами РФ терористичних так званих Донецької і Луганської «народних республік» розпочалася війна на Сході України (на Донбасі), яка тривала до початку



широкомасштабного вторгнення. Широкомасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року розпочалося після тривалого військового нарошування та визнання росією своїх маріонеткових утворень «ДНР» та «ЛНР» як незалежних держав.

Це призвело до значного збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), частина населення взагалі стала біженцями та отримала притулок у різних державах світу. Сьогодні, за даними різних урядових та неурядових організацій, кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні становить понад 6 млн. Однак слід відзначити постійну динаміку, адже продовжуються бойові дії і люди змушені покидати свої домівки. У червні 2014 року Комісар Ради Європи з прав людини наголосив на важливості «прийняття законодавчих норм, що регулюють ситуацію з ВПО і забезпечують їхній захист відповідно до європейських і міжнародних стандартів», спонукаючи уряд України працювати в тісній співпраці з міжнародними організаціями щодо цього питання. Спеціальний доповідач ООН із питань прав внутрішньо переміщених осіб так само звернувся до уряду з проханням «переконатися, що він цілком відповідає своїм зобов'язанням за міжнародними стандартами, зокрема Керівними принципами з питання переміщення осіб всередині країни, щодо всіх ВПО у межах своїх територій, і гарантує всі їхні права людини без дискримінації». Прийняття Парламентом у жовтні 2014 року Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» набуло широкого схвалення, зокрема з боку Генерального секретаря Ради Європи. Проте після прийняття закону правозахисники зазначили, що «можуть знадобитися деякі зміни для того, щоб привести його у відповідність до міжнародних стандартів». 25 листопада 2015 року Президент України наклав на нього вето і повернув на доопрацювання. Нарешті, 24 грудня 2015 року Парламент повторно проголосував за проект закону, а 6 січня 2016 року він був підписаний Президентом, у результаті чого було прийнято зміни до закону про ВПО [4].

Відповідно до Керівних принципів із питання переміщення осіб всередині країни «внутрішньо переміщеними особами вважаються особи або групи осіб, яких змусили покинути свої будинки або звичні місця проживання, зокрема в результаті або щоб уникнути негативних наслідків збройного конфлікту, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини, надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру, і які не перетинали міжнародно визнаних державних кордонів».

Відповідно до законодавства України щоб зареєструватись як ВПО, особа має подати заяву до структурного підрозділу місцевої державної адміністрації з питань соціального захисту населення. Разом із заявою необхідно подати документ, що підтверджує особу разом із документованими доказами, які підтверджують місце проживання до факту вимушеного переміщення. Довідка ВПО видається в день подачі заяви. Згідно зі змінами,



які було прийнято 24 грудня 2015 року, якщо особа не має документів, які підтверджують її місце проживання до внутрішнього переміщення, він або вона можуть надати інші докази, які підтверджують місце їхнього проживання до вимушеного переміщення. Це можуть бути такі документовані докази, як військовий квиток, трудова книжка, документ, що підтверджує право власності на рухоме або нерухоме майно, медичні документи, фотографії, відеозаписи тощо. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 509 отриману особою довідку ВПО повинна затвердити Державна міграційна служба.

Якщо у 2021 році під російською окупацією перебувало 43 300 кв. км, або 7 % української території, то на початку російського вторгнення 2022 року ця площа зросла у 2,9 разів. Станом на сьогодні тимчасово окупованими є Автономна Республіка Крим, частини Донецької, Луганської, Харківської, Херсонської, Запорізької, Миколаївської областей та місто Севастополь. Повномасштабне вторгнення російських військ в Україну остаточно зірвало маску з агресивного путінського режиму, що 8 років прикидався «миротворцем» та «третьою стороною» у війні на Сході України. Весь той час ворог поширював світом дезінформацію, брехню про «Донецьку та Луганську народні республіки», які насправді були і залишаються підконтрольними Москві окупаційними режимами в Донецькій та Луганській областях України. Путін намагався переконати світ, буцімто в Україні триває «громадянська війна».

Жертвами повномасштабної російської агресії, за даними ООН, стали понад 30 тисяч мирних громадян України: 10 тисяч 378 людей загинули та 19 тисяч 632 було поранено. Більшість стали жертвами зброї вибухової дії з великою зоною ураження, а також мін та вибухонебезпечних предметів. Згідно з оцінками Міжнародної організації з міграції (МОМ), фактична чисельність внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні станом на сьогодні складає приблизно 3,5 млн. Найбільше ВПО мешкає в Дніпропетровській (479 000 осіб, або 14% від загальної фактичної чисельності ВПО) та Харківській (414 000, 12%) областях на Сході України, тоді як столиця, м. Київ (343 000, 10%), і Київська область (268 000, 8%) посідають, відповідно, третє і четверте місця за чисельністю прийнятих ВПО. Більшість ВПО походять із прифронтових областей, у тому числі територій, які раніше були або й досі окуповані російською федерацією: вони складають 75% від загальної кількості ВПО, або 2 679 000 осіб [3].

За результатами опитування Міжнародної організації з міграції, найбільш нагальною для переселенців потребою є гроші (фінансова підтримка) [1]. Допомогу можуть отримати люди, які були змушені покинути домівки та переїхати до більш безпечних громад на території України та отримали статус і довідку ВПО. Щомісяця це 2000 грн (50\$) для кожного дорослого та 3000 (70\$) грн для дітей та людей з інвалідністю. Кошти перераховують на картку



єПідтримка, а витратити їх можна без обмежень – розраховуватися за товари й послуги, знімати готівку або ж допомагати ЗСУ. Претендувати на грошову допомогу від держави можуть ті українці, які переїхали з територій, де були або тривають бойові дії, з тимчасово окупованих громад та громад під блокадою. Цей перелік затверджує Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій.

Окрім допомоги від держави, українці також можуть подати заявку на додаткові гроші від міжнародних організацій, але тільки від однієї міжнародної організації. Наразі серед міжнародних організацій, які надають допомогу, є Міжнародний Комітет Червоного Хреста і Товариство Червоного Хреста України, Програма ЮНІСЕФ «Спільно», Агентство ООН у справах біженців UNHCR, Всесвітня продовольча програма ООН тощо. Зазвичай вони пропонують від 2200 (55\$) до 2500 (60\$) грн на людину щомісяця і виплачують допомогу до трьох місяців.

Окремим видом допомоги є надання волонтерської допомоги. Це можуть бути продукти, засоби гігієни чи ліки, одяг, взуття, ковдри, обігрівачі, засоби, генератори, посуд тощо.

На кінець серпня 2024 року гуманітарні організації надали принаймні один вид допомоги 5,6 млн осіб. Допомогу надавали понад 500 гуманітарних організацій, більш ніж 380 із яких становили українські неурядові організації. Так, гуманітарні організації надали допомогу у сфері водопостачання, санітарії та гігієни більш ніж 4,3 млн осіб, переважно завдяки обслуговуванню та ремонту систем водопостачання та доставленню води в надзвичайних ситуаціях. Працівники гуманітарних організацій надали харчові продукти та засоби сільськогосподарського виробництва 2,8 млн осіб, переважно у прифронтових районах. Близько 1,3 млн осіб отримали допомогу у сфері охорони здоров'я та понад мільйон осіб були забезпечені паливом, матеріалами для ремонтів та іншими непродовольчими товарами. Гуманітарні організації також надали підтримку у сфері захисту близько 2,8 млн осіб, включаючи послуги у сфері соціально-правового захисту, захисту дітей, реагування на гендерно зумовлене насильство та протимінну діяльність. Зокрема гуманітарні працівники надали послуги у сфері захисту дітей, у тому числі психосоціальну підтримку, 900 000 осіб. Ще майже 640 000 осіб отримали допомогу для продовження навчання. Міжнародні партнери також надали багатоцільову грошову допомогу 560 000 осіб, щоб вони могли забезпечити основні невідкладні потреби. Гуманітарні організації здійснювали заходи запобігання гендерно зумовленому насильству та підтримки постраждалих. Вони також проводили навчання щодо ризиків вибухонебезпечних предметів та продовжували покращувати умови у місцях тимчасового проживання переселенців.

Через недостатнє фінансування гуманітарні організації не могли повністю задовольнити критичні потреби напередодні осінньо-зимового періоду.

У рамках Плану гуманітарних потреб і реагування на 2024 рік було отримано 28 % із необхідних 3,1 млрд дол. США. Оскільки через удари продовжували зазнавати пошкоджень та руйнувань енергетичні об'єкти та будинки, очікується, що гуманітарна ситуація в Україні взимку погіршиться, унаслідок чого багато людей може залишитися без опалення та електроенергії. Без своєчасного та передбачуваного фінансування зменшаться можливості гуманітарних організацій надавати критично важливу допомогу, аби запобігти погіршенню ситуації для найбільш постраждалих осіб.

Із метою покращення ситуації щодо ВПО пропонуємо:

1. Погодити законодавство задля захисту прав ВПО, скасувати дискримінаційні норми.
2. Звільнити орендодавців ВПО від податку на дохід для зниження цін на оренду.
3. Забезпечити фінансування освіти ВПО з державного та місцевих бюджетів.
4. Підтвердити права ВПО на житло, землю, власність та створити прозору процедуру їх документування.
5. Створити реєстр втраченої власності ВПО.
6. Розробити процедури компенсації у випадку неможливості реституції.
7. Залучити міжнародну допомогу для відновлення житла.
8. Розробити нормативи для дій службовців у випадку переміщення.
9. Створити освітні програми для державних службовців щодо прав ВПО.
10. Спростувати видачу віз для іноземців, які надають гуманітарну допомогу.
11. Удосконалити процедури розподілу гуманітарної допомоги.
12. Забезпечити доступ ВПО до житлових програм.
13. Вжити заходів для гарантування прав ВПО на майно.
14. Надавати ВПО чітку інформацію про їхні права та програми підтримки.

**Висновки.** Український народ продемонстрував світу мужність, стійкість та єдність у боротьбі з російською агресією. Ми віримо в перемогу, адже справедливість на нашому боці, і демократичні держави допоможуть відновити Україну. Дякуємо союзникам за підтримку, але для остаточної перемоги необхідна ще більша допомога, особливо у військовій сфері. Україна ефективно протистоїть агресії завдяки зусиллям на різних фронтах та міжнародній підтримці.

Ми будемо боротися, поки не звільнимо кожен сантиметр нашої землі. Держава повинна активно підтримувати внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи їх житлом, працевлаштуванням, соціальним захистом, доступом до освіти, медицини та документів, щоб уникнути масового виїзду українців через недосконалу систему захисту прав ВПО.



**Література:**

1. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні – Опитування загального населення – Раунд 16, International Organization for Migration (IOM), Jun 19 2024. DTM Україна. Режим доступу: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo>.
2. Наливайко Л.Р. Проблеми реалізації повноважень органів місцевого самоврядування з питань інтеграції внутрішньо переміщених осіб в умовах децентралізації влади / Л.Р.Наливайко, О.В.Бочковий, Є.В.Мінакова Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2022. //– № 1. – С. 129-136.
3. Оцінка умов для повернення. Інформаційний бюлетень раунду 7. International Organization for Migration (IOM), May 2024. DTM Україна. Режим доступу: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo>.
4. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. Закон України від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>.
5. Україна: гуманітарне реагування у 2024 році. Оперативне зведення. UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Режим доступу: <https://reports.unocha.org/uk/country/ukraine/>.

**References:**

1. Report on Internal Displacement in Ukraine – General Population Survey – Round 16, International Organization for Migration (IOM), Jun 19 2024. DTM Ukraine. Retrieved from <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo>.
2. Nalivayko L.R. & Bochkovi O.V. & Minakova Ye.V. (2022). Problemy realizatsii povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannya z pytan intehtratsii vnutrishnyo peremishchenykh osib v umovakh decentralizatsii vladi [Problems of the Implementation of Local Self-Government Powers on the Integration of Internally Displaced Persons in the Context of Decentralization of Power]. Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav -, Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, 1, 129-136 [in Ukrainian].
3. Assessment of Conditions for Return. Round 7 Information Bulletin. International Organization for Migration (IOM), May 2024. DTM Ukraine. Retrieved from: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo>.
4. Zakon Ukrainy “Pro zabezpechenia prav i svobod vnutrishnio peremishchenykh osib” [The Law of Ukraine “On Ensuring the Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons”]. (20.10.2014, No 1706-VII). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>.
5. Ukraine: Humanitarian Response in 2024. Operational Update. UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Retrieved from: <https://reports.unocha.org/uk/country/ukraine/>.

УДК 330.3:351:656.1/7

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-296-310](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-296-310)

**Жукова Ірина Віталіївна** кандидат наук з державного управління, доцент, Лауреат премії Президента України для молодих вчених, Лауреат премії Верховної Ради України молодим ученим, директор Видавничої групи «Наукові перспективи», старший викладач кафедри публічного управління та проектного менеджменту, ДЗВО «УМО», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-4927-0610>

**Трушкіна Наталія Валеріївна** кандидат економічних наук, старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

## МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

**Анотація.** У статті на основі методів угруповань і класифікації умовно систематизовано підходи до трактування транспортної інфраструктури, які запропоновано різними науковими школами. Обґрунтовано авторський підхід до визначення змісту терміна «транспортна інфраструктура», який розглядається з таких позицій, як ключова складова транспортно-логістичної системи; сукупність транспортної мережі; комплекс економічних відносин, що виникають у процесі забезпечення сталого розвитку транспортно-логістичних систем у межах національної економіки; сукупність об'єктів інфраструктури, за допомогою яких надаються транспортні й логістичні послуги.

Узагальнено наукові погляди на визначення понять «механізм», «механізм управління», «організаційний механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм державного регулювання», «механізм державного управління». Запропоновано авторське трактування терміна «механізм державного управління розвитком транспортної інфраструктури» як сукупність норм, принципів, інструментів, функцій, методів, форм і засобів, спрямованих на оптимізацію логістичних (транспортних, інформаційних, фінансових, матеріальних) потоків і скорочення витрат на організацію процесу транспортування й надання транспортних послуг. Реалізація даного механізму здійснюватися відповідно до положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року.

У результаті проведеного дослідження доведено актуальність проблеми модернізації транспортної інфраструктури у контексті сталого розвитку та



відновлення національної економіки України на сучасному етапі. Встановлено ключові шляхи модернізації транспортної інфраструктури, до яких віднесено зелену трансформацію (декарбонізація, впровадження механізму зеленої логістики і зеленого інвестування як нетрадиційного джерела фінансового забезпечення реалізації інфраструктурних проєктів), інноваційні технології, публічно-приватне партнерство, кластеризацію, діджиталізацію (цифрова логістика, цифрові транспортні технології).

**Ключові слова:** національна економіка, транспортно-логістична система, транспортна логістика, транспортна інфраструктура, транспортні послуги, транспортна стратегія, державне регулювання, механізм державного управління, модернізація, комплексний підхід, стратегічні напрями, мультимодальні перевезення, цифровізація, кластеризація, зелена трансформація, публічно-приватне партнерство, сталий розвиток, ефективність.

**Zhukova Iryna Vitaliyvna** Ph.D. (in Public Administration), Associate Professor, Laureate of the award of the President of Ukraine for young scientists, laureate of the award of the Verkhovna Rada of Ukraine for young scientists, Director Publishing Group “Scientific Perspectives”, senior lecturer of the Department of Public Administration and Project Management, DZVO “UMO”, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-4927-0610>

**Trushkina Nataliia Valeriivna** Ph.D. (in Economics), Senior Researcher, Senior Research Officer of the Sector of Industrial Policy and Innovative Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

## STATE MANAGEMENT MECHANISM OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT: THEORETICAL ASPECTS

**Abstract.** Abstract. In the article, based on the methods of grouping and classification, the approaches to the interpretation of transport infrastructure proposed by various scientific schools are conditionally systematized. The author's approach to defining the meaning of the term “transport infrastructure” is substantiated, which is considered from such positions, as a key component of the transport and logistics system; the totality of the transport network; a complex of economic relations arising in the process of ensuring the sustainable development of transport and logistics systems within the national economy; a set of infrastructure facilities that provide transport and logistics services.

Scientific views on the definition of the concepts “mechanism”, “management mechanism”, “organizational mechanism”, “economic mechanism”, “organizational and economic mechanism”, “mechanism of state regulation”, “state management



mechanism” are summarized. The author's interpretation of the term “state management mechanism of the transport infrastructure development” is proposed as a set of norms, principles, tools, functions, methods, forms and means aimed at optimizing logistical (transport, information, financial, material) flows and reducing costs for the organization of the transportation process and provision of transport services. The implementation of this mechanism shall be carried out in accordance with the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU and the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030.

As a result of the conducted research, the relevance of the problem of modernization of transport infrastructure in the context of sustainable development and restoration of the national economy of Ukraine at the current stage has been proven. The key ways of modernizing the transport infrastructure have been established, which include green transformation (decarbonization, implementation of the mechanism of green logistics and green investment as a non-traditional source of financial support for the implementation of infrastructure projects), innovative technologies, public-private partnership, clustering, digitization (digital logistics, digital transport technologies).

**Keywords:** national economy, transport and logistics system, transport logistics, transport infrastructure, transport services, transport strategy, state regulation, state management mechanism, modernization, comprehensive approach, strategic directions, multimodal transportation, digitization, clustering, green transformation, public-private partnership, sustainable development, efficiency.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах активізації глобальних трансформаційних змін і стрімкого розвитку євроінтеграційних процесів все більшої актуальності набувають проблеми управління розвитком транспортної інфраструктури.

З огляду на це, доцільним є подальший розвиток теоретико-методологічних положень, розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо регулювання розвитку об'єктів транспортної інфраструктури, серед яких удосконалення механізмів державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як свідчить теоретичний аналіз, на сьогоднішній день науковцями не вироблено єдиного підходу до розуміння суті транспортної інфраструктури. Це обумовлено тим, що на даний час сформовано безліч наукових шкіл, яким притаманні специфічні підходи до формулювання термінологічного апарату.

Більшість науковців трактують транспортну інфраструктуру як транспорту мережу, під якою розглядається сполучний елемент між виробництвом продукції та її споживанням, який включає комунікації всіх видів транспорту, а також об'єкти, що їх обслуговують. К. Button визначає транспортну інфраструктуру як фіксовану складову транспортної системи; G. Dalton, E. de la Pena, J. M. Vassallo, M. Acciari – невід'ємну частину загальної європейської

транспортної системи незалежно від виду транспорту; основні засоби та системи, що обслуговують операторів та користувачів; С. Ferrari, A. Bottasso, M. Conti, A. Tei – ступінь доступності місць і регіонів, тим самим сприяючи їхній диференціації в процесі прийняття рішень про локалізацію фірм та домогосподарств.

С. Воронцова ототожнює терміни «транспортна інфраструктура» та «транспортна система». А. Рожков розглядає поняття «транспортна інфраструктура» як синонім категорії «транспортний комплекс». На думку Т. Смокової, це не є обґрунтованим, оскільки транспортна інфраструктура являє собою лише частину транспортної галузі, а саме її технологічну структуру. Дослідниця вводить таке поняття, як «транспортно-логістична інфраструктура» і пропонує його розглядати з позицій просування матеріальних та супутніх потоків та у тісному зв'язку елементів транспортної, складської та логістичної інфраструктури, об'єднуючи ці підсистеми у єдину систему. Цей термін визначається як сукупність матеріально-технічних систем (об'єктів), що забезпечують виконання основних функцій в різних сферах і галузях діяльності, так і сукупність підсистем, що забезпечують доступ економічних агентів до різних товарів, ресурсів (активів) або до тих чи інших послуг.

Широкого розуміння транспортної інфраструктури дотримуються О. Топчієв, Н. Нефедова, які запропонували її вивчення за такими основними напрямками: дослідження окремих транспортних підприємств та об'єктів (станції, порти, вузли); аналіз транспортних комплексів; вивчення транспортних мереж і комунікацій. Тобто науковці вважають транспортну інфраструктуру не тільки практично тотожною транспортній системі, а й розглядає транспортний комплекс як складову частину транспортної інфраструктури.

В. Степаненко сформулював комплексне визначення транспортної інфраструктури як сукупності усіх видів транспорту і транспортних структур, функціонування яких спрямоване на створення сприятливих умов діяльності всіх сфер економіки та функціонування організаційно-економічних умов. Це сукупність матеріально-технічних систем транспорту, призначених для забезпечення економічної та неекономічної діяльності людини. І. Заблодська, І. Бузько, О. Зеленко, І. Хорошилова пропонують визначати поняття «транспортна інфраструктура» як складової транспортної системи регіону. Тобто як сукупність транспортних шляхів, вузлів, об'єктів з обслуговування пасажирських і вантажних перевезень, об'єктів технічного обслуговування та ремонту, які забезпечують функціонування всіх видів транспорту у складі транспортної системи регіону.

Ряд вчених (О. Шестак, С. Максимова, Г. Жовтяк) розуміють під транспортною інфраструктурою транспортну систему всіх видів транспорту. При цьому Г. Жовтяк надає визначення транспортної інфраструктури регіону. О. Криворучко зазначає, що транспортна інфраструктура виконує такі функції:

забезпечуючу, продуктивну, національної безпеки, регулюючу, стимулюючу, соціальну, зовнішньоекономічну. О. Карий і Г. Подвальна визначають транспортно-логістичну інфраструктуру як комплекс інфраструктур, що забезпечують логістичну діяльність, виокремлюючи при цьому такі її складові: інфраструктура автомобільного транспорту, складська, телекомунікаційна, трубопровідна, залізнична, інфраструктура річкового і морського транспорту, інфраструктура авіаційного транспорту.

О. Іщенко використовує термін «інфраструктура транспортно-логістичної діяльності регіону», розуміючи під ним комплексну систему технічного, організаційно-економічного та інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу реалізації транспортно-логістичних послуг, сконцентрованих у даному регіоні. З наукової точки зору М. Харченко поняття «транспортно-логістична інфраструктура» є сукупністю суб'єктів та об'єктів транспортно-логістичної діяльності, що включає транспортні, комунікаційні, складські та інші елементи, що забезпечують організаційно-економічну взаємодію господарюючих суб'єктів у рамках логістичного процесу. Транспортно-логістична інфраструктура трактується як сукупність об'єктів і суб'єктів транспортної та логістичної інфраструктури, включаючи матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, що виконує функції транспортування, зберігання, розподілу товарів, а також інформаційного та правового супроводу товарних потоків.

Н. Лавренюк (Ігнатова) систематизувала існуючі визначення транспортної інфраструктури за такими підходами: організаційно-правовий (транспортна інфраструктура трактується як сукупність підприємств, установ, організацій, що забезпечують ефективну взаємодію між основними суб'єктами виробничих відносин – продавцем і покупцем); діяльнісний (розгляд транспортної інфраструктури полягає в баченні її як специфічної діяльності з виробництва транспортних послуг); інституціональний (вивчення транспортної інфраструктури полягає у виявленні загальних закономірностей її розвитку, що існують як за умов розвиненої національної економіки, так і у період формування нових (посткризових) відносин); логістичний (розгляд функціонування транспортної інфраструктури як адаптивної системи зі зворотним зв'язком); безпеко-орієнтований (розгляд транспортної інфраструктури з точки зору джерела можливостей зміцнення економічної безпеки та інструменту нейтралізації загроз).

В. Степаненко пропонує усі визначення сутності поняття «транспортна інфраструктура» класифікувати за структурним, системним, процесним, функціональним та організаційним підходами. При цьому, на його думку, структурний підхід наголошує на декомпозиції даної економічної категорії. Системний підхід акцентує увагу на тому, що транспортна інфраструктура – це комплекс взаємопов'язаних підсистем, які направлені на досягнення спільної мети. Функціональний підхід наголошує на здатності реалізації головної функції об'єкта – переміщення. Процесний підхід приділяє увагу





процесу створення та функціонування транспортної інфраструктури. Організаційний підхід підкреслює, що діяльність суб'єктів транспортної інфраструктури впливає на її функціонування.

Аналіз наукових джерел показує, що провідними зарубіжними (P. Blaik, D. J. Bowersox, D. J. Closs, H. Dźwigoł, J. Jiang, K. L. Keller, K. Kosi, P. Kotler, J. B. Krolczyk, A. Kwilinski, P. R. Murphy, A. Torma, D. F. Wood, S. Xu, Yu. Zhu) і вітчизняними (М. Ваховська, М. Григорак, О. Гуцалюк, В. Коваль, Є. Крикавський, Ю. Ремига, С. Смерічевська та інші) вченими приділено значну увагу науковим розробленням з проблем логістичного менеджменту, у тому числі з використанням цифрових технологій.

Дослідженню різних аспектів державного регулювання діяльності різних видів транспорту (особливо залізничного) присвятили свої праці такі провідні науковці, як О. Бойко, Ю. Бондар, Л. Гнатенко, В. Гудкова, В. Дикань, Г. Ейтутіс, Ю. Єлагін, В. Матвієнко, Ю. Мохова, О. Никифорок, Ю. Тютюн, Ю. Харазішвілі, О. Цвирко, А. Шевченко та інші.

Однак, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку дослідників, єдиного підходу до тлумачення поняття «механізм державного управління розвитком транспортної інфраструктури» не сформовано, тому ця проблема не втратила своєї актуальності й на сьогодні потребує подальших наукових досліджень у напрямі управління транспортними потоками та узагальнення існуючих напрацювань з цього питання.

Отже, дана проблема зумовила **мету даної статті**, яка полягає в узагальненні теоретичних аспектів механізму державного управління розвитком транспортної інфраструктури.

Для досягнення поставленої мети дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи: аналізу й синтезу, індукції та дедукції, компонентного аналізу, контент-аналізу, порівняння, аналогії, класифікації, структурно-логічного узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** У результаті дослідження встановлено, що не існує єдиної наукової точки зору щодо поняття транспортної інфраструктури. Так, одні вчені розглядають цю економічну категорію як складову транспортної системи; інші – як елемент інфраструктури ринку; треті – як транспортну мережу. Деякі дослідники доводять, що це певний вид господарської діяльності; економічні відносини у транспортній сфері; управлінська структура для забезпечення використання транспортних засобів; сукупність різних умов (інституційних, організаційних, економічних тощо) для забезпечення доставки вантажів і перевезення пасажирів; єдиний технологічний комплекс, що включає в себе транспортну мережу тощо.

На підставі узагальнення існуючих наукових напрацювань з понятійно-категоріального апарату та результатів власних досліджень з обраної тематики [1-5] надано авторський підхід до визначення суті та змісту терміна «транспортна інфраструктура», який пропонується розглядати як:

ключову складову транспортно-логістичної системи різного рівня (національна, регіональна, локальна);

сукупність транспортної мережі, яка включає транспортні комунікації, термінали, логістичні центри та інші споруди, пристрої й устаткування, що забезпечують роботу транспорту задля доставки вантажів і обслуговування пасажирів у межах певної території (країни, економічного району, регіону, територіальної громади);

комплекс економічних відносин, що виникають у процесі забезпечення сталого розвитку транспортно-логістичних систем у межах національної економіки;

сукупність об'єктів інфраструктури, за допомогою яких надаються транспортні й логістичні послуги.

Як свідчить аналіз наукових публікацій, у літературі використовується велике розмаїття трактувань поняття «механізм» та його різновидів. Під механізмом як економічною категорією розуміється: процес будь-якого явища; послідовність інструментів; система процедур, що формують рішення або правила прийняття; послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище; система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності; послідовність етапів і комплекс способів; комплекс методів управління; сукупність цілеспрямованих впливів; взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; комплекс заходів і послідовність їх реалізації; сукупність закономірних зв'язків і відносин; сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій задля досягнення мети.

З терміном «механізм» тісно пов'язана категорія «механізм управління», яку здебільшого розглядають як:

сукупність: способів взаємодії суб'єктів господарювання; форм, структур, методів і засобів управління; програми і техніки управління, технічних засобів; цілей, стратегій, функцій, методів; взаємопов'язаних методів управління;

систему: процедур прийняття управлінських рішень, упорядкованих дій; впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату; організації господарського процесу;

практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи управління впливають на виробництво або сферу послуг задля досягнення поставлених завдань.

Отже, механізм – це взаємопов'язана сукупність економічних відносин, принципів, методів, форм, підходів до управління транспортними потоками, процесами та послугами. До складових механізму можна віднести: засоби й інструменти; суб'єктів, систему і засоби; методи, важелі й інструменти; структуру і комплекс форм і методів; способи.

В економічній теорії термін «механізм» найбільш частіше поєднується з поняттями «господарський», «правовий», «організаційний», «економічний», «фінансовий», «інституційний» тощо. У зв'язку з цим у науковій літературі



зустрічаються різні терміни, а саме «господарський механізм», «правовий механізм», «фінансовий механізм», «інвестиційний механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм». Використання відповідного тлумачення залежить від того, до якої наукової школи належить дослідник.

При цьому встановлено, що більшість науковців не розділяють поняття організаційного й економічного механізмів, розуміючи під цим систему інструментів регулювання виробництва; інші – систему управління економікою; треті – спосіб господарювання. Так, автори визначають організаційний механізм як: сукупність процесів, які відбуваються на підприємстві; систему методів, прийомів і способів формування й регулювання відносин; основні правила, норми, що діють у межах організації; господарські процеси; комплекс організаційних форм, які забезпечують формування, розвиток і вдосконалення виробничої системи; сукупність елементів виробничого процесу; способи організації зв'язків між елементами, організаційні форми, методи, правові норми й нормативи, що забезпечують раціональне функціонування всієї виробничої системи.

Як правило, у наукових джерелах економічний механізм трактується як: складовий елемент господарського механізму, який включає економічні стимули, важелі та методи управління; послідовне застосування сукупності методів та важелів, що спрямовують діяльність підприємства у певному напрямі; складна сукупність регуляторів, за допомогою яких реалізуються загальнодержавна і ринкова політики; сукупність конкретних форм зв'язків; цілісна система, яка складається з двох взаємодіючих підсистем – функціональної та забезпечувальної; спосіб взаємодії господарських процесів і явищ; система правових, організаційно-управлінських і фінансово-економічних важелів; сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси та їх регулювання; сукупність економічних ресурсів і способів їх взаємодії для реалізації економічного процесу; інтегрована, багаторівнева система форм і методів господарювання; сукупність економічних важелів і регуляторів виробництва.

Аналіз спеціальної літератури свідчить про різноманітність поглядів учених на визначення змісту терміна «організаційно-економічний механізм». При цьому деяка група вчених ототожнює це поняття з «економічним» і «господарським» механізмами. Під цим терміном здебільшого розуміється: складова економічного і частина господарського механізму, яка відображає сукупність організаційних, фінансових та економічних методів, способів, форм, інструментів і важелів; єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції; організаційно-економічні відносини, що формуються у процесі оптимізації суспільної праці, відносин обміну діяльності і відносин управління; інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їх організаційної, інформаційної, мотиваційної та



правової підтримки; система формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворювати матеріальні й духовні потреби суспільства у засоби виробництва.

Організаційно-економічний механізм можна розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі – це форма організації взаємодії учасників ринку, структур і відділів підприємства, внутрішніх бізнес-процесів, а також сукупність економічних методів й інструментів забезпечення цієї взаємодії. У вузькому сенсі – це система організаційно-економічних заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства, що означає реалізацію взаємопов'язаних організаційно-адміністративних і економічних заходів.

Значну увагу у науковій літературі присвячено визначенню сутності поняття «механізм державного регулювання» з урахуванням специфіки видів економічної діяльності. Аналіз свідчить, що державне регулювання певної сфери реалізується в межах відповідного механізму, збалансованість елементів якого має забезпечити його дієвість. В економічній літературі достатньо широко обговорюються питання щодо змісту та структури елементів механізму державного регулювання стосовно його різних сфер застосування.

І. Пінчук [6] визначає сутність поняття механізму регулювання в соціально-економічній системі, що забезпечує органічне поєднання в собі об'єктивних економічних законів, що реалізуються через соціально-економічні відносини, а також суб'єктивної економічної діяльності, яка реалізується у вигляді соціально-політичних відносин господарюючих суб'єктів. Це зумовлено як специфічними особливостями регулювання державою певних сфер економіки та ступенем його складності, масштабності, глибини і деталізації, так і комплексом завдань, що вирішуються, з урахуванням повноважень органів державного управління, а також розглядом процесу регулювання у статичній та динамічній.

Т. Кубах [7] пропонує розглядати механізм регулювання певного ринку як систему органів, котрі впроваджують у життя закони та нормативи, що регулюють цей ринок. Однак, на думку О. Рудченка і О. Поліщук [8], такий підхід є дещо спрощеним і механістичним, оскільки він характеризує процес, що розглядається, із надто загальних позицій стосовно його здійснення.

Більш обґрунтованою є позиція В. Бодрова та ін. [9], який, розглядаючи державне регулювання економіки, визначає механізм як базис для здійснення цілеспрямованих заходів економічної політики, а також систему інструментів, за допомогою яких держава досягає певної мети економічної політики. При цьому науковець відзначає, що державне регулювання економіки забезпечує вплив держави через уповноважені органи влади та інституції на економічні об'єкти і процеси, осіб, які беруть у них участь, з метою надання цим процесам організованого характеру, упорядкування дій економічних суб'єктів, забезпечення дотримання законів, відстоювання державних та суспільних інтересів. Що стосується самих механізмів державного регулювання, то, на його думку,



ними визначаються комплекси взаємопов'язаних і взаємоузгоджених методів, інструментів і форм забезпечення цілеспрямованого регуляторного впливу держави [9].

І. Дрозд і В. Шевчук [10] дотримуються думки, що механізм державного регулювання (це стосується ринку цінних паперів) включає: нормативне регулювання шляхом встановлення загальних правил; контроль за виконанням правових норм; захист прав і інтересів учасників правовідносин; координацію та легальне спрямування їх діяльності; визначення пріоритетів у структурній політиці тощо. На думку О. Корнійчука [11], механізмом регулювання організаційно-економічних відносин щодо розвитку фондового ринку у системі національного господарства слід вважати теоретико-методичні положення та заходи, що визначають відносини між юридичними і фізичними особами з приводу створення фондового ринку, формування його організаційної структури та системи управління й регулювання.

При цьому, на погляд О. Рудченка і О. Поліщук [8], це визначення дещо спрощене та має певні дискусійні аспекти. По-перше, крім теоретичних положень, на процес регулювання впливають методологічні положення, що полягають у визначенні змісту найбільш принципових підходів у цій сфері. По-друге, трансформації відносин власності, хоча й суттєво впливають на процеси державного регулювання фондового ринку, все ж слід враховувати вимоги інших напрямів економічної політики. По-третє, не заперечуючи необхідність орієнтації на користь працівника, людини-власника, все ж доцільнішим є врахування балансу інтересів учасників певних відносин, оскільки саме за цих умов досягається їх гармонізація [12].

Заслуговує на увагу позиція В. Омельчука [13], на думку якого під механізмом (щодо державного регулювання ринку доступного житла) слід розуміти цілісну систему причинно-наслідкових зв'язків, зумовлених об'єктивними економічними законами та нормативно-правовим полем між рішеннями суб'єкта регулювання та поточними і майбутніми станами означеного ринку.

У той же час, як зазначають О. Рудченко і О. Поліщук [8], хоча в наведеному визначенні акцентується увага на динамічній моделі механізму, все ж формулювання цього поняття не відображає всієї його складності, оскільки динамізм механізму надає саме, наявність прирісної його частини, котра генерується у ньому в якості напрямів його вдосконалення, що й забезпечує його постійне оновлення відповідно до змін у навколишньому соціально-економічному середовищі.

Варто зазначити, що більшість науковців привертає особливу увагу у своїх дослідженнях саме теоретичним аспектам державного регулювання у сфері надання транспортних послуг. Так, С. Голубка і П. Овчар [14] розглядають механізми державного регулювання автомобільним транспортом як конкретні інструменти цільового впливу на сферу автомобільного транспорту з забезпеченням її функціональності.

На думку В. Степанова [15], особливий блок державного регулювання автомобільним транспортом формують регуляторні механізми, зокрема ліцензування, стандартизація, сертифікація й квотування. Регуляторні механізми є основними для визначення структури виконавців послуг – контингентування.

Як відмічає Є. Федорук [16], пріоритетним напрямом державного регулювання залишається вдосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку транспортної системи та ринку транспортних послуг, включаючи створення нормативно-правової бази з регулювання питань якості транспортних послуг, забезпечення мобілізаційної підготовки транспортних організацій і виконання ними розвитку механізмів державно-приватного партнерства. Разом з тим, А. Буркун [17] наголошує, що недосконалість нормативно-правової бази регулювання транспортної галузі, у свою чергу, породжує неефективність механізмів стимулювання інвестицій на розвиток транспорту та відставання у реалізації програм його розвитку.

Для забезпечення ефективної реалізації механізмів державного регулювання у сфері транспортних послуг, на думку О. Панчука [18], доцільним є підтримка бюджетного фінансування найважливіших транспортних проектів, у тому числі з розвитку автомобільних доріг загального користування і підвищення рівня безпеки дорожнього руху, а також гарантоване фінансування законодавчо закріплених державних зобов'язань за програмами розвитку транспорту та дорожнього господарства України.

А. Павлюк і О. Ігнатенко [19] стверджують, що державне регулювання ринку послуг автомобільного транспорту в регіоні можна віднести до основної групи функцій управління, реалізація якої суттєво залежить від правового забезпечення. Можливість застосування механізмів державного регулювання ринку послуг автомобільного транспорту в регіоні зумовлюється нормативними актами, що регламентують організацію пасажирських перевезень, ліцензування та сертифікацію цього виду діяльності, безпеку руху та правила пасажирських перевезень і є обов'язковими для всіх учасників автотранспортного процесу на території України.

У роботі [14] запропоновано механізми державного регулювання автомобільного транспорту класифікувати за такими групами: інституційні, нормативно-правові, ринкові, регуляторні, інноваційні, фінансові, кадрові, зовнішньоторговельні, інформаційні, культурологічні.

Отже, на підставі аналізу й узагальнення існуючих наукових напрацювань з понятійного апарату та у результаті власних досліджень [20-22] надано авторське трактування поняття «механізм державного управління розвитком транспортної інфраструктури». Він розглядається як сукупність норм, принципів, інструментів, функцій, методів, форм і засобів, спрямованих на оптимізацію логістичних потоків і скорочення витрат на організацію процесу транспортування й надання транспортних послуг.





До складових механізму державного управління віднесено ресурси; чинники регуляторного впливу держави; цілі, принципи, функції, методи, важелі управління; інструменти; інформаційні технології; критерії ефективності.

Ключовими принципами формування цього механізму визнано системність, інтегрованість, достовірність, динамічність, відповідність положенням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, ефективність.

Механізми державного управління розвитком транспортної інфраструктури можна умовно систематизувати за такими групами: інституційні, ринкові, інвестиційно-фінансові, інформаційні.

**Висновки.** На даний час у більшості країн світу функціонування й розвиток об'єктів транспортної інфраструктури як важливого елементу критичної інфраструктури потребує кардинальних інституційних, організаційних, інвестиційно-фінансових, соціально-економічних, цифрових, екологічних трансформаційних перетворень.

У зв'язку з цим уряди країн світу приділяють значну увагу розробленню й впровадженню національних планів розвитку транспорту до 2030 року на засадах мультимодальності, цифровізації та екологізації. Головною метою даного стратегічного документу визнано проведення політики стимулювання та підтримки переміщення продукції з використанням екологічних видів транспорту (залізничний і річковий), а також досягнення більш гнучкої, стійкої та низьковуглецевої економіки.

До того ж для вирішення екологічних проблем у транспортній сфері доцільно розробити й схвалити національні програми відновлення та сталого розвитку, основна мета яких має полягати у сприянні сталого розвитку країн після кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Для досягнення цієї мети варто розробити комплекс заходів і реформ, які дозволять не лише відновити потенціал економічного зростання, а й розвивати та примножувати його. У той же час план має закладати основи для зеленої трансформації транспортно-логістичної системи у контексті Європейського Зеленого пакту.

Одним з ключових заходів Національної програми відновлення та сталого розвитку має бути зменшення вуглецевого сліду транспортного сектору за рахунок інвестицій у модернізацію та цифровізацію цієї сфери. Серед головних реформ, які потребують першочергової реалізації, можна віднести такі:

- оновлення стратегічної бази транспортної сфери;
- інтеграція сталої міської мобільності в стратегічне планування регіонального та просторового розвитку;
- застосування принципово нового регіонального підходу із безпосереднім залученням місцевих громад до управління європейськими фондами та інструментами;
- реформування сектору водного транспорту;

цифровізація залізничного транспорту шляхом модернізації систем безпеки та енергоефективності на залізницях;

реалізація пілотної схеми («Зелена мобільність») підтримки сталої міської мобільності за допомогою заходів з розвитку екологічно чистих, безпечних, функціональних та енергоефективних транспортних систем.

У подальших дослідженнях планується розробити рекомендації щодо можливості застосування кращих світових практик з питань модернізації транспортної інфраструктури у контексті реалізації Стратегії повоєнної відбудови економіки України.

### Література:

1. Ляшенко В. І., Трушкіна Н. В., Шевченко А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «транспортна інфраструктура економічного району». *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 186-193. <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-32>.

2. Цвірко О. О., Трушкіна Н. В. Логістична інфраструктура: сутність і роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. *Moderní aspekty vědy: XIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie*. Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. Str. 258-279.

3. Remyha Y., Zaiarniuk O., Lozova T., Trushkina N., Yakushev O., Korovin Y. Energy-saving technologies for sustainable development of the maritime transport logistics market. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1126. Article 012037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012037>.

4. Khaustova V. Ye., Boiko O. V., Trushkina N. V. Vectors of Increasing the Level of Innovation and Investment Attractiveness of the Transport and Logistics Infrastructure of the National Economy of Ukraine. *The Problems of Economy*. 2022. No. 3. P. 84-97. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-84-97>.

5. Трушкіна Н., Жукова І. Управління розвитком критичної інфраструктури: уточнення теоретичних положень. *Věda a perspektivy*. 2024. No. 4(35). Str. 63-73. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-63-73](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-63-73).

6. Пінчук І. О. Господарсько-політичний механізм як інституціональна модель функціонування національної економіки: дис... канд. екон. наук: 08.00.01; Полтавський національний технічний ун-т ім. Юрія Кондратюка. Полтава, 2007. 239 с.

7. Кубах Т. Г. Сучасні тенденції розвитку ринку цінних паперів України. *Держава та регіони*. 2009. 16. С. 111-114.

8. Рудченко О. Ю., Поліщук О. М. Механізм державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури мегаполісів. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 93-100.

9. Бодров В. Г., Сафронова О. М., Балдич Н. І. Державне регулювання економіки та економічна політика. Київ: Академвидав, 2010. 520 с.

10. Дрозд І. К., Шевчук В. О. Державний фінансовий контроль / Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ: 2мекс-ЛТД, 2007. 104 с.

11. Корнійчук О. Фондовий ринок: теорія і практика; за ред. Б. М. Данилишина. Київ: РВПС України НАН України, 2009. 224 с.

12. Рудченко О. Ю., Романовська Н. Ю., Новиков В. В. Механізм управління державним корпоративним сектором. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. Вип. 3(178). С. 3-9.

13. Омельчук В. О. Державне регулювання ринку доступного житла в Україні: дис... д-ра екон. наук: 08.00.03; НДЕІ. Київ, 2011. 486 с.



14. Голубка С. М., Овчар П. А. Механізми регулювання автотранспортом у системі національного господарства. *Економіка та держава. Сер.: Економічна наука*. 2018. № 9. С. 4-10.

15. Степанов В. Ю. Державне регулювання транспортною сферою. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер.: Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 97-103.

16. Федорук Є. І. Особливості державного регулювання транспортно-логістичної сфери України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 109-114.

17. Буркун В. В. Державна підтримка розвитку національної автотранспортної системи в умовах глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 613-617.

18. Панчук О. В. Удосконалення системи управління якості транспортних послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 626-630.

19. Павлюк А. В., Ігнатенко О. С. Особливості державного регулювання ринку послуг автомобільного транспорту в регіоні. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2016. № 2. С. 76-83.

20. Трушкіна Н. Еволюція теоретичних поглядів на сутність поняття «інфраструктура». *Věda a perspektivy*. 2023. № 3(22). Str. 125-143. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-3\(22\)-125-143](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-3(22)-125-143).

21. Жукова І., Трушкіна Н. Сутність поняття «механізм державного регулювання розвитку критичної інфраструктури». *Věda a perspektivy*. 2023. No. 6(25). Str. 8-23. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6\(25\)-8-23](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6(25)-8-23).

22. Bezpartochnyi M., Trushkina N., Birca I. Critical infrastructure development management mechanism: theoretical aspects. *Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 612-628. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7799542>.

### References:

1. Liashenko, V. I., Trushkina, N. V., & Shevchenko, A. I. (2020). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia "transportna infrastruktura ekonomichnoho raionu" [Theoretical approaches to defining the concept of "transport infrastructure of an economic district"]. *Market infrastructure*, 49, 186-193. <https://doi.org/10.32843/infrastructure49-32> [in Ukrainian].

2. Tsvirko, O. O., & Trushkina, N. V. (2022). Lohistychna infrastruktura: sutnist i rol u zabezpechenni staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Logistics infrastructure: essence and role in ensuring sustainable development of the national economy]. *Moderní aspekty vědy: XIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie* (str. 258-279). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. [in Ukrainian].

3. Remyha, Y., Zaiarniuk, O., Lozova, T., Trushkina, N., Yakushev, O., & Korovin, Y. (2023). Energy-saving technologies for sustainable development of the maritime transport logistics market. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 1126, 012037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012037>.

4. Khaustova, V. Ye., Boiko, O. V., & Trushkina, N. V. (2022). Vectors of Increasing the Level of Innovation and Investment Attractiveness of the Transport and Logistics Infrastructure of the National Economy of Ukraine. *The Problems of Economy*, 3, 84-97. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-84-97>.

5. Trushkina, N., & Zhukova, I. (2024). Upravlinnia rozvytkom krytychnoi infrastruktury: utochnennia teoretychnykh polozhen [Management of the critical infrastructure development: clarification of theoretical provisions]. *Věda a perspektivy*, 4(35), 63-73. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-63-73](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-63-73) [in Ukrainian].

6. Pinchuk, I. O. (2007). *Hospodarsko-politychnyi mekhanizm yak instytutsionalna model funktsionuvannia natsionalnoi ekonomiky* [The economic and political mechanism as an institutional model of the functioning of the national economy]: Thesis of Candidate in Economic Sciences: 08.00.01. Poltava: Poltava National Technical University named after Yuriy Kondratyuk [in Ukrainian].



7. Kubakh, T. H. (2009). Suchasni tendentsii rozvytku rynku tsinnykh paperiv Ukrainy [Modern trends in the development of the securities market of Ukraine]. *State and Regions*, 16, 111-114 [in Ukrainian].
8. Rudchenko, O. Yu., & Polishchuk, O. M. (2017). Mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання rozvytku transportnoi infrastruktury mehapolisiv [The mechanism of state regulation of the development of the transport infrastructure of megacities]. *University scientific notes*, 61, 93-100 [in Ukrainian].
9. Bodrov, V. H., Safronova, O. M., & Baldych, N. I. (2010). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky ta ekonomichna polityka* [State regulation of the economy and economic policy]. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
10. Drozd, I. K., & Shevchuk, V. O. (2007). *Derzhavnyi finansovyi kontrol* [State financial control]. Kyiv: 2meks-LTD [in Ukrainian].
11. Kornichuk, O. (2009). *Fondovyi rynek: teoriia i praktyka* [Stock market: theory and practice]. Kyiv: Council for the Study of Productive Forces, NAS of Ukraine [in Ukrainian].
12. Rudchenko, O. Yu., Romanovska, N. Yu., & Novykov, V. V. (2016). Mekhanizm upravlinnia derzhavnym korporatyvnym sektorom [Mechanism of management of the state corporate sector]. *Formation of market relations in Ukraine*, 3(178), 3-9 [in Ukrainian].
13. Omelchuk, V. O. (2011). *Derzhavne rehuliuвання rynku dostupnoho zhytla v Ukraini* [State regulation of the affordable housing market in Ukraine]: Thesis Dr. Econ. Sciences: 08.00.03. Kyiv: Research Economic Institute [in Ukrainian].
14. Holubka, S. M., & Ovchar, P. A. (2018). Mekhanizmy rehuliuвання avtotransportom u systemi natsionalnoho hospodarstva [Mechanisms of motor vehicle regulation in the national economy system]. *Economy and the State. Economic Science*, 9, 4-10 [in Ukrainian].
15. Stepanov, V. Yu. (2016). Derzhavne rehuliuвання transportnoiu sferoiu [State regulation of the transport sphere]. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. State administration*, 1, 97-103 [in Ukrainian].
16. Fedoruk, Ye. I. (2017). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання transportno-lohistychnoi sfery Ukrainy [Peculiarities of state regulation of the transport and logistics sphere of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 22, 109-114 [in Ukrainian].
17. Burkun, V. V. (2017). Derzhavna pidtrymka rozvytku natsionalnoi avtotransportnoi systemy v umovakh hlobalizatsii [State support for the development of the national road transport system in the conditions of globalization]. *Global and national economic problems*, 18, 613-617 [in Ukrainian].
18. Panchuk, O. V. (2017). Udoskonalennia systemy upravlinnia yakosti transportnykh posluh [Improvement of the quality management system of transport services]. *Global and national economic problems*, 19, 626-630 [in Ukrainian].
19. Pavliuk, A. V., & Ihnatenko, O. S. (2016). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання rynku posluh avtomobilnoho transportu v rehioni [Peculiarities of state regulation of the road transport services market in the region]. *Bulletin of the National Academy of Sciences under the President of Ukraine*, 2, 76-83 [in Ukrainian].
20. Trushkina, N. (2023). Evoliutsiia teoretychnykh pohliadiv na sutnist poniattia "infrastruktura" [Evolution of theoretical views on the essence of the concept of "infrastructure"]. *Věda a perspektivy*, 3(22), 125-143. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-3\(22\)-125-143](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-3(22)-125-143) [in Ukrainian].
21. Zhukova, I., & Trushkina, N. (2023). Sutnist poniattia "mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання rozvytku krytychnoi infrastruktury" [The essence of the concept "government regulation mechanism of the critical infrastructure development"]. *Věda a perspektivy*, 6(25), 8-23. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6\(25\)-8-23](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6(25)-8-23) [in Ukrainian].
22. Bezpartochnyi, M., Trushkina, N., & Birca, I. (2023). Critical infrastructure development management mechanism: theoretical aspects. *Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph* (pp. 61-628). Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7799542>.



УДК 351

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-311-319](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-311-319)

**Криштанович Мирослав Франкович** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри педагогіки та інноваційної освіти, Інститут права, психології та інноваційної освіти, Національний університет «Львівська політехніка», вул. Степана Бандери, 12, м. Львів, 79013, <https://orcid.org/0000-0003-1750-6385>

**Гонтар Зоряна Григорівна** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри соціальної роботи, управління та суспільних наук, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, вул. Клепарівська, 35, м. Львів, 79000, <https://orcid.org/0000-0003-1712-7457>

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАСАДИ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Анотація.** В результаті аналізу літератури, доведено, що багато теорій та концепцій, все ще не висвітлені достатньо повно питання саме того як через інформаційне забезпечення уможливити удосконалення державного управління демографічною безпекою, що й обумовило вибір даної тематики та її актуальність. Метою дослідження є характеристика особливостей інформаційного забезпечення демографічної безпеки. Основне завдання, що ставиться в межах цієї статті стосується охарактеризувати як удосконалити державне управління через підвищення ефективності інформаційного забезпечення демографічної безпеки. Для досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: індукції та дедукції, порівняння і систематизації — для визначення переліку ключових особливостей інформаційного забезпечення демографічної безпеки; синтезу і аналізу — для доведення суттєвості впливу інформаційного забезпечення на систему державного управління демографічною безпекою; табличний й графічний — для якісного подання результатів дослідження; абстрактно-логічний — для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження. Визначено, що інформаційне забезпечення демографічної безпеки є ключовим елементом ефективного державного управління, оскільки воно забезпечує доступ до точних та своєчасних даних про демографічні показники, такі як народжуваність, смертність, міграція та вікова структура населення.

Виокремлено фактори, що викликають потребу в інформаційному забезпеченні демографічної безпеки. Охарактеризовано ключові сутнісні засади інформаційного забезпечення демографічної безпеки. Доведено, що

Інформаційне забезпечення може суттєво удосконалити державне управління демографічною безпекою, забезпечуючи доступ до точних та актуальних даних про населення. Це дозволяє уряду ефективно моніторити демографічні тенденції, такі як народжуваність, смертність, міграційні потоки та вікова структура, що є необхідним для своєчасного реагування на можливі виклики. Обґрунтовано ключові напрямки для подальших досліджень.

**Ключові слова:** демографічна безпека, демографічна ситуація, безпековий аспект, державне управління, інформаційне забезпечення

**Kryshtanovych Myroslav Frankovych** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Innovative Education, Institute of Law, Psychology and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, St. Stepana Bandera, 12, Lviv, 79013, <https://orcid.org/0000-0003-1750-6385>

**Gontar Zoriana Hryhorivna** Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Work, Management and Social Sciences, Lviv State University of Life Safety, St. Kleparivska, 35, Lviv, 79000, <https://orcid.org/0000-0003-1712-7457>

## CHARACTERISTICS OF INFORMATION PROVISION FOR DEMOGRAPHIC SECURITY: PRINCIPLES FOR IMPROVING STATE MANAGEMENT

**Abstract.** Through literature analysis, it has been proven that many theories and concepts have not fully addressed how information provision can enhance the state management of demographic security, which motivated the selection of this topic and its relevance. The aim of the research is to characterize the features of information provision for demographic security. The main task within this article concerns how to improve state management through enhancing the effectiveness of information provision for demographic security. To achieve the set goal, a variety of methods were used, including induction and deduction, comparison and systematization—to identify the list of key features of information provision for demographic security; synthesis and analysis—to prove the significance of information provision's impact on the state management system for demographic security; tabular and graphical—for a qualitative presentation of research results; and abstract-logical—for forming theoretical generalizations and conclusions of the study. It has been determined that information provision for demographic security is a key element of effective state management, as it provides access to accurate and timely data on demographic indicators such as birth rates, mortality, migration, and age structure of the population. Factors necessitating information provision for demographic security were identified. The key fundamental principles of





information provision for demographic security were characterized. It has been proven that information provision can significantly improve state management of demographic security by providing access to accurate and current population data. This enables the government to effectively monitor demographic trends such as birth and death rates, migration flows, and age structure, which are essential for timely response to potential challenges. Key directions for further research have been substantiated. In summary, it should be noted that in the conditions of a full-scale invasion, information security becomes a critically important tool for monitoring demographic changes, predicting the consequences of war and planning the necessary measures to support the population. Access to reliable data allows the state to quickly respond to growing challenges, providing adequate support to migrants, internally displaced persons and affected regions.

**Keywords:** demographic security, demographic situation, security aspect, state management, information provision

**Постановка проблеми.** Потреба та значення інформації для національної безпеки полягають у забезпеченні держави необхідними знаннями для ефективного реагування на внутрішні та зовнішні загрози. Інформація дозволяє уряду здійснювати моніторинг ситуації, прогнозувати можливі ризики, загрози та розробляти безпекові стратегії їхнього запобігання або нейтралізації. Наприклад, дані про військові можливості потенційних противників, економічні тенденції або соціальні настрої можуть бути критично важливими для прийняття оперативних та стратегічних рішень, що сприяють збереженню суверенітету та стабільності держави. Значення інформації також полягає в її ролі як інструменту забезпечення прозорості та підзвітності державних інституцій. Чіткий доступ до інформації сприяє боротьбі з корупцією, підвищенню довіри громадян до влади та забезпеченню ефективного управління ресурсами. Крім того, інформаційні системи дозволяють координувати дії різних відомств і організацій у кризових ситуаціях, забезпечуючи швидку та скоординовану відповідь на надзвичайні події, такі як природні катастрофи, терористичні атаки або економічні кризи.

Інформація відіграє ключову роль у забезпеченні демографічної безпеки як складової національної безпеки. Демографічна безпека передбачає стабільність та розвиток населення, що включає контроль над народжуваністю, смертністю, міграцією та віковою структурою населення. Наявність достовірної та своєчасної інформації дозволяє уряду ефективно планувати соціальні послуги, освітні програми та медичне забезпечення, а також приймати заходи для стимулювання економічного зростання та підтримки робочої сили. Це сприяє зменшенню соціальних напружень та підвищенню якості життя громадян, що є важливим чинником національної стабільності. Важливість інформації для демографічної безпеки також полягає в можливості прогнозування та адаптації до демографічних змін. Наприклад, аналіз даних

про старіння населення дозволяє розробляти політики, спрямовані на підтримку пенсіонерів та забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я. Інформація про міграційні потоки допомагає контролювати чисельність населення, планувати інтеграційні програми та забезпечувати баланс між попитом і пропозицією на ринку праці. Таким чином, ефективне інформаційне забезпечення дозволяє державі гнучко реагувати на демографічні виклики, забезпечуючи стабільність та процвітання суспільства. Все це вкрай суттєво актуалізує проблему дослідження особливо в контексті удосконалення державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання демографічної безпеки вкрай суттєво набирає уваги серед наукової спільноти. До прикладу, О. Руденко [1] розглядає різні дефініції суспільної стабільності, важливі для державного управління. Автор аналізує, як стабільність впливає на забезпечення безпеки в державі та які політичні та соціальні інструменти є найбільш ефективними для забезпечення цього аспекту стабільності. О. Тимошенко [2] аналізує практики щодо формування та забезпечення фінансово-економічної безпеки. Її дослідження висвітлює важливість адаптації цих практик для українських реалій, зокрема в контексті реформування державних інститутів та управлінських методик. А. Качинський [3] зосереджується на методології системного аналізу в контексті забезпечення безпеки складних систем, що є ключовим для розуміння демографічної безпеки як комплексної системи з численними змінними та взаємозв'язками. О. Хомин [4] при цьому, досліджує, як міжнародні організації впливають на забезпечення демографічної безпеки України. Він вказує на значення міжнародної інтеграції та кооперації у формуванні ефективних стратегій управління демографічними процесами. О. Кустовська [5] проводить статистичний аналіз і моделювання демографічного розвитку регіонів, виявляючи ключові тренди та виклики. Її робота висвітлює важливість точних даних та ефективного аналізу для планування демографічної політики.

О. Гончаренко [6] розглядає ключові методологічні аспекти розробки нової редакції концепції національної безпеки України. Автор підкреслює необхідність інтеграції сучасних підходів до національної безпеки, які б відображали зміни в геополітичному та внутрішньополітичному контекстах. С. Пирожков [7] аналізує вплив демографічного фактора на глобальну стратегію розвитку України. Його дослідження виявляє ключові зв'язки між демографічними змінами та соціально-економічним розвитком, акцентуючи на імперативі демографічної стабільності як компоненті національної безпеки. В. Горбулін [8] пропонує комплексний підручник, що охоплює основи національної безпеки України. Цей ресурс висвітлює широкий спектр тем від теоретичних основ до практичних застосувань, що дозволяє глибше зрозуміти механізми забезпечення безпеки на державному рівні. Редакція Б. Данилишина [9] акцентує на необхідності комплексного підходу до забезпечення регіональної



безпеки, враховуючи специфіку кожного регіону. І. Цвігун [10] у своїй монографії розглядає аспекти демографічної безпеки України та напрями її регулювання. Аналіз монографії дозволяє визначити ключові виклики та можливості для політики, спрямованої на стабілізацію демографічних процесів у країні.

Віддаючи належне науково-практичним результатам інших науковців, багато теорій та концепцій, все ще не висвітлені достатньо повно питання саме того як через інформаційне забезпечення уможливити удосконалення державного управління демографічною безпекою, що й обумовило вибір даної тематики та її актуальність.

**Метою дослідження** є характеристика особливостей інформаційного забезпечення демографічної безпеки. Основне завдання, що ставиться в межах цієї статті стосується охарактеризувати як удосконалити державне управління через підвищення ефективності інформаційного забезпечення демографічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Інформаційне забезпечення є фундаментальною складовою сучасного суспільства, забезпечуючи ефективний доступ до даних та інформації, необхідних для прийняття рішень у різних сферах діяльності. Воно включає в себе збір, обробку, зберігання та розповсюдження інформації, що сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації процесів та інноваційному розвитку. Значення інформаційного забезпечення особливо помітне в бізнесі, науці, освіті та державному управлінні, де точна та своєчасна інформація є ключем до успіху та конкурентоспроможності. Крім того, ефективне інформаційне забезпечення підтримує комунікацію та співпрацю між різними суб'єктами, сприяючи інтеграції знань і ресурсів для досягнення спільних цілей.

Демографічна безпека є важливою складовою національної стабільності та сталого розвитку суспільства, забезпечуючи збалансоване демографічне становище, яке враховує народжуваність, смертність, міграційні процеси та вікову структуру населення. Сутність демографічної безпеки полягає в здатності держави ефективно реагувати на демографічні виклики, такі як старіння населення, нестача робочої сили чи демографічні диспропорції, що можуть негативно впливати на економічний ріст, соціальну сферу та національну безпеку. Значення демографічної безпеки особливо актуальне в умовах глобалізації та швидких соціально-економічних змін, адже стабільна демографічна ситуація сприяє забезпеченню достатніх ресурсів робочої сили, підтримці соціальних служб та забезпеченню сталого розвитку країни. Крім того, демографічна безпека впливає на соціальну згуртованість та якість життя населення, створюючи основу для довгострокового добробуту та процвітання суспільства (рис.1).



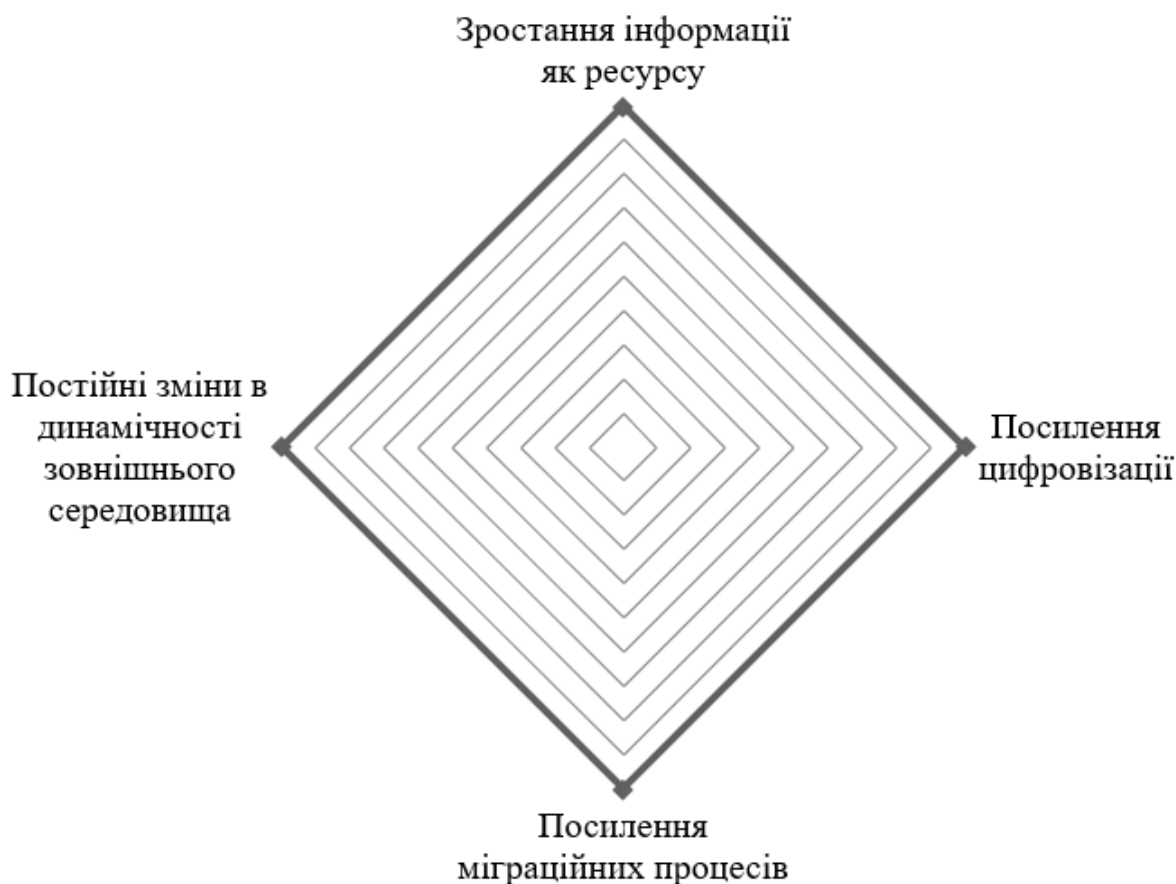


**Рис. 1** Фактори, що викликають потребу в інформаційному забезпеченні демографічної безпеки

*Джерело: сформовано авторами*

Інформаційне забезпечення демографічної безпеки є ключовим елементом ефективного державного управління, оскільки воно забезпечує доступ до точних та своєчасних даних про демографічні показники, такі як народжуваність, смертність, міграція та вікова структура населення. Завдяки сучасним інформаційним системам та аналітичним інструментам, державні органи можуть здійснювати моніторинг демографічних тенденцій, прогнозувати можливі виклики та розробляти адекватні політики для їх подолання. Інформаційне забезпечення сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо соціальних програм, економічного планування та охорони здоров'я, що безпосередньо впливає на стабільність та розвиток суспільства. Крім того, ефективне використання інформаційних ресурсів дозволяє своєчасно виявляти демографічні диспропорції, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечувати прозорість процесів управління населенням. Таким чином, інформаційне забезпечення є незамінним інструментом для забезпечення демографічної безпеки, сприяючи сталому соціально-економічному розвитку та підвищенню якості життя громадян (табл.1).



Таблиця 1.

**Характеристика інформаційного забезпечення демографічної безпеки**

| Доступність та відкритість даних                                                                                                                                                                                                                                          | Актуальність та точність інформації                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Інформаційне забезпечення повинне гарантувати легкий доступ до демографічних даних для усіх зацікавлених сторін, включаючи державні органи, наукові установи, і громадськість. Це сприяє прозорості управління та підвищує довіру громадян до державних інституцій</i> | <i>Інформація, яка використовується для аналізу демографічних процесів та прийняття політичних рішень, повинна бути актуальною та точною. Це означає регулярне оновлення даних і використання надійних методів їх збору та обробки</i>                                             |
| Інтеграція та системність                                                                                                                                                                                                                                                 | Захист даних та конфіденційність                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Ефективне інформаційне забезпечення демографічної безпеки вимагає інтеграції даних з різних джерел і систем. Це дозволяє проводити комплексний аналіз, враховуючи різні аспекти демографічного розвитку, такі як міграція, народжуваність, смертність, та інші</i>     | <i>Важливо не тільки збирати та аналізувати демографічні дані, але й захищати інформацію про приватне життя осіб. Політики конфіденційності та заходи забезпечення безпеки інформації є критично важливими для підтримання довіри громадськості та відповідності законодавству</i> |

*Джерело: сформовано авторами*

Інформаційне забезпечення може суттєво удосконалити державне управління демографічною безпекою, забезпечуючи доступ до точних та актуальних даних про населення. Це дозволяє уряду ефективно моніторити демографічні тенденції, такі як народжуваність, смертність, міграційні потоки та вікова структура, що є необхідним для своєчасного реагування на можливі виклики. Використання сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів сприяє кращому прогнозуванню демографічних змін і розробці цілеспрямованих політик, що підтримують стабільність населення та економічний розвиток. Крім того, інформаційне забезпечення підвищує прозорість і підзвітність державних структур, полегшуючи взаємодію з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Це також сприяє оптимізації розподілу ресурсів, покращенню якості соціальних послуг та підвищенню загальної ефективності управлінських рішень, що в кінцевому підсумку забезпечує стійку демографічну безпеку країни.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що В умовах повномасштабного вторгнення інформаційне забезпечення стає критично важливим інструментом для моніторингу демографічних змін, прогнозування наслідків війни та планування необхідних заходів для підтримки населення. Доступ до достовірних даних дозволяє державі оперативно реагувати на зростаючі виклики, забезпечуючи належну підтримку мігрантам, внутрішньо переміщеним особам та постраждалим регіонам. Це сприяє збереженню соціальної

стабільності та запобіганню демографічним кризам, які можуть виникнути унаслідок воєнних дій. Особливо в умовах повномасштабного вторгнення, демографічна безпека стає однією з ключових складових національної безпеки. Війна призводить до значних демографічних змін, включаючи зростання смертності, зменшення народжуваності та масову міграцію. Інформаційне забезпечення дозволяє відстежувати ці процеси в реальному часі, аналізувати їхні причини та наслідки, а також розробляти ефективні стратегії для мінімізації негативних впливів. Наприклад, дані про міграційні потоки допомагають у плануванні інтеграційних програм та забезпеченні необхідних ресурсів для приймаючих регіонів. Таким чином, інформація стає основою для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на захист населення та забезпечення його добробуту навіть у найскладніших умовах.

Перспективи для подальших досліджень в галузі інформаційного забезпечення демографічної безпеки включають розвиток новітніх технологій збору та аналізу даних, інтеграцію штучного інтелекту для прогнозування демографічних змін та підвищення ефективності управлінських рішень. Важливим напрямком є також дослідження впливу інформаційних систем на соціальну згуртованість та довіру громадян до державних інституцій у період кризи. Крім того, необхідно розробляти методики захисту інформаційних ресурсів від кіберзагроз та забезпечення їхньої надійності в умовах воєнного стану. Подальші дослідження мають сприяти створенню більш гнучких та адаптивних моделей інформаційного забезпечення, здатних ефективно реагувати на динамічні зміни демографічної ситуації.

### **Література:**

1. Руденко О. М. Дефініції суспільної стабільності в державному управлінні. Стратегічні пріоритети. 2009. №3(12). С.101-109.
2. Тимошенко О. В. Досвід європейських країн щодо формування та забезпечення фінансово-економічної безпеки держави. Економіка та держава. 2015. № 4. С. 52-57.
3. Качинський А.Б. Засади системного аналізу безпеки складних систем - К. : ДП «НВЦ «Євроатлантикінформ», 2006. 336 с.
4. Хомин О. Й. Міжнародні організації в системі забезпечення демографічної безпеки України. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2014. № 2. С. 121-130.
5. Кустовська О. В. Демографічний розвиток регіону (статистичний аналіз і моделювання). Тернопіль : Економічна думка, 2008.326 с.
6. Гончаренко О.М. Методологічні засади розробки нової редакції концепції національної безпеки України, К. : ЦМБСС, 2002.48 с.
7. Пирожков С. І. Демографічний фактор у глобальній стратегії розвитку України. Демографія та соціальна економіка.2014. №1-2. С. 5-20.
8. Горбулін В.П. Засади національної безпеки України: Підручник. К. : Інтертехнологія, 2009. 272 с.
9. Безпека регіонів України і стратегія її гарантування: /Б.М.Данилишин, А.В.Степаненко, О.М.Ральчук та ін. /За редакцією д.е.н., проф., чл.-кор. НАН України Б.М.Данилишина К. : Наук. думка, 2008. Т1. 392 с.
10. Цвігун І. А. Демографічна безпека України та напрями її регулювання: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2013. 400 с.



**References:**

1. Rudenko, O. M. (2009). Definitions of social stability in state management [Definitsiï syspil'noï stabil'nosti v derzhavnomu upravlinni]. *Strategic priorities [Strategichni priority]*, (3)(12), 101-109. [in Ukrainian].
2. Tymoshenko, O. V. (2015). Experience of European countries in forming and ensuring the financial and economic security of the state [Dosvid evropeïskikh kraïn shchodo formuvannia ta zabezpechennia finansovo-ekonomichnoï bezpeki derzhavy]. *Economy and state [Ekonomika ta derzhava]*, (4), 52-57. [in Ukrainian].
3. Kachynskiy, A. B. (2006). Principles of systems analysis of security of complex systems [Zasady systemnogo analizu bezpeky skladnykh system]. Kyiv: DP "NVC "Euroatlantykynform". [in Ukrainian].
4. Khomyn, O. Y. (2014). International organizations in the system of providing demographic security of Ukraine [Mizhnarodni organizatsiï v sistemi zabezpechennia demografichnoï bezpeki Ukraïni]. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs [Naukovyi visnik L'vivskogo derzhavnogo universitetu vnutrishnikh sprav]*, (2), 121-130. [in Ukrainian].
5. Kustovska, O. V. (2008). Demographic development of the region (statistical analysis and modeling) [Demografichniy rozvitok regionu (statistichniy analiz i modeliuvannia)]. Ternopil: Economic thought [Ekonomichna dumka]. [in Ukrainian].
6. Honcharenko, O. M. (2002). Methodological principles of developing a new edition of the concept of national security of Ukraine [Metodologichni zasady rozrobki novoï redaktsiï kontseptsii natsional'noï bezpeki Ukraïni]. Kyiv: TsMBSS. [in Ukrainian].
7. Pyrozhkov, S. I. (2014). Demographic factor in the global development strategy of Ukraine [Demografichniy faktor u global'niy strategii rozvitku Ukraïni]. *Demography and social economy [Demografiya ta sotsial'na ekonomika]*, (1-2), 5-20. [in Ukrainian].
8. Horbulin, V. P. (2009). Foundations of the national security of Ukraine: Textbook [Zasady natsional'noï bezpeki Ukraïni: Pidruchnik]. Kyiv: Intertechnology [Intertekhnologiya]. [in Ukrainian].
9. Danilyshyn, B. M., Stepanenko, A. V., Ralchuk, O. M., et al. (2008). Security of the regions of Ukraine and the strategy of its guaranteeing [Bezpeka regioniv Ukraïni i strategiya її garantuvannia]. Vol. 1. Kyiv: Scientific thought [Nauk. dumka]. [in Ukrainian].
10. Tsvigun, I. A. (2013). Demographic security of Ukraine and the directions of its regulation: Monograph [Demografichna bezpeka Ukraïni ta napryami її reguliuvannia: monografiya]. Kamianets-Podilskyi: Publisher PP Zvoleyko D. G. [in Ukrainian].

УДК 35.08

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-320-331](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-320-331)

**Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ГЕЙМІФІКАЦІЇ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті здійснена спроба запропонувати шляхи запровадження гейміфікації у систему управління персоналом органів публічної влади. Зазначено, що в даний час у всіх галузях життєдіяльності спостерігається зростаючий інтерес до такого явища, як гейміфікація, яка передбачає використання механік, характерних для комп'ютерних ігор, з метою підвищення залучення учасників до різних бізнес-процесів. Навіть найбільші гравці на ринку починають активно впроваджувати у свої робочі процеси елементи гри. Багато в чому це обумовлено зміною поколінь у трудових ресурсах. На даному етапі нове покоління, що виросло на комп'ютерних іграх, займає ключові позиції на ринку. Воно найбільше зацікавлене в нових технологіях і прагне привнести їх у всі сфери життя суспільства. Крім цього, нове покоління відрізняється високою залученістю в ігрові процеси, тому що вони звикли отримувати за це певні винагороди. Це зумовлює необхідність впровадження нових методів управління компанією, щоб залучити трудові ресурси у робочі процеси та підвищити їхню зацікавленість у трудовій діяльності.

Потрібно відзначити, що ігри завжди користувалися великою популярністю серед людей різного віку. Але пік їх популярності світ переживає зараз у зв'язку з активним розвитком кіберспорту.

Гейміфікація є певний склад елементів, ігрових технологій, практичних завдань, пов'язаних з різними сферами діяльності підприємства, організації, установи та життя персоналу. Разом з тим, для розробки системи гейміфікації в корпораціях, компаніях та організаціях важливо глибоке розуміння її сутності, призначення, цільових установок, що сприяють підвищенню ефективності використання персоналу.

Слід констатувати, що лише приватні компанії зацікавлені у розвитку запровадження гейміфікації в управління персоналом. Система управління персоналом органів публічної влади, державних установ, закладів, організацій не розглядає такі варіанти у запровадження в свою діяльність. Водночас, результати дослідження свідчать про те, що застосування різних форм та видів гейміфікації в системі управління персоналом сприяє підвищенню ефектив-



ності використання кадрів, своєчасному формуванню кадрового резерву, виявленню та підготовці висококваліфікованих компетентних спеціалістів, здатних вирішувати сучасні завдання розвитку системи публічного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, публічна служба, державна служба, органи публічної влади, управління персоналом, цифровізація, гейміфікація, відбір, адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, розвиток публічних службовців.

**Parkhomenko-Kutsevil Oksana Ihorivna** Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management, Hryhoriy Skovoroda University in Pereiaslav, <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

## IMPLEMENTATION OF GAMIFICATION TECHNOLOGY IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE

**Abstract.** The article attempts to propose ways of introducing gamification into the personnel management system of public authorities. Currently, in all spheres of life, there is a growing interest in such a phenomenon as gamification, which involves the use of mechanics characteristic of computer games in order to increase the involvement of participants in various business processes. Even the biggest players in the market are starting to actively introduce game elements into their work processes. In many ways, this is due to the generational change in the labor force. At this stage, the new generation that grew up on computer games occupies key positions in the market. It is most interested in new technologies and strives to bring them into all spheres of society. In addition, the new generation is characterized by high involvement in gaming processes, because they are used to receiving certain rewards for it. This necessitates the introduction of new methods of company management in order to involve labor resources in work processes and increase their interest in labor activities.

It should be noted that games have always been very popular among people of all ages. But the world is currently experiencing the peak of their popularity due to the active development of e-sports.

Gamification is a certain composition of elements, game technologies, practical tasks related to various spheres of activity of the enterprise, organization, institution and life of the personnel. At the same time, for the development of a gamification system in corporations, companies and organizations, it is important to have a deep understanding of its essence, purpose, and target settings, which contribute to increasing the efficiency of the use of personnel.

It should be noted that only private companies are interested in the development of the introduction of gamification in personnel management. The



personnel management system of public authorities, state institutions, institutions, and organizations does not consider such options for implementation in its activities. At the same time, the results of the study indicate that the use of various forms and types of gamification in the personnel management system contributes to the increase in the efficiency of the use of personnel, the timely formation of the personnel reserve, the identification and training of highly qualified competent specialists capable of solving modern tasks of the development of the public management system.

**Keywords:** public administration, public service, public service, public authorities, personnel management, digitalization, gamification, selection, adaptation, motivation, training, professional development, career growth, development of public servants.

**Постановка проблеми.** Сучасна кризова ситуація в економіці країни впливає на функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, веде до скорочення кількості професійних публічних службовців, зниження продуктивності праці, відсутності інтересу персоналу в результативності своєї діяльності. Для стабілізації ситуації багато організацій вживають координаційних заходів щодо вдосконалення та зміни корпоративної політики, використовуючи інноваційні методи, способи та інструменти, спрямовані на стимулювання та мотивацію персоналу. Серед таких інструментів дедалі активніше в практику органів влади входить цифровізація процесів управління персоналом. Досвід застосування таких новацій у корпоративній політиці ще незначний, тому розвиток методичного інструментарію даного способу мотивації персоналу є актуальним питанням в управлінні кадрами. Одним з інноваційних та важливих елементів розвитку, утримання персоналу публічної служби є запровадження технології гейміфікації. На сьогодні ця технологія мало вивчена, тому наш аналіз стосується можливих аспектів запровадження гейміфікації у розвиток персоналу публічної служби України.

Проведене дослідження ґрунтується на широкому застосуванні загальнонаукових, традиційних та спеціальних методів та прийомів аналізу наукової літератури в галузі управління персоналом, логічні методи у розвитку системи мотивації, інформація по корпоративній політиці організацій, дані звітів про сталий розвиток.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз застосування гейміфікації в корпоративній політиці корпорацій свідчить про те, що для підвищення продуктивності праці керівництвом використовуються ігрові прийоми в навчанні персоналу, підготовці до просування кар'єрними сходами, реалізації проектів та поставлених виробничих завдань.

Тим часом у науковому аспекті поки що відсутня єдина думка на поняття та сутність гейміфікації, оскільки в повсякденній практиці використовуються традиційні поняття ігор, ігрових технологій, іграшок. На наш думку,



гейміфікація є певний склад елементів, ігрових технологій, практичних завдань, пов'язаних з різними сферами діяльності підприємства, організації, установи та життя персоналу.

Разом з тим, для розробки системи гейміфікації в корпораціях, компаніях та організаціях важливо глибоке розуміння її сутності, призначення, цільових установок, що сприяють підвищенню ефективності використання персоналу.

На сьогоднішній день розрізняють такі види гейміфікації: структурна, контентна, цифрова та аналогова.

Під структурної гейміфікацією розуміють зміну структури компанії, пов'язану з прийомом працівника та його поступовим просуванням як штатного працівника. Метою такого виду є залучення співробітників до компанії, підвищення його інтересу за допомогою виконання певних завдань, що сприяють руху кар'єрними сходами або наділення певним статусом. Наприклад, багато компаній застосовують для стимулювання працівників «Дошку пошани (Лідерборд)», відзначають їхні професійні заслуги, проводять змагальні заходи «Найкращий працівник місяця», «Найкращий працівник року». Така мотивація спрямована на виявлення кращого гравця (кращого працівника), що є стимулом підвищення якості та ефективності використання персоналу корпорації. З іншого боку, мотивація може бути виражена як призовими місцями, так і отриманням конкретних призів, як матеріальних, і структурних.

Контентна гейміфікація характеризується застосуванням ігрових технологій та механік, коли працівник є учасником або частиною контенту, представляючи брендову продукцію компанії, розкриваючи історію, особливості та переваги компанії. Наприклад, костюмоване представлення товарів, готової продукції та її призначення. Такий підхід при доборі та прийомі працівників може вносити додаткові вимоги до новачків, наприклад, комунікаційні та артистичні здібності, швидка адаптація до зміни обстановки, зміни бренду компанії.

Цифрову гейміфікацію зазвичай представляють програмні продукти та цифрові додатки, які використовують співробітники для вирішення проблемних питань, розкриваючи здібності працівників орієнтації в умовах цифровізації. У цьому випадку найчастіше використовують оціночні критерії гравців у вигляді бальної системи з визначенням лідера з найбільшим набором балів.

Під аналоговою гейміфікацією розуміють систему, засновану на застосуванні відзнак, тобто на глибокому порівняльному аналізі, який може бути виражений видачею абонементу на заняття спортом, виділення туристичної поїздки та ін. Як показав аналіз, гейміфікацію багато авторів пов'язують із мотивацією персоналу, з нематеріальним та матеріальним заохоченням.

Кожна з видів мотивації має певну важливість для різних видів гейміфікації в системі управління персоналом, хоча в практиці діяльності компаній керівництвом прерогатива віддається матеріальній мотивації.

Незважаючи на різновид гейміфікації, її система містить ідентичні елементи, послідовне впровадження, який приносить позитивний ефект. До таких елементів відносяться:

- ігрова динаміка, яка визначає мету гри, з подальшим виконанням протягом певного періоду за допомогою виконання окремих сценаріїв та ігрових завдань;
- ігрова механіка, що відображає атрибутику гри відповідно до поставленої мети, а саме вимір досягнутого результату у вигляді балів, грошей, призових місць, рейтингових оцінок;
- ігрова естетика, що відповідає профілю компанії, сприяє зацікавленості гравця, що підкреслює дотримання корпоративної культури суб'єкта [1].

Гейміфікація спрямована на перетворення рутинних операцій з управління персоналом більш привабливими, що підвищують інтерес до компанії як претендентів до складу персоналу, так і штатних співробітників. Сьогодні ігрові контексти охоплюють майже всі етапи процесу управління персоналом (рис. 1.).



**Рис. 1** Етапи процесу управління персоналом у системі гейміфікації

Застосування гейміфікації різних форм і видів дозволяє істотно підвищувати ефективність роботи з персоналом, оскільки компанії визначають напрями її розвитку відповідно до стратегії бізнесу, використовують творчий підхід до залучення персоналу до реалізації різних програм та бізнес-моделей, заснований на ігрових елементах з матеріальною чи нематеріальною. Мотивацією. Сильною стороною гейміфікації є і те, що вона задає змагальний темп, властивий кожній людині, сприяючи її розкриттю та особистісної реалізації.

Підбір/відбір персоналу. На цьому етапі організації все частіше використовують не лише автоматизацію, а й інтелектуалізацію процесів найму працівників. Найбільшої популярності набувають технології, такі як штучний інтелект, великі дані, хмарні рішення, гейміфікація, чат-боти та автоматична розсилка.





У процесі підбору та відбору співробітників автоматизація охоплює безліч етапів, починаючи від розміщення оголошень про вакансії та скринінг резюме до складання розкладу співбесід, базових комунікацій з кандидатами (автоматичне розсилання запрошень та нагадувань), первинної оцінки навичок претендентів (тестування) та рекрутингового аналізу. У ряді випадків автоматизація може включати також залучення претендентів, проведення інтерв'ю та погодження умов працевлаштування.

Для виконання цих завдань організації можуть використовувати як спеціалізовані рекрутингові системи, що є сервісами управління кандидатами, так і інші технологічні рішення, такі як сервіси гейміфікації та чат-боти.

Рекрутингові системи або ATS призначені для виконання завдань зі збору резюме з різних джерел (спеціалізовані майданчики, соціальні мережі) з функцією виключення дублікатів, відбору відповідних кандидатів за заданими параметрами, публікації вакансій та збору відгуків, імпорту баз даних кандидатів, створення офферів, збору інформації про претендентів, розміщених у соціальних мережах, а також формування та надсилання запрошень на співбесіди та повідомлень про результати. Такі системи можуть планувати роботу фахівців з управління персоналом, автоматично складаючи графіки співбесід та оперативно оповіщаючи співробітників про необхідні дії щодо кожного кандидата.

Крім того, рекрутингові системи зберігають всю історію взаємодій з претендентами, включаючи відгуки менеджерів і, в деяких випадках, зворотний зв'язок від самих кандидатів про вакансію та компанію. Сучасні системи також можуть пропонувати можливості інтелектуального відбору кандидатів та спілкування з ними на основі технологій штучного інтелекту.

Особливо актуальним стало використання чат-ботів, навіть поза системами ATS. Згідно з останніми даними, за допомогою чат-ботів можна автоматизувати до 75% процесів найму співробітників [2]. Важливо, що чат-боти забезпечують цілодобову підтримку як кандидатів, так і HR-менеджерів на всіх етапах найму. Кандидати можуть отримувати інформацію про статус свого резюме, змінювати час співбесіди, уточнювати список необхідних документів та багато іншого. HR-менеджери, у свою чергу, можуть відслідковувати статус кандидатів та керувати процесом найму більш ефективно.

Деякі чат-боти також здатні самостійно планувати співбесіди та дзвінки з потенційними кандидатами. Більш того, сучасні чат-боти можуть бути оснащені штучним інтелектом, що дозволяє їм проводити ряд відбіркових процедур у форматі "живого" спілкування з претендентом, включаючи аудіо- та відеоспівбесіди.

Велике значення мають технології цифрової гейміфікації процесу найму. Можливості застосування таких сервісів дуже різноманітні. Спеціально розроблені ігри можуть використовуватися для залучення претендентів, ознайомлення їх зі специфікою роботи в організації та оцінки рівня відповід-

ності їхньої кваліфікації та особистісних якостей вимогам. Процес найму може бути повністю гейміфікований, з використанням різних ігрових варіантів на кожному етапі відгуку на вакансію.

Незвичайним прикладом гейміфікації рекрутингу є кейс Marriott International. Міжнародна мережа готелів, прагнучи залучити більше відгуків на вакансії за межами США, розробила гру My Marriott Hotel. У цій грі користувачі могли керувати готелем, взаємодіяти з гостями та виконувати різні завдання з обслуговування. Ситуації в грі були максимально наближені до реальних, але залишалися захоплюючими і кидали виклик гравцям. За успішне виконання завдань у грі передбачалися нагороди. Завдяки запуску та розповсюдженню цієї гри компанія змогла значно збільшити кількість заявок на вакансії за межами США [2; 3].

Ефективність в рекрутингу також досягається за допомогою різних інтелектуальних систем, таких як штучний інтелект і машинне навчання, а також аналізу великих даних. Ці технології можуть аналізувати та прогнозувати поведінку претендентів та співробітників, формувати найкращу пропозицію цінності роботодавця, розробляти оптимальні стратегії просування вакансій та відбирати найбільш підходящих кандидатів.

Так, відбір кадрів в органах публічного управління можна здійснювати через онлайн тестування, аналіз документів, які здійснює спеціально розроблені програми, і лише на етапів співбесіди включається відділ управління кадрами або безпосередній керівник закладу, відділу тощо. Розробка спеціальних тренажерів в межах технологій цифрової гейміфікації надасть можливість побачити кандидата у реальній ситуації, проаналізувати його соціальні здібності та можливості врегульовувати конфлікти, а також надасть можливість проаналізувати його реальні знання та навички, коли він буде виконувати певну роботу, наприклад, написання звернення до органу державної влади з метою отримання певної інформації; вирішення питання надання пільг та відповідного пільгового статусу; виплати компенсації; виділення земельної ділянки тощо. Так, розробка таких цифрових кейсів вимагає багато фінансових та інтелектуальних витрат. Разом з тим це окупиться тим, що буде відібраний найкращий кандидат, який не звільниться після випробувального терміну або після отримання певного досвіду, і тоді прийдеться знову проводити систему залучення та відбору кандидата на посаду.

Слід зазначити, що основна мета автоматизації рекрутингу полягає в оптимізації процесу найму - зниження витрат та підвищення ефективності. Крім того, автоматизовані системи рекрутингу значно зменшують вплив людського фактора при прийнятті рішень, що сприяє більш справедливому розподілу посад та мінімізації ризику дискримінації. Ця перевага покращує становище та імідж органів державної влади та місцевого самоврядування, зміцнюючи їх репутацію та сприяючи розвитку внутрішньої різноманітності, яка може ефективно використовуватися в операційній діяльності.



Гейміфіковані платформи поширені у практиці адаптації персоналу. Вони використовуються для навчання нових співробітників їхнім робочим обов'язкам або є основою для процесу входження на посаду, роблячи його більш захоплюючим та інтерактивним.

У компанії TalentTech адаптація нових співробітників відбувається у форматі гри, де новачки виконують різноманітні завдання, які допомагають їм розібратися в робочих процесах і освоїтися на робочому місці. Завдання структуровані за рівнями, кожен із яких відповідає певному етапу адаптації. Важливою особливістю цієї гри є елемент змагання: передбачена рейтингова система, що дозволяє публічно порівнювати результати виконання завдань [4].

Аналогічна система може бути впроваджена в систему адаптації персоналу системи публічного управління, коли новий співробітник в межах ігри виконує свої нові завдання, отримує чи не отримує результат, може вивчити регламент діяльності організації, детально опанувати свої посадові обов'язки. Це спрощує процес входження на посаду, робить процес адаптації менш болючим як для колективу, так і для нового спеціаліста, зменшує витрати на те, щоб його вчити іншим фахівцям, які відриваються від своєї роботи тощо.

Хоча основна мета автоматизації адаптації полягає в утриманні співробітників та підвищенні їх ефективності, вона також може служити цілям розвитку персоналу. Сучасні цифрові системи дозволяють:

1) Поглибити і структурувати процес адаптації, забезпечуючи більш ретельну підготовку нових працівників до робочих завдань та корпоративної культури.

2) Зробити процес адаптації більш комфортним для співробітника, надаючи доступ до інформації та підтримки цілодобово та без необхідності у прямому міжособистісному спілкуванні. Це дозволяє співробітникам визначати зручний для них час і почуватися впевненіше, особливо під час обговорення чутливих питань.

3) Зробити процес адаптації цікавим для співробітника, пропонуючи йому брати участь в іграх та інших форматах, які роблять засвоєння інформації більш простим та приємним.

Щодо оцінювання кадрів в системі публічного управління доцільно використовувати онлайн тестування та написання звітів, порівняння результатів діяльності з прогнозованими показниками без використання людського фактору, адже людина, яка оцінює, може суб'єктивно відноситися до певних службовців, результатів їх діяльності тощо, що може впливати на об'єктивність оцінювання результатів публічних службовців. Як варіант – це може бути проведення цифрової гейміфікації, коли службовець виконує певне завдання і машина оцінює чи досяг він свого результату чи ні. Теж саме



можуть виконувати під час оцінювання технології віртуальної та доповненої реальності, які в режимі реального часу в реальних умовах дають службовцю виконати певне конкретне завдання, яке має результат.

Автоматизація процесів мотивації співробітників включає розрахунок стимулів, оцінку навичок і потреб у підвищенні кваліфікації, навчання, розробку кар'єрної стратегії, а також збір та аналіз зворотного зв'язку від співробітників у різних форматах - від стандартних опитувань до індивідуальних консультацій.

Для ефективної реалізації цих завдань органи публічної влади можуть використовувати спеціалізовані системи управління талантами або системи управління ресурсами людини, так і окремі технологічні рішення, такі як сервіси гейміфікації та чат-боти.

У контексті систем управління талантами або систем управління ресурсами людини застосовуються різні методи та інструменти для ефективного управління персоналом. Ось деякі з них:

- 1) Оцінка компетенцій та потреб у розвитку навичок співробітників, яка зазвичай включає онлайн тестування з використанням адаптивних методик.
- 2) Планування навчання та кар'єрного зростання, включаючи вибір відповідних навчальних програм та реєстрацію на них.
- 3) Моніторинг кар'єрного розвитку співробітників з використанням інтерактивних ігрових форматів та інструментів.
- 4) Автоматичний розрахунок бонусів та заохочень, а також надання зворотного зв'язку за результатами роботи.
- 5) Організація внутрішньокорпоративних заходів, таких як майстер-класи, тимбілдінги, онлайн лекції тощо.
- 6) Заохочення участі у заходах та волонтерських програмах співробітників шляхом надання матеріальних та нематеріальних винагород.
- 7) Проведення та аналіз досліджень про залучення, лояльність та задоволеність співробітників.
- 8) Організація неформального спілкування між колегами, планування зустрічей та розважальних заходів.

Гейміфікація та онлайн навчання часто також виходять за рамки управління персоналом, а навчання персоналу може бути гейміфікованим та використовувати технології віртуальної та доповненої реальності для залучення та розвитку співробітників.

Насправді вже реалізовано безліч вдалих кейсів гейміфікації внутрішньокорпоративного навчання. Один із яскравих прикладів — Walmart, де навчання з безпеки стало справжньою грою завдяки спеціалізованій ігровій платформі. У цій платформі представлено розмаїтість маленьких додатків, що дозволяють співробітникам захоплююче вивчати техніку безпеки та змагатися один з одним за найкращі результати. Результати цього підходу виявилися



разючими: кількість інцидентів у багатьох центрах Walmart скоротилася більш ніж на половину [5; 6].

Так, гейміфікацію можна використовувати для вирішення конфліктних ситуацій в органах публічної влади. Така ігрова платформа моделює взаємодію з колегами, керівництвом, населенням, включаючи елементи комунікації та надання певних пояснень, коли виникають конфлікти та непорозуміння. Крім того, така програма генерує реалістичні сценарії спілкування з населенням для кожного службовця, що значно підвищує ефективність його роботи та можливість вирішити конфлікт швидко та безболісно.

Для мотивації можна внести зміни до законодавства України щодо встановлення бонусів для персоналу системи публічного управління, які дають можливість обирати або додаткову відпустку, або премію, або проходження відповідного тестування з метою отримання кар'єрного зростання тощо.

Чат-боти, як згадувалося раніше під час обговорення автоматизації процесів адаптації співробітників, здатні виконувати широкий спектр завдань.

Інтеграція автоматизації та інтелектуалізації у процеси мотивації співробітників приносить безліч позитивних результатів для внутрішнього та зовнішнього розвитку органів публічної влади. З використанням сучасних технологій можна забезпечити унікальний досвід взаємодії співробітників із керівництвом органу публічної влади та персоналізувати процеси. Такі системи більш ефективно задовольняють потреби співробітників та сприяють підвищенню їхньої мотивації, залученості, задоволеності та лояльності. Це також знижує плинність кадрів та покращує ефективність роботи персоналу, що позитивно позначається на репутації органу публічної влади. Проте запровадження таких систем може зустріти певні перешкоди, особливо пов'язані з інтеграцією людей старшого покоління.

Стосовно навчання в органах публічної влади, то, на нашу думку, слід перейти від дистанційного навчання до виконання завдань в умовах цифрової гейміфікації або технології віртуальної та доповненої реальності. Такі навчання будуть цікавими, захопливими і надавати не лише теоретичні знання, а зразу практичні навички, вміння орієнтуватися у новому законодавстві та його застосовувати на практиці. Це також знизить навантаження на підготовку відповідних тренерів, які мають проводити навчання та підвищення кваліфікації для публічних службовців. Тими ж інструментами можна скористатися під час розвитку персоналу та випробування кандидатів на підвищення посади, яка є керівною. Саме реальність виконання завдань продемонструє знання законодавства, вміння делегувати повноваження та виконувати важливі управлінські рішення, а також вирішувати конфлікти в колективі.

**Висновки.** Проведений аналіз дає підстави зазначити, що в даний час у всіх галузях життєдіяльності спостерігається зростаючий інтерес до такого

явища, як гейміфікація, яка передбачає використання механік, характерних для комп'ютерних ігор, з метою підвищення залучення учасників до різних бізнес-процесів. Навіть найбільші гравці на ринку починають активно впроваджувати у свої робочі процеси елементи гри. Багато в чому це обумовлено зміною поколінь у трудових ресурсах. На даному етапі нове покоління, що виросло на комп'ютерних іграх, займає ключові позиції на ринку. Воно найбільше зацікавлене в нових технологіях і прагне привнести їх у всі сфери життя суспільства. Крім цього, нове покоління відрізняється високою залученістю в ігрові процеси, тому що вони звикли отримувати за це певні винагороди. Це зумовлює необхідність впровадження нових методів управління компанією, щоб залучити трудові ресурси у робочі процеси та підвищити їхню зацікавленість у трудовій діяльності.

Потрібно відзначити, що ігри завжди користувалися великою популярністю серед людей різного віку. Але пік їх популярності світ переживає зараз у зв'язку з активним розвитком кіберспорту.

Водночас, слід констатувати, що лише приватні компанії зацікавлені у розвитку запровадження гейміфікації в управління персоналом. Система управління персоналом органів публічної влади, державних установ, закладів, організацій не розглядає такі варіанти у запровадження в свою діяльність. Водночас, результати дослідження свідчать про те, що застосування різних форм та видів гейміфікації в системі управління персоналом сприяє підвищенню ефективності використання кадрів, своєчасному формуванню кадрового резерву, виявленню та підготовці висококваліфікованих компетентних спеціалістів, здатних вирішувати сучасні завдання розвитку системи публічного управління.

У статті здійснена спроба запропонувати шлях запровадження гейміфікації у систему управління персоналом органів публічної влади.

### Література:

1. Середа Г.В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4 (28). С. 216-223.
2. Diefenbach S., & Müssig A. Counterproductive effects of gamification: An analysis on the example of the gamified task manager Habitica. *International Journal of Human-Computer Studies*. 2019. Vol. 127. P. 190-210.
3. David Zinger. Game On: A Primer on Gamification for Managers. URL: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/game-on-a-primer-on-gamification-for-managers>
4. Meister J. Future Of Work: Using Gamification For Human Resources. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamification-for-human-resources/#3dd3b3ac24b7>
5. Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? URL: <https://www.gartner.com/en/documents/2226015>
6. Hamari, J. (2019). Gamification. Blackwell Pub, In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, Malden. pp. 1-3. 9781405165518.wbeos1321.



**References:**

1. Sereda, H.V. (2017). Heimifikatsiia v menedzhmenti personalu: zarubizhnyi ta ukraïnskyi dosvid [Gamification in personnel management: foreign and Ukrainian experience]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* - Economics and management organization, vol. 4 (28), pp. 216-223 [in Ukrainian].
2. Diefenbach S., & Müssig A. (2019). Counterproductive effects of gamification: An analysis on the example of the gamified task manager Habitica. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 127, pp. 190-210 [In English].
3. David Zinger. Game On: A Primer on Gamification for Managers. available at: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/game-on-a-primer-on-gamification-for-managers> [In English].
4. Meister J. Future Of Work: Using Gamification For Human Resources. available at: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamificationfor-human-resources/#3dd3b3ac24b7> [In English].
5. Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? available at: <https://www.gartner.com/en/documents/2226015> [In English].
6. Hamari, J. (2019). Gamification. Blackwell Pub, In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, Malden. pp. 1-3. 9781405165518.wbeos1321 [In English].

УДК 351:342.228

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-332-347](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-332-347)

**Ситник Григорій Петрович** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри глобальної та національної безпеки, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, вул. Володимирська, 60, Київ, 02000, <https://orcid.org/0000-0002-3083-5733>

**Комаха Лариса Григорівна** доктор філософських наук, доцент, директор, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, вул. Володимирська, 60, Київ, 02000, <https://orcid.org/0000-0002-8474-372X>

**Зубчик Олег Анатолійович** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, вул. Володимирська, 60, 01033, <https://orcid.org/0000-0001-6480-409X>

## КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ОСМИСЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

**Анотація.** Розглядаються ключові аспекти, які визначають інституційну спроможність держави. Інституційна спроможність передусім уможливорює здатність державних інституцій забезпечувати ефективне управління, дотримання верховенства права, захист прав людини, економічну стабільність та соціальну справедливість і в кінцевому підсумку національну безпеку. Показано, що основні цілі публічного управління, досягнення яких здійснює визначальний вплив на інституційну спроможність, передбачають виконання низки завдань щодо забезпечення адміністративної, фінансової, людської (реалізації людського потенціалу) та технологічної спроможності, що, своєю чергою, передбачає прозорість, підзвітність, громадянську участь, політичну стабільність та міжнародну співпрацю. З огляду на це робиться висновок, що проблема інституційної спроможності держави є багатогранною та вимагає комплексного підходу до її дослідження, що включає аналіз різних аспектів публічного управління, як передумови розробки ефективної стратегії для підвищення інституційної спроможності та забезпечення стабільного розвитку держави.

Показано, що адміністративна спроможність охоплює ефективне управління ресурсами, планування та реалізацію політик, фінансова - визначається



наявністю достатніх фінансових ресурсів для забезпечення функціонування державних інституцій, людські ресурси включають кваліфікацію, компетентність та мотивацію державних службовців, а технологічна спроможність передбачає використання сучасних технологій для підвищення ефективності державного управління. Водночас прозорість та підзвітність забезпечують довіру громадян до державних інституцій через доступ до інформації та відкритість процесів прийняття рішень, громадянська участь сприяє залученню громадян до процесу прийняття рішень та оцінки діяльності державних інституцій, а політична стабільність та міжнародна співпраця забезпечують безперервність та послідовність державної політики, сприяють обміну досвідом та залученню додаткових ресурсів.

Встановлено, що основною проблемою при осмисленні інституційної спроможності держави є недостатнє розуміння взаємозв'язку між інституційною спроможністю та ефективністю публічного управління, а також важливості вивчення впливу політичної стабільності, економічного розвитку та міжнародної співпраці на інституційну спроможність держави, а відтак держави зазнають труднощів у впровадженні реформ та забезпеченні належного рівня управління. З огляду на це проаналізовано особливості впливу вказаних чинників на вітчизняних теренах та надано рекомендації для підвищення інституційної спроможності України.

**Ключові слова:** інституційна спроможність держави, адміністративна спроможність, фінансова спроможність, людські ресурси, технологічна спроможність, публічне управління, прозорість, підзвітність публічної влади, громадянська участь, політична стабільність, міжнародна співпраця.

**Sytnyk Hryhorii Petrovych** Doctor of Sciences of Public Administration, Full Professor, Head of the Department of Global and National Security Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, St. Volodymyrska, 60, Kyiv, 02000, <https://orcid.org/0000-0002-3083-5733>

**Khomaha Larysa Hryhorivna** Doctor of Philosophical Sciences, Associate Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko Kyiv National University, St. Volodymyrska, 60, Kyiv, 02000, <https://orcid.org/0000-0002-8474-372X>

**Zubchuk Oleh Anatoliiovych** Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, St. Volodymyrska, 60, Kyiv, 01033, <https://orcid.org/0000-0001-6480-409X>



## CONCEPTUAL UNDERSTANDING OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE STATE: A PUBLIC ADMINISTRATION PERSPECTIVE

**Abstract:** This article examines the key aspects that define the institutional capacity of the state. Institutional capacity primarily ensures the ability of state institutions to provide effective governance, uphold the rule of law, protect human rights, maintain economic stability, and promote social justice, ultimately ensuring national security. It is shown that the main goals of public administration, which have a decisive impact on institutional capacity, include a range of tasks aimed at ensuring administrative, financial, human (realization of human potential), and technological capacity. This, in turn, implies transparency, accountability, civic participation, political stability, and international cooperation. Therefore, it is concluded that the issue of the state's institutional capacity is multifaceted and requires a comprehensive approach to its study, including the analysis of various aspects of public administration as a prerequisite for developing an effective strategy to enhance institutional capacity and ensure the stable development of the state.

It is shown that administrative capacity encompasses effective resource management, policy planning and implementation; financial capacity is determined by the availability of sufficient financial resources to ensure the functioning of state institutions; human resources include the qualifications, competence, and motivation of civil servants; and technological capacity involves the use of modern technologies to improve the efficiency of public administration. At the same time, transparency and accountability ensure citizens' trust in state institutions through access to information and openness of decision-making processes; civic participation promotes the involvement of citizens in the decision-making process and the evaluation of state institutions' activities; and political stability and international cooperation ensure the continuity and consistency of state policy, facilitate the exchange of experience, and attract additional resources.

It is established that the main problem in understanding the institutional capacity of the state is the insufficient understanding of the interrelation between institutional capacity and the effectiveness of public administration, as well as the importance of studying the impact of political stability, economic development, and international cooperation on the institutional capacity of the state. Consequently, states face difficulties in implementing reforms and ensuring an adequate level of governance. In view of this, the peculiarities of the impact of these factors on the domestic context are analyzed, and recommendations are provided to enhance the institutional capacity of Ukraine.

**Keywords:** institutional capacity of the state, administrative capacity, financial capacity, human resources, technological capacity, public administration, transparency, accountability of public authorities, civic participation, political stability, international cooperation.



**Постановка проблеми.** Інституційна спроможність держави є ключовим чинником, який визначає ефективність публічного управління та здатність держави забезпечувати стабільний розвиток суспільства. Попри значну кількість досліджень у цій галузі, концептуальне осмислення інституційної спроможності залишається недостатньо розробленим. Відсутність чітких критеріїв та методів оцінки інституційної спроможності ускладнює процес її підвищення та адаптації до сучасних викликів.

Виконаний нами аналіз дозволяє дійти висновку, що основною проблемою є недостатнє розуміння взаємозв'язку між інституційною спроможністю та ефективністю публічного управління. Це призводить до того, що держави зазнають труднощів у впровадженні реформ та забезпеченні належного рівня управління. Крім того, існує потреба у вивченні впливу політичної стабільності, економічного розвитку та міжнародної співпраці на інституційну спроможність держави. Наприклад, Грузія, після Революції троянд у 2003 році провела масштабні реформи, спрямовані на зміцнення державних інституцій. Це включало антикорупційні заходи, реформу поліції та судової системи, а також покращення державного управління. Естонія відома своїми успіхами в цифровізації державних послуг, зокрема створила ефективну електронну систему управління, яка включає електронне голосування, електронні податкові декларації та інші онлайн-сервіси, що значно підвищило ефективність державних інституцій. В Україні також є приклади успішного зміцнення інституційної спроможності на місцевому рівні. Наприклад, програми розвитку інституційного потенціалу університетів, які реалізуються за підтримки Європейського Союзу та Британської Ради, сприяють підвищенню якості освіти та управління вищими навчальними закладами. Ці приклади демонструють те, як різні країни можуть успішно зміцнювати свої інституції через реформи, інновації та міжнародну співпрацю.

Таким чином, концептуальне осмислення інституційної спроможності держави є актуальним та необхідним для розробки нових підходів до підвищення ефективності державного управління. Це дослідження сприятиме глибшому розумінню інституційної спроможності та її ролі у забезпеченні стабільного розвитку держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема забезпечення інституційної спроможності держави є однією з ключових у сфері публічного управління та активно досліджується як науковцями, так і практиками. Інституційна спроможність визначає здатність державних інституцій ефективно виконувати свої функції, забезпечувати стабільне управління, дотримання верховенства права та захист прав громадян. Наявні останні дослідження даної наукової проблеми дозволяють виокремити кілька її аспектів (складових). Так, дослідження адміністративної спроможності зосереджуються передусім на системному аналізі ефективності управління ресурсами, планування та реалізації політик [1-2]. Важливими аспектами розв'язання

вказаної проблеми є й забезпечення належної функціональної спеціалізації державних органів, їх взаємодії та координації при визначенні та досягненні відповідних цілей (завдань). В Україні ці питання активно досліджується у контексті реформ державного управління та децентралізації [3]. Фінансова спроможність держави є предметом численних досліджень, що аналізують бюджетну політику, управління державним боргом та фінансову стабільність. При цьому, в Україні особлива увага приділяється питанням залучення міжнародної фінансової допомоги та ефективного використання бюджетних коштів [4]. Дослідження ефективності використання людських ресурсів у публічному управлінні охоплюють низку питань пов'язаних з кваліфікацією, компетентністю та мотивацією державних службовців, тому важливими аспектами їх вирішення є вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, а також проблеми їх відтоку за кордон [5]. Технологічна спроможність держави сьогодні досліджується передусім у контексті цифровізації державних послуг, автоматизації адміністративних процесів та забезпечення кібербезпеки [6]. В Україні ця тема є актуальною у зв'язку з активним розвитком електронного урядування та впровадженням інноваційних технологій. Прозорість та підзвітність державних органів є предметом численних досліджень, що аналізують механізми забезпечення доступу до інформації, відкритість процесів прийняття рішень та підзвітність перед громадянами. В Україні ця тема є особливо актуальною у контексті боротьби з корупцією та підвищення довіри громадян до влади [6]. Громадянська участь у процесах прийняття рішень та оцінки діяльності державних інституцій є важливим аспектом інституційної спроможності. Дослідження зосереджуються на аналізі механізмів залучення громадян до політико-управлінських процесів, зокрема рівня їх активності та впливу на державну політику [7]. Політична стабільність є ключовим чинником, який впливає на інституційну спроможність держави, оскільки виконані дослідження свідчать про визначальний вплив політичної стабільності на ефективність державного управління, безперервність та послідовність державної політики [8]. Міжнародна співпраця є також важливим аспектом інституційної спроможності, адже вона забезпечує обмін досвідом та залучення додаткових ресурсів для розвитку державних інституцій. Наявні дослідження концентрують свою увагу, зокрема на аналізі ефективності міжнародних партнерств, програм технічної допомоги та впливу міжнародних організацій на розвиток державних інституцій [9-12]. Таким чином, проблема інституційної спроможності держави є багатогранною та вимагає комплексного підходу до її дослідження, що включає аналіз різних аспектів підвищення ефективності публічного управління. Це дозволяє розробити ефективні стратегії для підвищення інституційної спроможності та забезпечення стабільного розвитку держави.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження у цій статті є визначення ключових чинників, які впливають на





інституційну спроможність держави, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності публічного управління. З огляду на це, основні завдання дослідження визначити, як ефективне управління ресурсами, планування та реалізація політик, кваліфікація та мотивація державних службовців, а також використання сучасних технологій впливають на інституційну спроможність держави; дослідити, як прозорість діяльності державних органів, їх підзвітність перед громадянами та залучення громадян до процесу прийняття рішень сприяють підвищенню інституційної спроможності держави; проаналізувати, як політична стабільність та міжнародна співпраця впливають на інституційну спроможність держави, а також визначити основні проблеми та шляхи їх вирішення.

**Виклад основних результатів.** Концепт "інституційна спроможність держави" охоплює здатність державних інституцій забезпечувати стабільне та ефективне управління, дотримання верховенства права, захист прав людини, економічну стабільність та соціальну справедливість. Це передбачає наявність необхідних ресурсів, процедур, механізмів контролю та відповідальності, а також здатність до інновацій та адаптації. Концепт розглядається нами як ментальне утворення, яке охоплює як суттєві ознаки предмета або явища, так і асоціації, пов'язані з цим предметом або явищем. Це поняття, яке відображає зміст і значення певного об'єкта або ідеї. Концептуальне осмислення проблеми інституційної спроможності держави означає аналіз та розуміння цієї проблеми на глибокому рівні, з урахуванням різних аспектів і чинників, що впливають на здатність державних інституцій ефективно виконувати свої функції. Це містить оцінку законодавчої, виконавчої та судової гілок влади, їх взаємодії, а також здатності адаптуватися до змін та викликів зовнішнього та внутрішнього середовища життєдіяльності держави. Для концептуального осмислення інституційної спроможності держави у контексті публічного управління вважаємо, що варто розглянути такі основні компоненти структури концепту "інституційна спроможність держави", як правова база, інституційна структура, адміністративна спроможність, фінансова спроможність, людські ресурси, технологічна спроможність, прозорість та підзвітність, громадянська участь, політична стабільність, міжнародна співпраця.

Наявність чіткої та стабільної правової системи, яка регулює діяльність державних інституцій та забезпечує верховенство права, має кілька ключових впливів на ефективність публічного управління. Чітка правова система забезпечує прозорість діяльності державних органів, що сприяє підзвітності перед громадянами та зменшує корупційні ризики. Стабільні правові норми створюють передбачуване середовище для прийняття рішень, що сприяє довірі до державних інституцій. Верховенство права гарантує захист прав і свобод громадян, що є основою для соціальної стабільності та розвитку. Чіткі правові рамки допомагають ефективно розподіляти та використовувати державні ресурси, зменшуючи можливості для зловживань. Відповідність

міжнародним правовим стандартам сприяє інтеграції в глобальні процеси та залученню іноземних інвестицій.

У контексті концептуального осмислення інституційної спроможності держави, правова система України має кілька важливих характеристик та показників. Зокрема, Конституція України, прийнята 28 червня 1996 року, є основним законом держави, який визначає правові основи державного управління та забезпечує верховенство права [13]. Основні принципи, закріплені в Конституції, включають верховенство права, поділ влади, демократизм, законність. Конституція має найвищу юридичну силу, і всі закони та нормативно-правові акти повинні відповідати їй (ст. 8 Конституції України). Державна влада в Україні здійснюється на засадах поділу на законодавчу, виконавчу та судову гілки, що забезпечує систему стримувань і противаг (ст. 6 Конституції України). Конституція визначає народ як єдине джерело влади, яку він реалізує через вибори, референдуми та інші форми безпосередньої демократії (ст. 5 Конституції України). Пріоритет закону у всіх сферах діяльності держави, що забезпечує правове регулювання державного управління та місцевого самоврядування (ст. 19 Конституції України). Разом з тим, упродовж історії державотворення України суспільство потерпало від проблем пов'язаних із практичною реалізацією основних положень Конституції України, які здійснюють визначальний вплив на інституційну спроможність. Це політична нестабільність, конституційні кризи, судова реформа, корупція. Так, часті зміни в політичному керівництві та конфлікти між гілками влади призводили до нестабільності та непослідовності в державному управлінні. Наприклад, у 2004 році була прийнята конституційна реформа, яка змінила баланс влади між президентом і парламентом, але у 2010 році ці зміни були скасовані, що призвело до правової невизначеності. Попри наявність антикорупційних органів, корупція залишається серйозною проблемою, що підриває довіру до державних інституцій та їх ефективність [14]. Незалежність судової гілки влади часто ставиться під сумнів через політичний тиск та корупційні практики, що впливає на верховенство права. Ці проблеми ускладнюють вирішення завдань щодо підвищення інституційної спроможності держави та забезпечення ефективного публічного управління. Водночас їх вирішення є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку України.

Інституційна структура держави включає організаційну структуру державних органів, їх функції та взаємодію між собою [15]. Вона забезпечує інституційну спроможність держави через вирішення передусім таких завдань як забезпечення: розподілу влади, функціональної спеціалізації, належної взаємодії, співпраці та координації суб'єктів владних повноважень, досконалості відповідної нормативно-правової бази Чітке розмежування законодавчої, виконавчої та судової гілок влади забезпечує баланс і контроль, що сприяє ефективному управлінню та запобігає зловживанням владою. Кожен держав-



ний орган має свої конкретні функції та завдання, що дозволяє ефективно створювати та виконувати державні політики та програми. Ефективна взаємодія між різними органами влади забезпечує узгодженість дій та оперативне реагування на виклики інституційній спроможності держави. Закони та нормативні акти регулюють діяльність державних органів, встановлюючи чіткі правила та управлінські процедури.

В Україні інституційна структура має свої специфічні риси та особливості. Зокрема, Україна має змішану форму правління [16], де президент і парламент мають значні повноваження, що впливає на інституційну спроможність держави. Останніми роками в Україні активно впроваджується децентралізація [17], що передбачає передачу значної частини повноважень та ресурсів на місцевий рівень, зміцнюючи інституційну спроможність держави шляхом участі громад. Водночас реформи, спрямовані на підвищення ефективності державного управління, зокрема у сфері антикорупційної діяльності та судової системи, не завершені в повному обсязі, тому, попри позитивні зміни, в Україні існують певні проблеми пов'язані з інституційною структурою, зокрема, політична нестабільність, корупція, недостатня координація діяльності органів влади, інституційна слабкість.

Очевидно, що досить часті зміни урядів та політичні кризи негативно впливають на стабільність та ефективність державних інституцій. Високий рівень корупції залишається серйозною проблемою, що підриває довіру до державних органів та їх спроможність ефективно виконувати свої функції [18]. Взаємодія між різними гілками влади та державними органами часто є недостатньо ефективною, що призводить до дублювання функцій та неузгодженості дій [19]. Деякі державні органи мають обмежені ресурси та недостатню спроможність для виконання своїх завдань, що знижує загальну ефективність державного управління [20].

Адміністративна спроможність держави включає здатність державних органів ефективно виконувати свої функції, управління ресурсами, планування та реалізацію політик. Вона забезпечує інституційну спроможність держави через ефективне управління ресурсами, планування та реалізація політик, контроль та підзвітність влади. Адміністративна спроможність - це забезпечення належного розподілу та використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, розробка та впровадження стратегій, програм та проєктів, які відповідають потребам суспільства, встановлення механізмів контролю за виконанням завдань та підзвітності державних органів перед громадянами. Через ці інструменти адміністративна спроможність визначає інституційну спроможність держави. В Україні адміністративна спроможність має свої особливості, які полягають у децентралізації влади, реформі державного управління. Передача значної частини повноважень та ресурсів на місцевий рівень сприяє підвищенню ефективності управління [21]. Мають місце й постійні реформи, спрямовані на підвищення прозорості, ефективності



та підзвітності державних органів. Разом з тим, розвиток адміністративної спроможності супроводжують її проблеми. Високий рівень корупції підриває довіру до державних органів та їх ефективність. Часті зміни урядів та політичні кризи негативно впливають на стабільність державного управління. А недостатня взаємодія між різними гілками влади та державними органами ослаблюють інституції.

Наявність достатніх фінансових ресурсів для забезпечення функціонування державних інституцій та реалізації державних програм є фінансовою спроможністю, як компонентою структури інституційної спроможності держави. Вона забезпечує інституційну спроможність держави через стабільне фінансування та ефективне бюджетування. Забезпечення стабільного та достатнього фінансування для виконання державних функцій - це основа інституційної спроможності держави. Ефективне управління бюджетом демонструє розподіл та використання бюджетних коштів відповідно до пріоритетів державної політики [22]. В Україні особливості фінансової спроможності держави яскраво демонструють залежність від зовнішньої допомоги та високий рівень зовнішнього боргу, відповідно. Значна частина фінансових ресурсів надходить від міжнародних донорів та партнерів. Значні обсяги державного боргу створюють додаткове навантаження на бюджет. Це породжує чергові проблеми інституційної спроможності держави. За останні десятиліття Україна має економічну нестабільність, військові конфлікти та економічні кризи, які негативно впливають на фінансову стабільність. Водночас високий рівень інфляції, уповільнене економічне зростання знижують купівельну спроможність населення, обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків через високі ризики. Станом на липень 2024 року, державний та гарантований державою борг України становив приблизно 6,37 трильйона гривень (близько 112,92 мільярда доларів США). З цієї суми зовнішній борг складає значну частину, що створює додаткові виклики для фінансової стабільності країни.

Людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні інституційної спроможності держави. Кваліфікаційна компетентність, мотивація, ефективні системи підготовки та підвищення кваліфікації - це ті основні елементи, які впливають на ефективність публічного управління. Високий рівень професійної підготовки державних службовців забезпечує ефективне виконання державних функцій. Мотивовані працівники більш ефективно виконують свої обов'язки, що сприяє загальній продуктивності державних органів. Постійне навчання та розвиток кадрів дозволяють адаптуватися до нових викликів та змін у законодавстві та технологіях. Особливості людських ресурсів в Україні є те, що передача повноважень на місцевий рівень вимагає підвищення кваліфікації місцевих кадрів, спостерігається зростання представництва жінок у державних органах, а також відтік кваліфікованих кадрів за кордон, раніше через економічні та політичні причини, за останні два роки через війну.



Високий рівень корупції знижує ефективність державних службовців як і обмежені ресурси для підвищення кваліфікації та мотивації кадрів. Часті зміни урядів завжди впливають на стабільність та ефективність роботи державних службовців.

Розглядаючи технологічну спроможність держави, варто відзначити, що вона забезпечує інституційну спроможність держави через автоматизацію процесів, цифровізацію послуг та кібербезпеку. Є й інші компоненти, але ці є основними. Використання сучасних технологій для автоматизації адміністративних процесів підвищує ефективність та знижує витрати. Надання державних послуг онлайн робить їх доступнішими та зручнішими для громадян. Захист державних інформаційних систем від кіберзагроз забезпечує стабільність та безпеку державного управління. Сьогодні український ІТ-сектор робить значний внесок в економіку, становлячи 4,9% ВВП. У публічному управлінні відбувається впровадження інноваційних проєктів, таких як електронне урядування та цифрові послуги. Україна має середній рівень технологічної спроможності, зокрема через те, що має високий рівень інноваційного потенціалу, але низький рівень впровадження інновацій, обмежене фінансування науково-технічних досліджень та розробок та проблеми з технологічною спроможністю в Україні. З іншого боку, обмежені ресурси для розвитку технологій та інновацій, а також відбувається відтік кваліфікованих ІТ-спеціалістів за кордон. При цьому при значній кількості удосконалень законодавства, правова база для захисту інтелектуальної власності та інновацій залишається недосконалою.

Прозорість та підзвітність влади є ключовими механізмами, що забезпечують інституційну спроможність держави через доступ до інформації, відкритість процесів прийняття управлінських рішень, підзвітність за їх імплементацію. Громадяни мають доступ до інформації про діяльність державних органів, що дозволяє їм контролювати та оцінювати ефективність їх роботи. Прозорі процедури прийняття рішень знижують ризики корупції та зловживань владою. Державні органи підзвітні громадянам, що сприяє підвищенню довіри до влади та ефективності державного управління. Українське законодавство передбачає принципи прозорості та підзвітності у різних сферах, включаючи доступ до публічної інформації та бюджетну систему. В Україні діють різні інструменти для забезпечення прозорості, такі як відкриті дані та електронні платформи для публічних закупівель. Разом з тим, високий рівень корупції залишається серйозною проблемою, що підриває довіру до державних органів, хоча законодавча база існує, її реалізація часто є недостатньою через брак ресурсів та політичну волю, а громадяни не завжди активно залучені до процесів контролю та оцінки діяльності державних органів.

Ресурсом укріплення інституційної спроможності держави є громадянська участь, яка забезпечує інституційну спроможність держави через

залучення громадян до прийняття рішень, оцінку діяльності державних інституцій. Так громадяни можуть впливати на політику та рішення, що приймаються державними органами. Громадяни можуть оцінювати ефективність роботи державних органів та вимагати підзвітності. Особливості громадянської участі в Україні такі, що діє багато громадських організацій, які активно залучені до процесів прийняття рішень та контролю за діяльністю державних органів. Також зростає рівень використання цифрових технологій для залучення громадян до процесів прийняття рішень та оцінки діяльності державних інституцій. Але багато громадян не довіряють державним органам, що знижує їхню активність у процесах прийняття рішень. Громадяни часто не мають достатньої інформації про можливості участі у процесах прийняття рішень, що породжує бажання громадськості відновити баланс участі та впливає на політичну стабільність.

Політична стабільність забезпечує інституційну спроможність держави через безперервність та послідовність політики, довіру громадян до влади, зниження ризиків конфліктів. Стабільна політична система дозволяє державним органам ефективно планувати та реалізовувати довгострокові стратегії та політики. Стабільність сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій, що є важливим для їх ефективного функціонування. Політична стабільність знижує ризики внутрішніх конфліктів, які можуть підривати інституційну спроможність держави. Україна перебуває в перехідному періоді від неправової до правової держави, що впливає на стабільність політичної системи. Високий рівень політичної конкуренції між різними політичними силами часто може призводити до нестабільності. Низький рівень економічного розвитку та високий рівень безробіття також впливають на політичну стабільність. Проте, за останнє десятиліття найвагомими є чинники військового конфлікту на Сході України, анексії Криму, війна Російської Федерації проти України, які суттєво впливають на політичну стабільність та породжують усе більшу залежність інституційної спроможності держави від міжнародної співпраці. Міжнародна співпраця забезпечує інституційну спроможність держави через обмін досвідом (закордонні навчання та стажування державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування), залучення фінансових, технічних ресурсів, підтримка реформ. Взаємодія з міжнародними організаціями та іншими державами дозволяє переймати найкращі практики та інновації. Міжнародна співпраця сприяє залученню фінансових, технічних та людських ресурсів для реалізації державних програм. Міжнародні партнери часто підтримують реформи, спрямовані на підвищення ефективності державного управління. Україна активно співпрацює з Європейським Союзом у рамках Угоди про асоціацію, що включає реформи в різних сферах. Україна отримує значну підтримку від ООН, ОБСЄ, Ради Європи та інших міжнародних організацій. Відбувається активна співпраця з США, Канадою, Японією та





іншими країнами-партнерами. Такими прикладами є конференція з відновлення України (URC2024), Саміт «Тримор'я» та інші.

**Висновки.** Інституційна спроможність держави включає здатність державних інституцій забезпечувати стабільне та ефективне управління, дотримання верховенства права, захист прав людини, економічну стабільність та соціальну справедливість. Ці аспекти залежать від необхідних ресурсів, процедур, механізмів контролю та відповідальності, а також здатність до інновацій та адаптації. Ефективне управління ресурсами, планування та реалізація політик є ключовими для забезпечення інституційної спроможності.

Наявність достатніх фінансових ресурсів є критичною для функціонування державних інституцій та реалізації державних програм. Кваліфікація, компетентність та мотивація державних службовців, а також системи їх підготовки та підвищення кваліфікації є важливими для інституційної спроможності.

Використання сучасних технологій для підвищення ефективності державного управління та надання публічних послуг, прозорість діяльності державних органів та їх підзвітність перед громадянами сприяють підвищенню довіри та ефективності державного управління, залучення громадян до процесу прийняття рішень та оцінки діяльності державних інституцій є важливим для інституційної спроможності. Стабільність політичної системи забезпечує безперервність та послідовність державної політики. Взаємодія з міжнародними організаціями та іншими державами сприяє обміну досвідом та залученню ресурсів.

Основними поширеними проблемами забезпечення інституційної спроможності держави є війна Росії проти України, корупція, політична нестабільність, недостатня координація між державними органами. Україна зазнає впливу з проблемами економічної нестабільності, високого рівня інфляції та значного державного боргу, відтік кадрів та правова невизначеність, низький рівень довіри до влади та недостатня інформованість громадян, соціально-економічні проблеми, бюрократичні перепони, політичні суперечності та недостатня координація гальмують міжнародну співпрацю.

Для підвищення інституційної спроможності держав в Україні потрібно досліджувати, аналізувати конкретні приклади успішної побудови інституційної спроможності в інших країнах (наприклад, Грузія, Естонія) та застосовувати ці уроки до українського контексту.

#### **Література:**

1. Зубчик О.А., Ковальчук М.М., Магеррамов А., Венгер-Рущенко Є.В. Проектне управління як спосіб підвищення ефективності системи публічного управління в умовах складності та невизначеності. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2023. № 14(28) 2023. С. 85-102. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-85-101](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-85-101)

2. Маліновська О.Я., Ревуцький О.І. Теоретичні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Збалансоване природокористування. № 3/2022. С. 71-77. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/7e08/23e4f30b35cf9123498d06af3cde9113f5da.pdf>.

3. Кузьмекно К.Е. Нормативно-правові гарантії забезпечення інституційної спроможності державних регуляторів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74) № 2 2024. С. 78-83. URL: [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2\\_2024/16.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/16.pdf).

4. Круглий стіл „Інституційна спроможність держави: параметри оцінювання” Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України. URL: <https://ipiend.gov.ua/novyny/kruhlyj-stil-instytutsijna-spromozhnist-derzhavy-parametry-otsiniuvannia/>

5. Оптимальні шляхи та моделі розвитку інституційного потенціалу університетів в контексті глобального лідерства: методичні рекомендації. За заг. ред. С. Калашнікової. – К., 2017. 100 с. . URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Shlyahi\\_rozv\\_instituciyn\\_potencialu\\_Univ\\_IVO-Avtors-kolektiv\\_2017-100p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Shlyahi_rozv_instituciyn_potencialu_Univ_IVO-Avtors-kolektiv_2017-100p.pdf).

6. Бережний Я. В. Проблеми та шляхи формування сприятливого інституційного середовища для підприємницької діяльності в Україні : аналіт. доп. за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2014. 80 с. (Сер. «Економіка», вип. 13). URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/problemi-ta-shlyakhi-formuvannya-spriyatlivogo-instituciynogo>.

7. Влада, суспільство, громадянин: проблеми взаємодії в сучасній Україні : Аналітична доповідь. Київ: ІПіЕНД, 2013. 64 с. URL: <https://ipiend.gov.ua/publication/vlada-suspilstvo-hromadianyn-problemy-vzaiemodii-v-suchasnij-ukraini-analitychna-dopovid/>.

8. Лясота А. Є. Проблема політичної нестабільності: стратегії підвищення інституційної спроможності. *Науковий журнал “Політикус”*. Випуск 1. 2019. С. 52-57. URL: [http://politicus.od.ua/1\\_2019/9.pdf](http://politicus.od.ua/1_2019/9.pdf).

9. Ситник Є.А. Ваді і проблеми інституційного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021, № 5, Том 1. С. 170-174. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-28.pdf>.

10. Згалат-Лозинська Л. О. Інноваційна спроможність та інституційна готовність економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного Університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 31, 2020. С. 28-36. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31\\_2020ua/7.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/7.pdf).

11. Інституційна спроможність України в умовах війни. Повідомлення про наукову доповідь на засіданні Президії НАН України. URL: <https://ipiend.gov.ua/novyny/naukova-dopovid-na-zasidanni-prezydii-nan-ukrainy/>

12. Стартував аналіз інституційної спроможності та потенціалу органів державної влади. Новини. НАДС. 14.11.2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/startuvav-analiz-institucijnoyi-spromozhnosti-ta-potencialu-organiv-derzhavnoyi-vladi>.

13. Конституція України. Закон України № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020. Верховна Рада України. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i>

14. Городенко В. Інституційна незалежність судової гілки влади в Україні. *Вісник Конституційного Суду України*. № 1/2021. С. 81-92. URL: [https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/gorodovenko\\_v.\\_instytuciyna\\_nezalezhnist\\_sudovoyi\\_gilky\\_vlady\\_v\\_ukrayini\\_konstytuciynopravovyy aspekt\\_0.pdf](https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/gorodovenko_v._instytuciyna_nezalezhnist_sudovoyi_gilky_vlady_v_ukrayini_konstytuciynopravovyy aspekt_0.pdf).

15. Savchyn M. Institutional capacity of the state and human rights. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, Vol. 26, No. 3, 2019. P. 43-61. URL: <https://visnyk.kh.ua/uk/article/institutsijna-spromozhnist-derzhavi-ta-prava-lyudini>.

16. Конституція України. Закон України № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020. Верховна Рада України. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i>

17. Політична система України: конституційна модель та політичні практики : монографія/ кол. авт.: Зеленько Г. І. (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 536 с. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Politychna\\_systema\\_Ukrainy\\_konstytutsijna\\_model\\_ta\\_politychni-praktyky.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Politychna_systema_Ukrainy_konstytutsijna_model_ta_politychni-praktyky.pdf).



18. Сучасний конституціоналізм: нові виклики, цінності та євроінтеграційні перспективи: матеріали круглого столу з нагоди Дня Конституції України (30 червня 2022 року) / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2022. 72 с. URL: [https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/collection\\_knu\\_30-06-22.pdf](https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/collection_knu_30-06-22.pdf).

19. Зубчик О.А., Ковальчук М.М., Магеррамов А., Венгер-Рущенко Є.В. Проєктне управління як спосіб підвищення ефективності системи публічного управління в умовах складності та невизначеності. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2023. № 14(28) 2023. С. 85-102. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-85-101](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-85-101)

20. Маліновська О.Я., Ревуцький О.І. Теоретичні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Збалансоване природокористування. № 3/2022. С. 71-77. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/7e08/23e4f30b35cf9123498d06af3cde9113f5da.pdf>.

21. Стартував аналіз інституційної спроможності та потенціалу органів державної влади. Новини. НАДС. 14.11.2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/startuvav-analiz-institucijnoyi-spromozhnosti-ta-potencialu-organiv-derzhavnoyi-vladi>.

22. Інституційна спроможність України в умовах війни. Повідомлення про наукову доповідь на засіданні Перзидії НАН України. URL: <https://ipiend.gov.ua/novyny/naukova-dopovid-na-zasidanni-prezydii-nan-ukrainy/>

### References:

1. Zubchik, O.A., Kovalchuk, M.M., Maherramov, A., & Venger-Rushchenko, Ye.V. (2023). Proiektne upravlinnia yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti systemy publichnoho upravlinnia v umovakh skladnosti ta nevyznachenosti [Project management as a way to improve the efficiency of the public administration system in conditions of complexity and uncertainty]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies (Seriiia "Upravlinnia ta administruvannia", Seriiia "Pravo", Seriiia "Ekonomika", Seriiia "Psykhologhiia", Seriiia "Pedahohika")*, 14(28), 85-102. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-85-101](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-85-101) [in Ukrainian].

2. Malinovska, O.Ya., & Revutskyi, O.I. (2022). Teoretychni osnovy efektyvnosti funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Theoretical foundations of the efficiency of local self-government bodies]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia – Balanced Nature Management*, 3, 71-77. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/7e08/23e4f30b35cf9123498d06af3cde9113f5da.pdf> [in Ukrainian].

3. Kuzmekno, K.E. (2024). Normatyvno-pravovi harantii zabezpechennia instytutysiinoi spromozhnosti derzhavnykh rehuliatoriv [Regulatory and legal guarantees of ensuring the institutional capacity of state regulators]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Series: Public Administration and Management*, 35(74), 78-83. Retrieved from [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2\\_2024/16.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/16.pdf) [in Ukrainian].

4. Kruhlyi stil "Instytutsiina spromozhnist derzhavy: parametry otsiniuvannia" [Round table "Institutional capacity of the state: evaluation parameters"]. Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen imeni I.F. Kurasa NAN Ukrainy. Retrieved from <https://ipiend.gov.ua/novyny/kruhlyj-stil-instytutsijna-spromozhnist-derzhavy-parametry-otsiniuvannia/> [in Ukrainian].

5. Kalashnikova, S. (Ed.). (2017). *Optymalni shliakhy ta modeli rozvytku instytutsiinoho potentsialu universytetiv v konteksti hlobalnoho liderstva: metodychni rekomendatsii* [Optimal ways and models of developing the institutional potential of universities in the context of global leadership: methodological recommendations]. Kyiv, Ukraine: IHED. Retrieved from [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Shlyahi\\_rozv\\_instituciyn\\_potencialu\\_Univ\\_IVO-Avtors-kolektiv\\_2017-100p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Shlyahi_rozv_instituciyn_potencialu_Univ_IVO-Avtors-kolektiv_2017-100p.pdf) [in Ukrainian].



6. Berezhnyi, Ya.V. (2014). *Problemy ta shliakhy formuvannia spriyatlyvoho instytutsiinoho seredovyscha dlia pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini: analitychna dopovid* [Problems and ways of forming a favorable institutional environment for entrepreneurial activity in Ukraine: analytical report]. In Ya.A. Zhalilo (Ed.). Kyiv, Ukraine: NISD. Retrieved from <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/problemi-ta-shlyakhi-formuvannya-spriyatlivogo-instituciynogo> [in Ukrainian].

7. *Vlada, suspilstvo, hromadianyn: problemy vzaiemodii v suchasni Ukraini: Analitychna dopovid* [Government, society, citizen: problems of interaction in modern Ukraine: analytical report]. (2013). Kyiv, Ukraine: IPIEND. Retrieved from <https://ipiend.gov.ua/publication/vlada-suspilstvo-hromadianyn-problemy-vzaiemodii-v-suchasnij-ukraini-analitchna-dopovid/> [in Ukrainian].

8. Liasota, A.Ye. (2019). Problema politychnoi nestabilnosti: stratehii pidvyshchennia instytutsiinoi spromozhnosti [The problem of political instability: strategies for increasing institutional capacity]. *Naukovyi zhurnal "Politykus" – Scientific Journal "Politicus"*, 1, 52-57. Retrieved from [http://politicus.od.ua/1\\_2019/9.pdf](http://politicus.od.ua/1_2019/9.pdf) [in Ukrainian].

9. Sytnyk, Ye.A. (2021). Vady i problemy instytutsiinoho seredovyscha [Defects and problems of the institutional environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 5(1), 170-174. Retrieved from <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-28.pdf> [in Ukrainian].

10. Zhalat-Lozynska, L.O. (2020). Innovatsiina spromozhnist ta instytutsiina hotovnist ekonomiky Ukrainy [Innovative capacity and institutional readiness of Ukraine's economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 31, 28-36. Retrieved from [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31\\_2020ua/7.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/7.pdf) [in Ukrainian].

11. *Instytutsiina spromozhnist Ukrainy v umovakh viiny* [Institutional capacity of Ukraine in wartime]. Povidomlennia pro naukovu dopovid na zasidanni Prezidii NAN Ukrainy. Retrieved from <https://ipiend.gov.ua/novyny/naukova-dopovid-na-zasidanni-prezydii-nan-ukrainy/> [in Ukrainian].

12. *Startuvav analiz instytutsiinoi spromozhnosti ta potentsialu orhaniv derzhavnoi vlady* [Analysis of institutional capacity and potential of state authorities has started]. Novyny. NADS. (2022, November 14). Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/startuvav-analiz-institucijnoyi-spromozhnosti-ta-potencialu-organiv-derzhavnoidi-vladi> [in Ukrainian].

13. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Zakon Ukrainy № 254k/96-VR. Redaktsiia vid 01.01.2020. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i> [in Ukrainian].

14. Horodenko, V. (2021). Instytutsiina nezalezhnist sudovoi hilky vlady v Ukraini [Institutional independence of the judiciary in Ukraine]. *Visnyk Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy – Bulletin of the Constitutional Court of Ukraine*, 1, 81-92. Retrieved from [https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/gorodovenko\\_v.\\_instytuciyna\\_nezalezhnist\\_sudovoyi\\_gilky\\_vlady\\_v\\_ukrayini\\_konstytuciyno-pravovyy\\_aspekt\\_0.pdf](https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/gorodovenko_v._instytuciyna_nezalezhnist_sudovoyi_gilky_vlady_v_ukrayini_konstytuciyno-pravovyy_aspekt_0.pdf) [in Ukrainian].

15. Savchyn, M. (2019). Institutional capacity of the state and human rights. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 26(3), 43-61. Retrieved from <https://visnyk.kh.ua/uk/article/institutsiyna-spromozhnist-derzhavi-ta-prava-lyudini> [in English].

16. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Zakon Ukrainy № 254k/96-VR. Redaktsiia vid 01.01.2020. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i> [in Ukrainian].

17. Zelenko, H.I. (Ed.). (2023). *Politychna systema Ukrainy: konstytutsiina model ta politychni praktyky* [Political system of Ukraine: constitutional model and political practices]. Kyiv, Ukraine: IPIEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy. Retrieved from [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Politychna\\_systema\\_Ukrainy\\_konstytutsijna\\_model\\_ta\\_politychni-praktyky.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Politychna_systema_Ukrainy_konstytutsijna_model_ta_politychni-praktyky.pdf) [in Ukrainian].



18. Suchasnyi konstitutsionalizm: novi vyklyky, tsinnosti ta yevrointehratsiini perspektyvy: materialy kruhloho stolu z nahody Dnia Konstytutsii Ukrainy (30 chervnia 2022 roku) [Modern constitutionalism: new challenges, values, and European integration perspectives: materials of the round table on the occasion of Constitution Day of Ukraine (June 30, 2022)]. (2022). Kyiv, Ukraine: Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. Retrieved from [https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/collection\\_knu\\_30-06-22.pdf](https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/collection_knu_30-06-22.pdf) [in Ukrainian].

19. Zubchuk, O.A., Kovalchuk, M.M., Maherramov, A., & Venger-Rushchenko, Ye.V. (2023). Proiektne upravlinnia yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti systemy publichnoho upravlinnia v umovakh skladnosti ta nevyznachenosti [Project management as a way to improve the efficiency of the public administration system in conditions of complexity and uncertainty]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies* (Seriiia “Upravlinnia ta administruvannia”, Seriiia “Pravo”, Seriiia “Ekonomika”, Seriiia “Psykhologhiia”, Seriiia “Pedahohika”), 14(28), 85-102. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-85-101](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-85-101) [in Ukrainian].

20. Malinovska, O.Ya., & Revutskyi, O.I. (2022). Teoretychni osnovy efektyvnosti funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Theoretical foundations of the efficiency of local self-government bodies]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia – Balanced Nature Management*, 3, 71-77. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/7e08/23e4f30b35cf9123498d06af3cde9113f5da.pdf> [in Ukrainian].

21. *Startuvav analiz instytutsiinoi spromozhnosti ta potentsialu orhaniv derzhavnoi vlady* [Analysis of institutional capacity and potential of state authorities has started]. Novyny. NADS. (2022, November 14). Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/startuvav-analiz-institucijnoyi-spromozhnosti-ta-potencialu-organiv-derzhavnoyi-vladi> [in Ukrainian].

22. *Instytutsiina spromozhnist Ukrainy v umovakh viiny* [Institutional capacity of Ukraine in wartime]. Povidomlennia pro naukovu dopovid na zasidanni Prezidii NAN Ukrainy. Retrieved from <https://ipiend.gov.ua/novyny/naukova-dopovid-na-zasidanni-prezydii-nan-ukrainy/> [in Ukrainian].



УДК 352 : 364.7 : 316.36-053.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-348-366](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-348-366)

**Сичова Вікторія Вікторівна** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціології управління та соціальної роботи, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, тел.: (097) 440-11-23, <https://orcid.org/0000-0001-5001-8389>

**Хижняк Лариса Михайлівна** доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри прикладної соціології та соціальних комунікацій, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, тел.: (097) 772-30-95, <https://orcid.org/0000-0003-4966-3203>

## **ПРОДОВОЛЬЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІМЕЙ З ДІТЬМИ В МІСТІ ХАРКОВІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

**Анотація.** Стаття присвячена з'ясуванню результативності діяльності Харківської міської влади з продовольчого забезпечення сімей з дітьми в умовах російсько-української війни у 2022-2024 рр. в частині задоволення потреб зазначених родин у продуктах харчування. Здійснено аналіз діяльності районних комітетів у справах сім'ї та молоді Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради та Харківського міського голови у 2022-2024 рр. із продовольчого забезпечення сімей з дітьми.

Дослідження викладачів соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна на тему «Продовольче забезпечення сімей з дітьми в м. Харкові в умовах російсько-української війни у 2022-2024 рр.» у межах міжнародного науково-дослідного проекту FUSILLI («Fostering the Urban food System Transformation through Innovative Living Labs Implementation») виявило значне погіршення якості повсякденного раціону харчування після початку повномасштабного вторгнення у 94 родин із 115 опитаних у місті. Було доведено, що поліпшення якості харчування 5 багатодітних родин (з 3 дітьми) в різних районах м. Харкова у 2022-2024 рр. обумовлене діяльністю місцевої влади з продовольчого забезпечення.

З'ясовано, що зниження фізичної та економічної доступності продуктів харчування в прифронтовому Харкові накладало на органи місцевого самоврядування додаткові функції з доставки продуктових наборів (іноді за місцем проживання сімей з дітьми) для забезпечення мінімального продуктового кошику та продовольчої безпеки родин з дітьми. Це обумовило перетворення органів місцевого самоврядування з суб'єктів соціальної роботи на надавачів послуг із забезпечення продуктами харчування мешканців територіальної громади, зокрема сімей з дітьми.





Аналіз виконання місцевою владою додаткових функцій із продовольчого забезпечення сімей з дітьми в Харкові протягом 2022-2024 рр. попри постійні обстріли та небезпеку для життя засвідчує високий рівень соціальної відповідальності співробітників Харківської міської ради та Харківського міського голови.

Зафіксовано задоволеність харківських сімей з дітьми якістю отриманих продуктів харчування та їх асортиментним складом попри складнощі продовольчого забезпечення прифронтового міста, що доводить результативність діяльності харківської міської влади з продовольчого забезпечення сімей з дітьми, особливо багатодітних родин.

**Ключові слова:** продовольче забезпечення, продовольча безпека, соціальна робота, продукти харчування, сім'ї з дітьми, багатодітні родини, органи місцевого самоврядування, задоволеність потреб, соціальна відповідальність, міжсекторне партнерство, м. Харків.

**Sychova Viktoriia Viktorivna** Dr Habil. in Public Administration, Full Professor, Professor of Sociology of Management & Social Work Department, V.N.Karazin Kharkiv National University, maidan Svobody, 4, 61022, Kharkiv, tel.: (097) 440-11-23, <https://orcid.org/0000-0001-5001-8389>

**Khyzhniak Larisa Mychaylivna** Dr Habil of Sociology, Full Professor, Professor of the applied sociology and social communications department, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine maidan Svobody, 4, 61022, Kharkiv, tel.: (097) 772-30-85, <https://orcid.org/0000-0003-4966-3203>

### **FOOD SUPPLY FOR FAMILIES WITH CHILDREN IN THE CITY OF KHARKIV IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR**

**Abstract.** The article focuses on a study of Kharkiv municipal authorities' performance in providing subsistence support to families with children under the conditions of the Russian-Ukrainian war in 2022-2024 in terms of meeting the food needs of these families. The article analyzes the activities of the District Committees on family and youth affairs of the Department for Family, Youth and Sports of Kharkiv City Council and Kharkiv Mayor in 2022-2024 as regards food provision for families with children.

Research of lecturers of the School of Sociology V.N. Karazin Kharkiv National University on the topic "Food supply for families with children in the city of Kharkiv in the context of the Russian-Ukrainian war" as part of the international scientific project FUSILLI ("Fostering the Urban food System Transformation through Innovative Living Labs Implementation") revealed a significant deterioration in the quality of the daily ration after the start of the full-scale invasion

of 94 families out of the 115 families surveyed in the city. It was proven that the improvement of the quality of nutrition of 5 large families (with 3 children) in different districts of the city of Kharkiv in 2022-2024 is due to the activities of the local authorities in food supply.

It was found that the reduced physical and economic availability of food in the frontline Kharkiv imposed additional functions on the local governments to deliver food packages (sometimes at the place of residence of families with children) to ensure the minimum food basket and food security of families with children. This has transformed the local governments from social work entities into service providers of food for the residents of the territorial communities, in particular families with children.

The analysis of the local authorities' additional functions of food provision for Kharkiv families with children in 2022-2024, despite the constant life-threatening shelling, shows a high level of social responsibility of Kharkiv City Council and Kharkiv Mayor.

The survey has recorded the satisfaction of Kharkiv families with children with the food quality and assortment, despite the difficulties of food supply in the frontline city, which proves the effectiveness of Kharkiv municipal authorities in providing food for families with children, and particularly large families.

**Keywords:** food supply, food security, social work, food products, families with children, large families, local governments, satisfaction of needs, social responsibility, inter-sectoral partnership, the city of Kharkiv.

**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного російського вторгнення в Україну (з 24.02 2022 р.) загострився стан продовольчої безпеки (фізичної та економічної доступності продуктів харчування) в цілому, а особливо в прифронтових територіях, до яких належить місто Харків. Зниження фізичної доступності харчових продуктів пояснюємо зменшенням на споживчому ринку Харкова життєво необхідних продуктів через бойові дії, порушення логістики, безпеки. У перші тижні повномасштабного вторгнення в місті працювали лише продовольчі відділи супермаркетів великих торгових мереж (АТБ, Клас, Рос, Сільпо), що призводило до багатогодинних черг, нестачі продуктів харчування. Вважаємо також, що в умовах війни фізична доступність харчових продуктів має враховувати відсутність/наявність небезпеки життю /складності фізичного пересування мешканців територіальної громади до продуктових магазинів. Через бойові дії, щоденні артилерійські та авіаційні обстріли (з лютого до вересня 2022 р.) рух усього громадського транспорту в місті був зупинений (до травня 2022 р.). Харківський метрополітен перетворився на бомбосховище: на його станціях від російських обстрілів до 24 травня переховувалося близько 15 тисяч жителів міста.

Зниження економічної доступності продуктів харчування було пов'язане зі зростанням на 5,6-34,5% (в залежності від продукту) цін на хліб,



борошно, м'ясо, молочні продукти, молоко та овочі в цілому по Україні [1]. Економічна доступність (Індекс Доступності Продовольства (ІДП) як співвідношення середньої заробітної плати до ціни продовольчого кошика) станом на 15 липня 2022 року знизилася на 44, 9%, у порівнянні з 2021 роком [2]. Витрати на продукти харчування та обов'язкові платежі у листопаді 2023 р. сягнули 66% (лише на продукти харчування – більше 50%), що понад удвічі більше, ніж середній світовий показник [3]. У 2021 р. українці витрачали на харчування у середньому 41,6% доходів, на відміну від більшості європейських домогосподарств, де, за даними Євростату, ці цифри становлять 12-18%, а у Франції, Німеччині та Нідерландах – менше 10%.

З 1 жовтня 2022 року розмір мінімальної заробітної плати в Україні становив 6 700 грн. Домогосподарства з нестабільними доходами або взагалі без них опинилися в стані недостатнього споживання продуктів харчування. Деякі родини, у тому числі сім'ї з дітьми залишилися без житла і засобів існування. На кінець жовтня 2022 р. у м. Харкові прямими влучаннями російських снарядів і ракет було зруйновано 1300 житлових будинків, з яких 900 – багатоповерхові [4]. Станом на початок 2024 року, житловий фонд Харкова зазнав найбільших руйнувань, майже таких, як Маріуполь, Чернігів, Сєверодонецька, Рубіжне, Бахмут: з 8 тис. багатоквартирних будинків у Харкові 3538 пошкоджено, з яких 300 – непридатні для життя [5; 6].

Зросла частка домогосподарств із недостатнім споживанням продуктів харчування з однієї п'ятої до однієї третини, особливо в південно-східному макрорегіоні, до яких відноситься Харків [7, р. 44]. Сім'ї з дітьми, особливо багатодітні родини, потребували допомоги влади, громадських організацій у продовольчому забезпеченні для здорової життєдіяльності. Вищезазначене обумовлює актуальність дослідження продовольчого забезпечення сімей з дітьми в місті Харкові в умовах російсько-української війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах загострення проблеми продовольчого забезпечення під впливом глобальних економічних криз та військово-політичних конфліктів зростає науковий інтерес до напрямів продовольчої політики в Україні та світі, зокрема щодо підвищення стійкості продовольчих систем, конкурентоспроможність продукції та зростання купівельної спроможності населення, у т.ч. людей з інвалідністю [8, с. 271, 272, 273]. З 2022 р. спостерігається активізація досліджень проблеми продовольчої безпеки, а також діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування з продовольчого забезпечення в умовах російсько-української війни. В. Байдала, Л. Каїра, А. Якимовська визначили незадовільний стан, низький рівень продовольчої безпеки України та зниження індексу продовольчої безпеки України, у порівнянні з країнами Європи та світу, через негативний вплив широкомасштабної російсько-української війни [9; 10]. Н. Клименко схарактеризувала дії українського уряду щодо забезпечення національної продовольчої безпеки в умовах воєнного стану (зокрема, створення Націо-



нальної платформи продовольчої безпеки) та щодо зменшення негативного впливу війни на глобальну продовольчу безпеку [11].

Зарубіжні науковці обґрунтували значення міжнародної гуманітарної допомоги для українських громадян. Разом із тим, серед причин часткового задоволення критичних потреб 5,2 млн осіб у прифронтових регіонах, у т.ч. в продуктах харчування, Д. Тонеа, В. Паласіос називають брак ресурсів для реагування на місцевому рівні [12, р.5]. На підстав аналізу надання міжнародної гуманітарної допомоги, Л. Хижняк, В. Сичова зробили висновок про важливе значення взаємодії органів місцевого самоврядування та міжнародних організацій та наголосили на необхідності розширення інституційної підтримки міжнародної гуманітарної допомоги Україні [13, с. 1395].

Виходячи з національного рівня дослідження, А. Ревкова визначає продовольче забезпечення населення як «здатність держави задовольняти потреби населення в безпечних та високоякісних продовольчих товарах у достатніх обсягах, відповідних раціональним нормам споживання, що дозволяють здійснювати повноцінну і здорову життєдіяльність кожній людині...» [14, с. 2, 51, 165]. Вона наголошує на необхідності використання продовольчих банків (банків їжі/ харчових банків) для продовольчого забезпечення, зокрема багатодітних родин, які перебувають у складних життєвих обставинах [14, с. 143]. Характеризуючи продовольчу кризу в Україні в умовах війни Х. Патицька вказувала на вразливість дітей до 18 років в частині економічної доступності до продуктів харчування [15, с. 45].

На підставі висновку про погіршення економічної доступності продовольства в Україні в 2022 р. на 23% проти 2021 року, зробленого в результаті розрахунків співвідношення середньої заробітної плати до ціни кошика продуктів харчування в Україні, Т. Лозинська обґрунтувала необхідність трансформації не лише політики продовольчої безпеки, але й посилення соціальних функцій держави [16, с. 65, 68, 69]. А. Шевченко, О. Петренко, Н. Іванюк пропонують розроблення комплексної державної програми, яка має містити заходи швидкого розв'язання поточних продовольчих кризових ситуацій, а також спрямовані на повоєнне відновлення національної та продовольчої безпеки України [17].

Інформаційна платформа Humanitarian Action (“Гуманітарна дія”) надає всебічний огляд гуманітарної сфери та публікує аналітику (у т.ч. стану продовольчого забезпечення) по регіонах, що готує Управління ООН з координації гуманітарних справ [18]. Національна платформа продовольчої безпеки, що створена Урядом України на базі Держпродспоживслужби, покликана вирішувати низку питань, у тому числі щодо забезпечення потреб різних груп населення територіальних громад у продуктах харчування [19]. Однак аналітична інформація щодо проведених заходів подається на сайті з затримкою (кінець 2022 року) [20], що робить її неоперативною для активної дискусії і обговорення у публічній сфері. Такий стан актуалізує аналітику



щодо продовольчого забезпечення на основі емпіричних досліджень на локальному рівні, зокрема в українських містах, що потерпають від російської агресії. Такі дослідження проводяться і мають сенс для удосконалення публічного управління. Зокрема, привертає увагу дослідження А. Хальфон, яка описала цю тему на прикладі Чернігова у статті з риторичним запитанням «Харчування під час війни: чому так мало спогадів про їжу та що їли чернігівці у бомбосховищах» і зробила висновок, «що їжа, а точніше її нестача або відсутність, також є зброєю» [21]. Ю. Трибе описала кухню окупації на прикладі м. Вовчанськ (Харківська область) і відзначила соціально відповідальну поведінку бізнесу під час війни на прикладі Вовчанського м'ясокомбінату [22].

Дослідженню продовольчої безпеки в м. Харкові присвячена низка статей соціологів Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, опублікованих у межах міжнародного науково-дослідного проекту FUSILLI («Fostering the Urban food System Transformation through Innovative Living Labs Implementation») – «Сприяння трансформації міської системи харчування через упровадження інноваційних лабораторій життя», який фінансується програмою досліджень та інновацій Європейського Союзу «Горизонт 2020» за грантовою угодою No101000717. Проблеми продовольчої забезпеченості, нерівності доступу до харчування громадян України в цілому, та, зокрема, Харкова, викликані війною, стали предметом дослідження Д. Бойка та Д. Усенко [23]. О. Нехаєнко обґрунтувала результативність комплексного підходу до продовольчих політик центральних органів державного управління та органів місцевого самоврядування (зокрема, ініціативи 4-х районних міст Харківщини з вирощування овочів, фруктів, ягід, грибів ін.) із залученням громадян [24]. «Зелені» практики м. Харкова (заняття садівництвом або огородництвом), на переконання Р. Запорожченко, Д. Шиманського, стали «чинником позитивної динаміки соціальної згуртованості та соціальної взаємодії між мешканцями одного багатоквартирного будинку або мікрорайону» [25, с. 40]. О. Мурадян, О. Дейнеко, О. Філіппова довели, що інноваційні продовольчі практики, зокрема Харківської дитячої живої лабораторії як частини проекту FUSILLI, під час війни сприяли збереженню продовольчої стійкості (food sustainability) міста Харкова [26]. В. Нікулін, О. Кізілов, Д. Яшкіна дослідили якість шкільного харчування в Харкові та області, запропонували для вдосконалення системи шкільного харчування механізм державно-громадського партнерства [27, с. 36]. І. Євдокимова та О. Бутиліна з'ясували найбільш поширені практики комунальних соціальних служб щодо забезпечення продовольчої безпеки уразливих верств населення прифронтового міста Харкова – надання продуктових наборів та гарячого харчування, завдяки налагодженому міжсекторному партнерству Харківської міської ради, благодійних, громадських організацій та місцевому бізнесу [28].

Попри широкий спектр наукових праць про продовольчу політику органів державного управління, місцевого самоврядування, соціальних служб, інститутів громадянського суспільства, міжнародних організацій, інших акторів, бракує досліджень про рівень задоволення потреб сімей з дітьми, особливо в прифронтовому місті Харкові у продуктах харчування в результаті продовольчого забезпечення з боку міської влади в умовах російсько-української війни, що обумовлює наукову актуальність обраної теми.

**Мета статті:** з'ясувати результативність діяльності Харківської міської влади з продовольчого забезпечення сімей з дітьми в умовах російсько-української війни у 2022-2024 рр. в частині задоволення потреб зазначених родин у продуктах харчування.

**Виклад основного матеріалу.** З початку широкомасштабного російського вторгнення (24.02.2022) до 24.02.2024 р. на Харківщині в результаті мінометних, артилерійських, ракетних обстрілів загинули 2419 цивільних громадян, у т.ч. 87 дітей [29]. Лише в травні 2024 р., за даними голови Моніторингової місії ООН з прав людини в Україні Д. Белль у щомісячній доповіді про шкоду цивільному населенню, в Україні загинули щонайменше 174 цивільні особи та 690 отримали поранення, більше половини (53%) з яких в Харкові та області [30].

Зрозуміло, що в результаті постійних обстрілів та загрози життю, руйнації житлових багатоповерхівок знизилась фізична доступність харчових продуктів. У березні 2022 р. у Харкові з 1,4 млн мешканців залишилося 300 тис. осіб. На початок 2024 р. в Харкові стало 1,3 млн осіб, з урахуванням майже 200 тисяч внутрішньо переміщених осіб з Донецької, Луганської, Запорізької, Херсонської областей [5], а також більше 200 тис. ВПО з м. Вовчанськ. В інтерв'ю заступниці міського голови м. Харкова з питань охорони здоров'я та соціального захисту населення С. О. Горбунова-Рубан (09.04.2024 р.) зазначила, що в Харкові до початку широкомасштабного російського вторгнення у 2022 р. мешкало 5700 багатодітних родин (з кількістю дітей 3 та більше), після – *«залишилось десь 1000 багатодітних родин. Великої міграції зворотної немає»*. Тож можна констатувати зменшення кількості багатодітних родин на 82,5%. За даними Управління у справах сім'ї та молоді Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради, у березні 2022 р. на 52% зменшилася кількість дітей в Харкові. Частина міських комунальних установ із надання соціальних послуг тимчасово призупинили свою роботу на три місяці, зокрема, Харківський міський центр соціальних служб «Довіра» включно з відділами соціальної роботи по районах м. Харкова [31].

Зі слів заступника Міністра соціальної політики України У. Токаревої, у листопаді 2022 р. в Україні працювало лише 3,5 тисячі фахівців із соціальної роботи (в комунальних центрах надання соціальних послуг або центрах соціальних служб), у вересні 2024 р. – понад 6,5 тис., які надавали соціальні





послуги, відповідно, 300 тисячам та понад 2 млн громадян [32]. Складна ситуація простежується у прифронтовому м. Харкові. Заступниця міського голови С. О. Горбунова-Рубан (09.04.2024 р.) зазначила, що в Харкові соціальні служби укомплектовані *«максимально десь на 60%. Персоналу не вистачає, але брати на роботу також не можемо, тому що немає грошей»*.

Співробітники відділів соціальної роботи по районах міста Харкова, територіальних центрів надання соціальних послуг разом із співробітниками Департаменту соціальної політики та Департаменту у справах сім'ї, дітей, молоді та спорту Харківської міської ради (ХМР) брали участь у розвантаженні та доставці продуктів харчування, переданих із інших регіонів України сім'ям з дітьми, у першу чергу, багатодітним родинам, а також підопічним, які стоять на обліку і обслуговуються соціальними працівниками терцентрів.

Громадські об'єднання часто самі ініціювали допомогу органам місцевого самоврядування та комунальним установам міста. Так, наприклад, благодійна організація «БФ «Добробут України» за фінансової підтримки EVZ Foundation Фонд «Пам'ять, відповідальність та майбутнє» організувала доставку з м. Івано-Франківськ до м. Харків гуманітарної допомоги (1300 продуктових і гігієнічних наборів) загальною вагою 12 т [33] та звернулася до Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту ХМР з проханням розвантажити та адресно передати її ромським сім'ям та багатодітним родинам у м. Харків та Харківській області.

Місцева влада стала залучати волонтерів, громадські організації для розвезення їхнім власним транспортом продуктів харчування мешканцям мікрорайонів, зокрема, найбільш постраждалих. У липні 2022 р. було створено Координаційну раду волонтерів при Харківському міському голові з метою налагодити більш ефективну роботу з надання допомоги харків'янам [34].

Харківська міська рада у тісній взаємодії з Харківською обласною військовою адміністрацією (ХОВА) та інститутами громадянського суспільства налагодила зовнішні комунікації з міжнародними партнерами – містами Великобританії, Італії, Польщі, Словенії, Франції, Чехії, Швейцарії. У липні 2022 р. розпорядженням Харківського міського голови було створено Координаційну раду міст-партнерів при Харківському міському голові. На її установчому засіданні (26 липня, у режимі онлайн) за присутності міського голови І. Терехова, радника віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Т. Голуба, дипломатичних та консульських установ міст-партнерів представники міст-побратимів Харкова зазначили, що засуджують російську агресію та продовжать всіляко підтримувати Україну та її громадян, у т.ч. відправляти гуманітарні вантажі, зокрема, до Харкова [35]. Зазначена ініціатива міської влади Харкова мала велике значення для України як держави-кандидата на членство в Європейському Союзі.

Посилення міжсекторного партнерства було обумовлене ще й тим, що в Харкові та в Харківській області у перші три тижні широкомасштабного вторгнення відбулося тимчасове призупинення роботи більшості органів державного управління, місцевого самоврядування у соціальній сфері (Департаментів/управлінь соціального захисту населення; служби у справах дітей), державних/комунальних установ із надання соціальних послуг (центрів соціальних служб, центрів надання адміністративних послуг) тощо. Така кризова ситуація в соціальній сфері склалася після масової евакуації жінок і дітей із м. Харкова, деяких районів Харківської області через постійні авіаційні, ракетні, артилерійські обстріли з боку Росії житлових масивів. Існування горизонтальної гендерної сегрегації праці у соціальній сфері (81,5 % жінок у 2021 р.), в умовах війни спричинило скорочення кількості та погіршення якості надання соціальних послуг, стало загрозою соціальній безпеці суспільства [36].

У таких важких умовах співробітники районних комітетів у справах сім'ї та молоді Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту ХМР не лише розвантажували потяги з гуманітарною допомогою, але й привозили «гуманітрку» у найнебезпечніші райони Харкова: Салтівський район (Північну Салтівку, Салтівку), Шевченківський район (Павлове Поле, Олексіївку), Індустріальний район (ХТЗ, Горизонт) тощо.

У травні 2024 р. у межах міжнародного науково-дослідного проекту FUSILLI («Fostering the Urban food System Transformation through Innovative Living Labs Implementation»), колектив кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна провів дослідження на тему «Продовольче забезпечення сімей з дітьми в м. Харкові в умовах російсько-української війни у 2022-2024 рр.». Одним із завдань зазначеного дослідження став аналіз діяльності районних комітетів у справах сім'ї та молоді Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту ХМР та Харківського міського голови у 2022-2024 рр. із продовольчого забезпечення сімей з дітьми.

Методом анкетування було охоплено 115 респондентів, які представляли одного з батьків родин із дітьми, у 5 районах міста Харкова: Індустріальному, Немишлянському, Новобаварському, Салтівському, Холодногірському. 94 родини (82%) зазначили погіршення якості повсякденного раціону харчування їхніх сімей після початку повномасштабного вторгнення (з 24.02. 2022 р.): 51 родина (44%) відчула «значне погіршення», 43 родини (37,4%) - «деяке погіршення». 14 батьків зазначили незмінність харчування їхніх сімей, а 7 – навіть покращення (рис.1).



**Рис. 1** «Чи змінилась якість Вашого повсякденного раціону харчування після початку повномасштабного вторгнення (з 24.02. 2022 р.)?» (оберіть лише один варіант відповіді)

Ситуація пояснюється девальвацією української гривні у липні 2022 року, що суттєво вплинуло на здатність домогосподарств задовольняти свої основні потреби, особливо у південних і східних регіонах, у т.ч. прифронтовому Харкові. Ціни на продуктовий кошик в Україні, що складався з мінімального набору базових товарів: молоко, хліб, яйця, рис, гречка, куряче філе, картопля та яблука, за останні два роки зросли на 1,3 рази, у той час, як за попередні 5 років – у 1,5 рази [37].

Поліпшення якості харчування зазначили 5 багатодітних родин (по 3 дітей), які мешкають в Індустріальному, Новобаварському (2 родини), Немишлянському та Холодногірському районах м. Харкова. А також дві родини з однією дитиною, які мешкають в Немишлянському та Салтівському районах міста. Представляється, що це можна пояснити діяльністю відповідних районних комітетів у справах сім'ї та молоді Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту ХМР, а також Харківського міського голови у 2022-2024 рр. із продовольчого забезпечення сімей з дітьми.

У двох найнебезпечніших (постійно обстрілюваних) районах м. Харкова – Салтівському та Індустріальному було опитано по 20 родин, з яких, відповідно, 14 та 13 – багатодітні. Попри обстріли, загрози життю, у 2022 р. співробітники Салтівського районного комітету у справах сім'ї та молоді більше 5 разів на рік забезпечили харчовими продуктами 11 родин; 5 разів на рік – 1 багатодітну родину (3 дитини) та 1 родину з однією дитиною. На жаль, 7 сімей, з яких 2 багатодітні родини (3 та 4 дитини), 3 родини з однією дитиною та дві родини з 2 дітьми залишилися без продовольчої допомоги з боку місцевої влади. Правда, у 2023-2024 рр. одна з цих сімей – багатодітна родина з 4 дітьми – отримувала харчові продукти більше 5 разів на рік.

У порівнянні з Салтівським районом, в Індустріальному районі м. Харкова, який також характеризувався постійними обстрілами у 2022 р., ситуація із продовольчим забезпеченням сімей з дітьми з боку місцевої влади склалася



дещо краще. За 2022 рік співробітники комітету у справах сім'ї та молоді зазначеного району більше 5 разів на рік забезпечили харчовими продуктами 16 родин; 5 разів на рік дві багатодітні родини з 3-ма дітьми; одну багатодітну родину з 3-ма дітьми – декілька разів на місяць, а одну багатодітну родину (3 дітей) – постійно. У 2023-2024 рр. інтенсивність допомоги харчовими продуктами сімей з дітьми в Індустріальному районі дещо знизилася, крім однієї багатодітної родини з 3-ма дітьми, яка стала отримувати харчові продукти постійно (регулярно).

У Немишлянському районі іноді здійснювалася доставка продуктових наборів сім'ям з дітьми за місцем проживання; а іноді вони отримували харчові продукти в районному комітеті у справах сім'ї та молоді. З опитаних сімей 11 – багатодітні з 3 дітьми, 3 – з 2 дітьми, 2 – з однією дитиною. 6 родин отримували харчові продукти 5 разів на рік, 9 – більше 5 разів на рік. Одна родина з 2 дітьми в 2022 р. жодного разу не отримала харчових продуктів, а з 2023 р. стала отримувати гуманітарну допомогу від органів влади більше 5 разів на рік. У цілому інтенсивність продовольчого забезпечення сімей з дітьми залишалася на одному рівні у 2022-2024 рр.

В Основ'янському районі з 20 опитаних сімей виявилось 12 родин – багатодітні (9 – з 3-ма дітьми, 3 – з 4-ма дітьми), 5 – з 2 дітьми, 3 – з 1 дитиною. Посадовці місцевого самоврядування забезпечили 8 родин продуктовими наборами 5 разів на рік, 7 – більше 5 разів на рік; 3 багатодітні родини з 3-ма дітьми – декілька разів на місяць. Одна багатодітна родина з 3 дітьми, яка жодного разу не отримала в 2022 р. гуманітарної допомоги від органів влади, у 2023-2024 рр. стала отримувати харчові продукти більше 5 разів на рік. В основному сім'ї з дітьми отримували харчові продукти в комітеті у справах сім'ї та молоді Основ'янського району м. Харкова. У 2023-2024 рр. спостерігалось зниження інтенсивності надання допомоги харчовими продуктами сім'ям з дітьми в районі.

У Холодногірському районі м. Харкова також було опитано 20 сімей: 17 багатодітних родин, у т.ч. дві з 4 дітьми, дві з 5 дітьми, три з 2 дітьми. Всі 20 родин забезпечувалися продуктовими наборами у 2022 р., до того 6 родин – декілька разів на місяць, а одна багатодітна родина з 3-ма дітьми – постійно. Для основної кількості опитаних родин (18) здійснювалася доставка продуктових наборів за місцем проживання; 2 родини отримували харчові продукти в комітеті у справах сім'ї та молоді Холодногірського району м. Харкова, а також на вулицях району. У 2023-2024 рр. інтенсивність допомоги харчовими продуктами сімей з дітьми в Холодногірському районі також дещо знизилася.

Серед ризиків продовольчого забезпечення України під час війни дослідники називають погіршення якості раціону харчування населення. Причинами цього насамперед стає локальний дефіцит продуктів харчування, цінова недоступність продуктів харчування і зменшення їх асортименту. На фоні втрати споживачами стабільних доходів баланс споживання продуктів

харчування, як правило, зміщується на користь хлібобулочної продукції і напівфабрикатів, зменшується споживання сезонних продуктів і продуктів тваринницького походження [38]. Це особливо небезпечно для сімей з дітьми, адже стає реальною загрозою для здоров'я дітей. Соціально відповідальна місцева влада покликана не тільки не допустити голодування сімей з дітьми, а й забезпечити якість продовольчого забезпечення. Саме тому якість продуктів харчування, отриманих сім'ями з дітьми, є одним показників результативності діяльності харківської міської влади з продовольчого забезпечення цієї соціально вразливої групи у воєнний час. Переважна більшість сімей з дітьми позитивно оцінили надану продовольчу допомогу: 50 сімей, за їх свідченням, були забезпечені продуктами «високої якості», 22 - «частково високої якості, частково – ні», 28 - «середньої якості» і лише 1 сім'я з опитаних вважає, що отримані ними продукти харчування «низької якості». Представники 8 сімей не змогли дати однозначну оцінку якості продуктів харчування, 6 сімей не відповіли на це питання (табл. 1).

Таблиця 1.

**Якість продуктів у продуктових наборах, що отримували сім'ї з дітьми від районних комітетів у справах сім'ї та молоді в Харкові, міського голови у 2022-2024 (за оцінками опитаних сімей-отримувачів продуктів, n = 109)**

| Оцінка якості продуктів у продуктових наборах   | Кількість відповідей |
|-------------------------------------------------|----------------------|
| Продукти високої якості                         | 50                   |
| Частково продукти високої якості, частково – ні | 22                   |
| Продукти середньої якості                       | 28                   |
| Продукти низької якості                         | 1                    |
| Важко відповісти                                | 8                    |

Якість отриманих продуктів харчування високо оцінили усі опитані сім'ї Салтівського району і більшість Індустріального, тобто мешканці найбільш постраждалих районів Харкова. Сім'ї з дітьми насамперед отримали продукти тривалого зберігання, консервовані продукти, печиво та солодоші, тобто харчі, які в умовах війни родини могли мати у своєму розпорядженні і вживати тривалий час. Однак недостатнім було постачання низки продуктів, серед яких овочі і фрукти, м'ясо та риба, ковбаса, твердий сир.

**Висновки.** Проведене викладачами соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна дослідження в рамках проекту FUSILLI на тему «Продовольче забезпечення сімей з дітьми в м. Харкові в умовах російсько-української війни у 2022-2024 рр.» дозволило з'ясувати

результативність діяльності харківської міської влади з продовольчого забезпечення сімей з дітьми в умовах російсько-української війни у 2022-2024 рр. Попри значне погіршення якості повсякденного раціону харчування через російське повномасштабне вторгнення в Україну у 94 родин з дітьми (із 115), діяльність харківської міської влади з продовольчого забезпечення сприяла поліпшенню якості харчування 5 багатодітних родин з 3-ма дітьми в Індустріальному, Немишлянському, Новобаварському та Холодногірському районах м. Харкова.

В умовах зниження фізичної та економічної доступності продуктів харчування в прифронтовому Харкові (особливо в постійно обстрілюваних Салтівському та Індустріальному районах) протягом 2022-2024 рр. посадові особи місцевого самоврядування постійно забезпечували мінімальний продуктовий кошик та продовольчу безпеку родин з дітьми, особливо 83 багатодітних родин харків'ян. Підвищенню ефективності діяльності місцевої влади з продовольчого забезпечення харків'ян, зокрема, сімей з дітьми, сприяв подальший розвиток міжсекторного партнерство ХМР з благодійними, громадськими організаціями у т.ч. міжнародними, волонтерами, містами-партнерами. Співробітники районних комітетів у справах сім'ї та молоді Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради та Харківський міський голова системно виконували додаткові функції із продовольчого забезпечення сімей з дітьми в прифронтовому місті, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності.

Позитивна оцінка отримувачами якості продуктових наборів (із продуктів тривалого зберігання, консервованих продуктів) в умовах російсько-української війни у 2022-2024 рр. доводить результативність діяльності харківської міської влади з продовольчого забезпечення сімей з дітьми, особливо багатодітних родин. Разом із тим, актуалізовано питання адресної допомоги, врахування запитів конкретних сімей.

### **Література:**

1. Огляд продовольчої безпеки і політики в Україні станом на 17.05.2022 р. / Центр досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки. 5 с. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-prodovolchoyi-bezpeki-ta-politiki>
2. Огляд продовольчої безпеки і політики в Україні станом на 12.08.2022 р. / Центр досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки. 5 с. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/08/Food\\_security\\_and\\_policy\\_review\\_issue\\_5\\_ukrainian\\_edited.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/08/Food_security_and_policy_review_issue_5_ukrainian_edited.pdf)
3. Павлиш О. Дві третини бюджету українці витрачають на їжу та обов'язкові платежі – дослідження Deloitte. *Економічна правда*. 2024, 13 берез. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/13/711091/>
4. До реєстру пошкоджених Росією внесли майже 900 шкіл медзакладів та адмінбудівель Харкова. *KharkivToday*, 2022, 28 жовт. URL : <https://2day.kh.ua/ua/kharkow/do-reyestru-poshkodzhenykh-rosiyeyu-vnesly-mayzhe-900-shkil-medzakladiv-ta-adminbudivel>
5. Гавриляк П. Шлях додому: коли українці повернуться в рідні міста. «Вікно Відновлення» (UA Recovery Window MediaNetwork): сайт, 2024, 29 квіт. URL : <https://recovery.win/novyny/shlyah-dodomu-koly-ukrayinczi-povernutsya-v-ridni-mista>





6. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Квітень 2024. URL : [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf)
7. Human impact assessment. Ukraine. June 2023. URL : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>
8. Куць, О., Бокій, О. Напрями продовольчої політики в Україні та світі. *Продовольчі ресурси*. 2020 № 14. С. 262–276. <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/69> <https://doi.org/10.31073/foodresources2020-14-27>
9. Байдала В.В., Якимовська А.В. Забезпечення продовольчої безпеки в умовах глобальних викликів. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Т. 15, №1, с. 56-70. [https://doi.org/10.31548/economics15\(1\).2024.049](https://doi.org/10.31548/economics15(1).2024.049)
10. Каїра Л.Г. Продовольча безпека: оцінка сучасного стану. *Food security: assessment of the current state. Національна економіка*. Інтелект XXI № 1 '2023. С. 16-20 DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.3>
11. Клименко Н. Г. Забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: стан, проблеми, перспективи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 30. С. 128-132. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.30.22>
12. Tonea D., Palacios V. Role of civil society organisations in Ukraine. Emergency Response inside Ukraine. Thematic paper. October 2022. 17 p. URL: <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2023/01/Role-of-Civil-Society-Organisations-in-Ukraine-Thematic-Paper.pdf>
13. Хижняк Л.М., Сичова В.В. Міжнародна гуманітарна допомога громадянам України під час російсько-української війни: значущість і шляхи удосконалення. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). С.1388-1400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-1388-1400](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1388-1400)
14. Ревкова А.В. Організаційно-економічні засади продовольчого забезпечення населення України: дис...д-ра філософ. 051/ Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2023. 185 с. URL : [https://vsau.org/assets/images/general/nauka/razovi-radu/Dysertatsiia\\_Revkovoiv%20A.V..pdf](https://vsau.org/assets/images/general/nauka/razovi-radu/Dysertatsiia_Revkovoiv%20A.V..pdf)
15. Патицька, Х. О. Продовольча безпека в умовах війни: проблеми та шляхи забезпечення в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : 2023. Вип. 160 (2). С. 43-49). DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-2-6>.
16. Лозинська Т. М. Доступність продовольства і державна підтримка продовольчої безпеки під час війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 65-70. URL : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-11>
17. Шевченко А.А., Петренко О. П., Іванюк Н. С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24>
18. Україна: план гуманітарних потреб і реагування 2024 р. Грудень 2023. URL : <https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2024/01/Ukraine-HNRP-2024-Humanitarian-Needs-and-Response-Plan-EN-20240110.pdf>
19. Національна платформа продовольчої безпеки допомагає закривати потреби місцевих громад у продуктах харчування / *Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів*: вебсайт. 24 травня 2022 року. URL : <https://dpss.gov.ua/news/nacionalna-platforma-prodovolchoyi-bezpeki-dopomagaye-zakrivati-potrebi-miscevih-gromad-u-produktah-harchuvannya>
20. Аналітична інформація / *Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів*: вебсайт. 2022. URL : <https://dpss.gov.ua/diyalnist/analitichnainformaciya>
21. Хальфон А. Харчування під час війни: чому так мало спогадів про їжу та що їли чернігівці у бомбосховищах. *Īzhakultura*. 2023, 9 січ. URL : [https://yizhakultura.com/material/20230109\\_1646](https://yizhakultura.com/material/20230109_1646)

22. Трібе Ю. Кухня окупації: що і як їли українці під час російського вторгнення з дослідження «Архіву війни». *Українська правда*, 2023, 23 листоп. URL : <https://life.pravda.com.ua/society/2023/11/23/257864>

23. Бойко Д. М., Усенко Д. С. Продовольча нерівність у Харкові під час війни: огляд причин, проявів та шляхів подолання. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплін. електрон. зб. наук. пр. з соціолог. та соц. роботи*. 2023. №13. С. 15–22. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-02>

24. Нехаєнко О. В. Продовольча політика: реалізація продовольчих ініціатив від національного рівня до рівня територіальних громад Харківщини *SOCIOПРОСТІР: міждисциплін. електрон. зб. наук. пр. з соціолог. та соц. роботи*. 2023. № 13. С. 8–14. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-01>

25. Запорожченко Р. О., Шиманський Д. О. «Зелені» практики жителів Харкова під час війни: результати Kharkiv Green Urban Tour 2023. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплін. електрон. зб. наук. пр. з соціолог. та соц. роботи*. 2023. № 13. С. 39–47. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-05>

26. Мурадян О. С., Дейнеко О. О., Філіппова О. А. Харківська Living Lab: від відкритої інноваційної екосистеми до партисипативної системи продовольчої стійкості під час війни. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплін. електрон. зб. наук. пр. з соціолог. та соц. роботи*. 2023. № 13. С. 23–30. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-03>

27. Нікулін В. С., Кізілов О. І., Яшкіна Д. Д. Соціальний попит на здорове харчування учнів в Україні: приклад Харківської області. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплін. електрон. зб. наук. пр. з соціолог. та соц. роботи*. 2023. №13. С. 31–38. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-04>

28. Євдокимова І.А., Бутиліна О.В. Практики комунальних соціальних служб міста Харкова щодо забезпечення продовольчої безпеки уразливих верств населення в умовах війни. *Габітус*. 2024. №61. С. 22–26. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.61.3>

29. За два роки війни на Харківщині внаслідок збройної агресії РФ загинули 2419 цивільних – поліція (відео). *Слобідський край*. 2024, 24 лют. URL : [https://www.slk.kh.ua/news/oblast-online/za-dva-roki-vijni-na-harkivsini-vnaslidok-zbrojnoi-agresii-rf-zaginuli-2419-civilnih-policia-video.html#google\\_vignette](https://www.slk.kh.ua/news/oblast-online/za-dva-roki-vijni-na-harkivsini-vnaslidok-zbrojnoi-agresii-rf-zaginuli-2419-civilnih-policia-video.html#google_vignette)

30. Protection of Civilians in Armed Conflict – May 2024. United Nations. Ukraine: website. 2024, 07 June. URL : <https://ukraine.un.org/en/270888-protection-civilians-armed-conflict-%E2%80%94-may-2024>

31. Харківський міський центр соціальних служб «Довіра». 2022, 7 квітня. URL : <https://www.facebook.com/KhCSSDovira/>

32. Більше часу для людини, а не паперам: як працює електронний кейс-менеджмент/ Міністерство соціальної політики України: вебсайт. 2024, 28 верес. URL : <https://www.msp.gov.ua/news/24074.html>

33. БФ «Добробут України» /Charitable Foundation «Eudemony of Ukraine». URL : <https://www.facebook.com/eudemonyofukraine>

34. У Харкові почала працювати координаційна рада волонтерів / Офіційний сайт Харківської міської ради, міського голови, виконавчого комітету. 2022, 4 серп. URL : <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/u-kharkovi-pochala-pratsyuvati-koordinatsiyna-rada-volonteriv-51694.html>

35. У Харкові створили Координаційну раду міст-партнерів / Офіційний сайт Харківської міської ради, міського голови, виконавчого комітету. 2022, 26 лип. URL : <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/-51600.html>

36. Сичова В.В., Гонюкова Л.В. Гендерний аналіз в управлінні соціальним розвитком в умовах збройної агресії Росії проти України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. №1 (60) С.133-145. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-09>



37. Дячкіна А. Продуктовий кошик українця 2023: як змінились ціни на базові продукти. *Економічна правда*. 2023, 23 жовт. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/23/705764/>

38. Жураковська Л. Стан продовольчого забезпечення України під час війни/ Національний інститут стратегічних досліджень: вебсайт. 2023, 8 берез. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-prodovolchoho-zabezpechennya-ukrayiny-pid-chas-viyny>

### References:

1. Ohliad prodovolchoi bezpeky i polityky v Ukraini stanom na 17.05.2022 r. [Review of food security and policy in Ukraine as of May 17, 2022] / Tsentr doslidzhen prodovolstva ta zemlekorystuvannia pry Kyivskii shkoli ekonomiky- Center for Food and Land Use Research at the Kyiv School of Economics. Retrieved from <https://kse.ua/ua/oglyad-prodovolchoyi-bezpeki-ta-politiki> [in Ukrainian].

2. Ohliad prodovolchoi bezpeky i polityky v Ukraini stanom na 12.08.2022 r. [Review of food security and policy in Ukraine as of August 12, 2022] / Tsentr doslidzhen prodovolstva ta zemlekorystuvannia pry Kyivskii shkoli ekonomiky- Center for Food and Land Use Research at the Kyiv School of Economics. Retrieved from [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/08/Food\\_security\\_and\\_policy\\_review\\_issue\\_5\\_ukrainian\\_edited.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/08/Food_security_and_policy_review_issue_5_ukrainian_edited.pdf) [in Ukrainian].

3. Pavlysh, O. (2024). Dvi tretyny biudzhetu ukraintsi vytrachaiut na yizhu ta oboviazkovi platezhi – doslidzhennia Deloitte [Ukrainians spend two thirds of their budget on food and mandatory payments - Deloitte research]. *Ekonomichna pravda - Economic truth*, March 13. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/13/711091/> [in Ukrainian].

4. Do reiestru poshkodzhenykh Rosiieiu vnesly maizhe 900 shkil medzakladiv ta adminbudivel Kharkova (2022) [Almost 900 schools, medical institutions and the administration building of Kharkiv were added to the register damaged by Russia]. *KharkivToday*, October 28. Retrieved from <https://2day.kh.ua/ua/kharkow/do-reiestru-poshkodzhenykh-rosiyeyu-vnesly-mayzhe-900-shkil-medzakladiv-ta-adminbudivel> [in Ukrainian].

5. Havryliak, P. (2024). Shliakh dodomu: koly ukraintsi povernutsia v ridni mista. «*Vikno Vidnovlennia*» - *UA Recovery Window MediaNetwork*): website, April 29. Retrieved from <https://recovery.win/novyny/shlyah-dodomu-koly-ukrayinczi-povernutsya-v-ridni-mista> [in Ukrainian].

6. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuван vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct damage to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024]. N.p. April. Retrieved from [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) [in Ukrainian].

7. Human impact assessment. Ukraine. (2023). N.p., June. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-lyudey>

8. Kuts, O., Bokii, O. (2020). Napriamy prodovolchoi polityky v Ukraini ta sviti [Directions of food policy in Ukraine and the world]. *Prodovolchi resursy - Food resources*, 14, 262–276. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2020-14-27> [in Ukrainian].

9. Baidala, V.V., Yakymovska, A.V. (2024.). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Ensuring food security in the face of global challenges]. *Ekonomika i upravlinnia biznesom - Economics and business management*. Vol. 15, 1, 56-70. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics15\(1\).2024.049](https://doi.org/10.31548/economics15(1).2024.049) [in Ukrainian].

10. Kaira, L.H. (2023). Prodovolcha bezpeka: otsinka suchasnoho stanu. *Natsionalna ekonomika* [Food security: assessment of the current state. National economy.]. *Intelekt XXI - Intellect XXI*, 1, 16-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.3> [in Ukrainian].

11. Klymenko, N. H. (2022). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu: stan, problemy, perspektivy [Ensuring food security in the conditions of martial law: condition, problems, prospects]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini - Public management and administration in Ukraine*. (Issue 30) (pp. 128-132). DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.30.22> [in Ukrainian].



12. Tonea, D., Palacios, V. (2022). Role of civil society organisations in Ukraine. Emergency Response inside Ukraine. Thematic paper. October. Retrieved from <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2023/01/Role-of-Civil-Society-Organisations-in-Ukraine-Thematic-Paper.pdf>

13. Khyzhniak, L.M., Sychova, V.V. (2024.). Mizhnarodna humanitarna dopomoha hromadianam Ukrainy pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny: znachushchist i shliakhy udoskonalennia [International humanitarian aid to Ukrainian citizens during the Russian-Ukrainian war: significance and ways of improvement]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy - Society and national interests*, 4(4), 1388-1400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-1388-1400](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1388-1400) [in Ukrainian].

14. Revkova, A.V. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady prodovolchoho zabezpechennia naselennia Ukrainy [Organizational and economic principles of food security for the population of Ukraine] / Vinnytsia National Agrarian University. Ph.D thesis. Vinnytsia. Retrieved from [https://vsau.org/assets/images/general/ nauka/razovi-radu/Dysertatsiia\\_Revkovoii%20A.V..pdf](https://vsau.org/assets/images/general/ nauka/razovi-radu/Dysertatsiia_Revkovoii%20A.V..pdf) [in Ukrainian].

15. Patytska, Kh. O. (2023). Prodovol'cha bezpeka v umovakh viiny: problemy ta shlyakhy zabezpechennia v Ukrayini [Food security in times of war: problems and ways of ensuring it in Ukraine]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny [Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine]*: Vol. 160 (2) (pp. 43-49). DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-2-6> [in Ukrainian].

16. Lozynska, T. M. (2024). Dostupnist prodovolstva i derzhavna pidtrymka prodovolchoi bezpeky pid chas viiny [Availability of food and state support for food security during the war]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. 1, 65-70. URL : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-11> [in Ukrainian].

17. Shevchenko, A.A., Petrenko, O. P., Ivaniuk, N. S. (2024). Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiny ta priorityetni napriamky vrehuliuвання yii stanu [Food security of Ukraine in the conditions of war and priority directions for regulating its condition]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*. Issue, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24> [in Ukrainian].

18. Ukraina: plan humanitarnykh potreb i reahuvannia 2024 r. [Ukraine: humanitarian needs and response plan 2024] (2023). N.p., December. Retrieved from <https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2024/01/Ukraine-HNRP-2024-Humanitarian-Needs-and-Response-Plan-EN-20240110.pdf> [in Ukrainian].

19. Natsionalna platforma prodovolchoi bezpeky dopomahaie zakryvaty potreby mistsevykh hromad u produktakh kharchuvannia [The National Food Safety Platform helps meet the food needs of local communities] (2022) / *Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan bezpechnosti kharchovykh produktiv ta zakhystu spozhyvachiv: vebсайт - State Service of Ukraine for Food Safety and Consumer Protection: website*. May 24. Retrieved from <https://dpss.gov.ua/news/nacionalna-platforma-prodovolchoyi-bezpeki-dopomagaye-zakrivati-potrebi-miscevih-gromad-u-produktakh-harchuvannia> [in Ukrainian].

20. Analitychna informatsiia [Аналітична інформація Analytical information] 2022 / *Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan bezpechnosti kharchovykh produktiv ta zakhystu spozhyvachiv: vebсайт - Analytical information / State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection: website*. Retrieved from <https://dpss.gov.ua/diynalist/analitichnainformaciya> [in Ukrainian].

21. Khalfon, A. (2023). Kharchuvannia pid chas viiny: chomu tak malo spohadiv pro yizhu ta shcho yily chernihivtsi u bomboskhovyshchakh Food during the war: why there are so few memories of food and what Chernivtsi ate in bomb shelters. *Ízhakultura - Foodculture*, January 9. Retrieved from [https://yizhakultura.com/material/20230109\\_1646](https://yizhakultura.com/material/20230109_1646) [in Ukrainian].

22. Tribe, Yu. (2023). Kukhnia okupatsii: shcho i yak yily ukraintsi pid chas rosiiskoho vtorhnnennia z doslidzhennia «Arkhivu viiny» [Occupation cuisine: what and how Ukrainians ate during the Russian invasion from the study of the "War Archive"]. *Ukrainska pravda - Ukrainian truth*, November 23. Retrieved from <https://life.ppravda.com.ua/society/2023/11/23/257864> [in Ukrainian].



23. Boiko, D. M., Usenko, D. S. (2023). Prodovolcha nerivnist u Kharkovi pid chas viiny: ohliad prychyn, proiaviv ta shliakhiv podolannia [Food inequality in Kharkiv during the war: a review of causes, manifestations and ways to overcome it]. *SOCIOPROSTIR: mizhdystsypin. elektron. zb. nauk. pr. z sotsioloh. ta sots. roboty – SOCIOSPACE: interdisciplinary. electron. coll. of science with a degree in sociology. and social work*, 13, 15–22. DOI : <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-02> [in Ukrainian].

24. Nekhaienko, O. V. (2023). Prodovolcha polityka: realizatsiia prodovolchykh initsiatyv vid natsionalnoho rivnia do rivnia terytorialnykh hromad Kharkivshchyny [Food policy: implementation of food initiatives from the national level to the level of territorial communities of the Kharkiv region]. *SOCIOPROSTIR: mizhdystsypin. elektron. zb. nauk. pr. z sotsioloh. ta sots. roboty – SOCIOSPACE: interdisciplinary. electron. coll. of science with a degree in sociology. and social work*, 13, 8–14. DOI : <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-01> [in Ukrainian].

25. Zaporozhchenko, R. O., Shymanskyi, D. O. (2023). «Zeleni» praktyky zhyteliv Kharkova pid chas viiny: rezultaty Kharkiv Green Urban Tour 2023 ["Green" practices of Kharkiv residents during the war: results of the Kharkiv Green Urban Tour 2023]. *SOCIOPROSTIR: mizhdystsypin. elektron. zb. nauk. pr. z sotsioloh. ta sots. roboty – SOCIOSPACE: interdisciplinary. electron. coll. of science with a degree in sociology. and social work*, 13, 39–47. DOI : <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-05> [in Ukrainian].

26. Muradian, O. S., Deineko, O. O., Filippova, O. A. (2023). Kharkivska Living Lab: vid vidkrytoi innovatsiini ekosystemy do partysypatyvnoi systemy prodovolchoi stiikosti pid chas viiny [Kharkivska Living Lab: from an open innovation ecosystem to a participatory food security system during war]. *SOCIOPROSTIR: mizhdystsypin. elektron. zb. nauk. pr. z sotsioloh. ta sots. roboty – SOCIOSPACE: interdisciplinary. electron. coll. of science with a degree in sociology. and social work*, 13, 23–30. DOI : <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-03> [in Ukrainian].

27. Nikulin, V. S., Kizilov, O. I., Yashkina, D. D. Sotsialnyi popyt na zdorove kharchuvannia uchniv v Ukraini: pryklad Kharkivskoi oblasti [Social demand for healthy food for students in Ukraine: the example of Kharkiv region]. *SOCIOPROSTIR: mizhdystsypin. elektron. zb. nauk. pr. z sotsioloh. ta sots. roboty – SOCIOSPACE: interdisciplinary. electron. coll. of science with a degree in sociology. and social work*, 13, 31–38. DOI : <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-04> [in Ukrainian].

28. Yevdokymova, I.A., Butylina, O.V. (2024). Praktyky komunalnykh sotsialnykh sluzhb mista Kharkova shchodo zabezpechennia prodovolchoi bezpeky urazlyvykh verstv naselennia v umovakh viiny [Practices of communal social services of the city of Kharkiv in ensuring food security of vulnerable population groups in war conditions]. *Habitus – Habitus*. 61, 22-26. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.61.3> [in Ukrainian].

29. Za dva roky viiny na Kharkivshchyni vnaslidok zbroinoi ahresii rf zahynuly 2419 tsyvilnykh – politsiia (video) (2024) [During the two years of the war, 2,419 civilians were killed in the Kharkiv region as a result of armed aggression of the Russian Federation - police (video)]. Slobidskyi krai - Slobidsky region. February 24. Retrieved from [https://www.slk.kh.ua/news/oblast-online/za-dva-roki-vijni-na-harkivsini-vnaslidok-zbrojnoi-agresii-rf-zaginuli-2419-civilnih-policia-video.html#google\\_vignette](https://www.slk.kh.ua/news/oblast-online/za-dva-roki-vijni-na-harkivsini-vnaslidok-zbrojnoi-agresii-rf-zaginuli-2419-civilnih-policia-video.html#google_vignette) [in Ukrainian].

30. Protection of Civilians in Armed Conflict – May 2024. *United Nations. Ukraine: website* (2024). June 07. Retrieved from <https://ukraine.un.org/en/270888-protection-civilians-armed-conflict-%E2%80%94-may-2024>

31. Kharkivskyi miskyi tsentr sotsialnykh sluzhb «Dovira» [Kharkiv city center of social services "Trust"] (2022). April 7. Retrieved from <https://www.facebook.com/KhCSSDovira/> [in Ukrainian].

32. Bilshe chasu dlia liudyny, a ne paperam: yak pratsiuie elektronnyi keis-menedzhment [More time for people, not papers: how electronic case management works] (2024). *Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy: vebsait – Ministry of Social Policy of Ukraine: website*, September 28. Retrieved from <https://www.msp.gov.ua/news/24074.html> [in Ukrainian].

33. BF «Dobrobut Ukrainy» /Charitable Foundation «Eudemony of Ukraine» (2022). March Retrieved from <https://www.facebook.com/eudemonyofukraine> [in Ukrainian].

34. U Kharkovi pochala pratsiuvaty koordynatsiina rada volonteriv [A coordination council of volunteers started working in Kharkiv] (2022). *Ofitsiynyi sait Kharkivskoi miskoi rady, miskoho holovy, vykonavchoho komitetu - Official website of Kharkiv City Council, Mayor, Executive Committee*, Aug. 4. Retrieved from <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/u-kharkovi-pochala-pratsyuvati-koordinatsiyna-rada-volonteriv-51694.html> [in Ukrainian].

35. U Kharkovi stvoryly Koordynatsiinu radu mist-partneriv [The Coordination Council of Partner Cities was created in Kharkiv] (2022). *Ofitsiynyi sait Kharkivskoi miskoi rady, miskoho holovy, vykonavchoho komitetu - Official website of the Kharkiv City Council, Mayor, and Executive Committee*. July 26. Retrieved from <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/-51600.html> [in Ukrainian].

36. Sychova, V.V., Honiukova, L.V. (2022). Hendernyi analiz v upravlinni sotsialnym rozvytkom v umovakh zbroinoi ahresii Rosii proty Ukrainy [Gender analysis in the management of social development in the conditions of Russia's armed aggression against Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia - Actual problems of public administration*, 1 (60), 133-145. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-09> [in Ukrainian].

37. Diachkina, A. (2023). Produktovyi koshyk ukraintsia 2023: yak zminyls tsiny na bazovi produkty [Product basket of a Ukrainian in 2023: how the prices of basic products have changed]. *Ekonomichna pravda - . Economic truth*. October 23. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/23/705764/> [in Ukrainian].

38. Zhurakovska, L. (2023). Stan prodovolchoho zabezpechennia Ukrainy pid chas viiny [The state of food security of Ukraine during the war]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen: vebseit – National Institute of Strategic Research: website*, March 8. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-prodovolchoho-zabezpechennya-ukrayiny-pid-chas-viyny> [in Ukrainian].





## РОЗДІЛ «Економіка»

УДК 338.434:336.77"364"

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-367-378](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-367-378)

**Батракова Тетяна Іванівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, просп. Соборний, 74 (V корп., каб. 114), м. Запоріжжя, 69063, тел.: (061) 228-76-24, <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>

**Панченко Микита Андрійович** аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, вул. Арктична, 36, м. Запоріжжя, 69007, тел.: (097) 589-71-34, <https://orcid.org/0009-0009-5084-6761>

### АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Анотація.** Війна, що триває на території України, завдала серйозного удару по всіх галузях національної економіки, особливо по сільському господарству. До основних негативних чинників належать порушення сівозмін, забруднення ґрунтів та мінування земель. Ці фактори знижують можливості аграріїв щодо ефективного виробництва та збуту продукції. Важливим аспектом є також економічна складова – війна ускладнила доступ сільськогосподарських підприємств до кредитних ресурсів через високі ризики та нестабільність.

У статті розглядаються актуальні проблеми кредитування сільськогосподарських підприємств в умовах війни, що виникають через збройний конфлікт та нестабільну економічну ситуацію. Особлива увага приділяється аналізу впливу військових дій на фінансовий стан аграрного сектору, включаючи ризики та обмеження доступу до кредитних ресурсів. Автори досліджують основні труднощі, з якими стикаються аграрії під час отримання кредитів, такі як підвищені вимоги до заставного забезпечення, високі процентні ставки та обмежений доступ до банківських послуг у зоні бойових дій. У статті також розглядаються можливі шляхи вирішення цих проблем, зокрема, розробка державних програм підтримки, впровадження спеціальних кредитних ліній для аграріїв та залучення міжнародної допомоги. Аналізуються перспективи вдосконалення кредитної політики щодо аграрного сектору з метою підвищення його стійкості та ефективності в умовах воєнного часу.

У висновках наголошується на необхідності пошуку комплексних рішень для подолання фінансових труднощів, з якими стикаються аграрії, та важливості підтримки цього сектору, який забезпечує продовольчу безпеку України. Пропонуються рекомендації щодо вдосконалення механізмів кредитування в умовах високих ризиків та невизначеності, спричинених війною. Результати дослідження можуть бути корисними для урядових органів, фінансових установ та сільськогосподарських підприємств у розробці стратегій та заходів для покращення доступу до кредитних ресурсів і забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору під час та після конфлікту.

**Ключові слова:** агросектор, кредитні зобов'язання, забезпечення кредиту шляхом застави, процентні ставки, сільськогосподарське підприємство.

**Batrakova Tetiana Ivanivna** PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhia National University, Ave. Sobornyi, 74 (V building, room 114), Zaporizhzhia, 69063, tel.: (061) 228-76-24, <https://orcid.org/0000-0002-5710-9416>

**Panchenko Mykyta Andriiovych** PhD student, Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhia National University, St. Arktichna, 36, Zaporizhzhia, 69007, tel.: (097) 589-71-34, <https://orcid.org/0009-0009-5084-6761>

## ACTUAL PROBLEMS OF LENDING TO AGRICULTURAL ENTERPRISES IN TIMES OF WAR

**Abstract.** The ongoing war on the territory of Ukraine has dealt a serious blow to all sectors of the national economy, especially to agriculture. The main negative factors include disruption of crop rotations, soil contamination, and land mines. These factors reduce the ability of farmers to efficiently produce and market their products. An important aspect is also the economic component: the war has made it more difficult for agricultural enterprises to access credit due to high risks and instability.

The article discusses the current problems of lending to agricultural enterprises in wartime, which arise due to the armed conflict and the unstable economic situation. Particular attention is paid to the analysis of the impact of military operations on the financial condition of the agricultural sector, including risks and restrictions on access to credit resources. The authors examine the main difficulties faced by farmers in obtaining loans, such as increased collateral requirements, high interest rates, and limited access to banking services in the war zone. The article also discusses possible solutions to these problems, including the development of government support programs, the introduction of special credit lines for farmers, and the attraction of international assistance. Prospects for improving the credit policy towards the agricultural sector in order to increase its sustainability and efficiency in wartime are analyzed.

The conclusions emphasize the need to find comprehensive solutions to overcome the financial difficulties faced by farmers and the importance of supporting this sector, which ensures Ukraine's food security. Recommendations are offered to improve lending mechanisms in the context of high risks and uncertainty caused by the war. The results of the study can be useful for government agencies, financial institutions and agricultural enterprises in developing strategies and measures to improve access to credit and ensure the stable development of the agricultural sector during and after the conflict.

**Keywords:** agricultural sector, credit obligations, collateralized credit, interest rates, agricultural enterprise.

**Постановка проблеми.** Військові дії, внаслідок їх початку на території України, значною мірою повпливали на усі сектори національної економіки, а в особливості – на сільське господарство. Серед основних чинників, котрі унеможливають ведення рентабельного сільського господарства, наразі присутні такі: порушення циклів сівозмін, мінування земель сільськогосподарського (далі – с/г) призначення, порохове та вуглеводневе забруднення ґрунтів, постійний рух військової техніки, внаслідок чого порушується верхній (родючий) шар земель. Наведені негативні чинники прямо впливають на якість та кількість продукції, котру можна було б виробити та реалізувати на цих ділянках.

До вищенаведеного переліку додаються економічні та фінансові чинники, котрі перебувають у прямій залежності від військових дій, котрі розгортаються. Внаслідок цього сільське господарство фактично втратило доступ до фінансових інструментів кредитування їхньої підприємницької діяльності комерційними банками. Це знайшло своє відображення у високих ризиках ведення с/г діяльності, потенційної неплатоспроможності суб'єктів кредитування, неповерненні коштів позичальниками, проблемах із забезпеченням кредитів та складності оцінки ризиків банками.

Крім того, війна призводить до поступової девальвації національної валюти, а також значною мірою підвищує рівень інфляції, що є прямим чинником, що ускладнює процес кредитування. Додатковою причиною скорочення кредитування є загальна макроекономічна невизначеність та нестабільність.

В результаті, актуальними за останні роки стали питання доступу сільського господарства та аграріїв до фінансових ресурсів, зокрема кредитування. Дана тема потребує ґрунтовного дослідження, аналізу існуючих проблем та пропозицій щодо бодай часткового зменшення воєнного та фінансового тягаря аграріїв. Також, не варто забувати і про хоча б часткове вирішення нагальних проблем кредиторів, адже при вирішенні даного питання необхідний баланс та забезпечення інтересів обох сторін. Мінімізація ризиків для кредиторів та прозорість фінансового стану позичальника є наріжним каменем у кредитних правовідносинах.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Об'єкт дослідження, наведений у даній статті, широко розкривався і до повномасштабної війни багатьма вітчизняними авторами, адже і в той час існували певні проблеми як для аграріїв, так і для банківських установ. Серед авторів, котрі досліджували проблеми кредитування аграрної сфери на її довоєнній стадії: Лупенко Ю.О., Халатур С.М., Батракова Т.І., Непочатенко О.О., Корнійчук Г.В.

Предмет досліджуваної теми є досить новим для наукової спільноти України, оскільки безпосередньо з'явився із початком війни. За час актуалізації питання кредитування с/г підприємств під час війни у науковому полі з'явилась достатня кількість наукових робіт, присвячених прямо або опосередковано висвітлюваній темі. Серед авторів, чий предмет дослідження прямо стосується умов воєнного стану, варто зазначити таких, як Шпанель-Юхта О.І., Білоченко А.М., Вдовенко Л.О., Негрей М.В., Трофімова О.В.

**Мета статті.** Мета дослідження полягає у виявленні та аналізі актуальних проблем кредитування сільськогосподарських підприємств в умовах війни, зокрема, визначенні основних перешкод, які заважають ефективному доступу до фінансових ресурсів, оцінці впливу воєнних дій на кредитоспроможність та фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів кредитування в умовах нестабільності та ризиків, пов'язаних з повномасштабною війною.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансовий стан сільського господарства до початку повномасштабної війни, а саме з 2018 по 2021 роки, вирізнявся лише відсутністю активних бойових дій на обширних територіях сільськогосподарських угідь. Інші проблеми, хоч і не стояли так гостро, як сьогодні, проте все ж мали ту ж саму негативну тенденцію до ускладнення кредитних відносин комерційних банків та аграріїв, для яких кредитування с/г діяльності завжди було і залишається найбільш рентабельним та легальним шляхом до виведення підприємства у прибутковий стан. З огляду на тогочасні банківські практики, котрі широко висвітлювались через взаємодію кредиторів та позичальниками, банківські установи не завжди брались за кредитування середнього та малого агробізнесів.

Основною довоєнною причиною такої пасивності виступала неможливість аграріїв забезпечити кредитування за договором внаслідок відсутності достатнього устаткування чи іншого майна, котре могло б зацікавити банк. Лупенко О.Ю. слушно зазначає та додає у своїй роботі (станом на 2019 рік), що на той момент все ще діяв мораторій на продаж землі [1], а отже і забезпечити договір кредитування земельною ділянкою в якості застави було неможливо. Частим явищем ставала банальна відсутність у аграріїв достатнього майна, чия оціночна вартість могла повністю покривати вартість бажаної банком застави.

Так, другою за впливом довоєнною проблемою прийнято вважати взаємну недовіру банків та невеликих агровиробників, оскільки перші не хотіли давати



ризикові кредити другим; в свою чергу, агровиробники не вважали за потрібне доводити банкам свою платоспроможність та рентабельність свого бізнесу, від чого страждала фінансова прозорість і що призводило до відмови в кредитних послугах для аграріїв. Згідно із банківською практикою тих років, описаною в роботі того ж Лупенко О.Ю. [1], агровиробники старались знайти альтернативу – надавали перевагу кредитним спілкам або партнерам.

Проте, у той же час Батракова Т.І. у своїй роботі за 2020 рік зазначає, що агропромисловий комплекс є чи не найбажанішими клієнтами комерційних банків, а середній клас с/г виробників, котрі у великій кількості з'явилися в ті часи, мав би кількістю та якісними показниками ведення бізнесу забезпечити підвищення кількості кредитів аграріям на 15% [2]. Тож, бачимо і зворотню сторону взаємної недовіри, а саме – взаємне визнання незамінності ресурсів обох сторін для одне одного та взаємовигідність входження до кредитно-фінансових правовідносин.

Таким чином, поглянувши на довоєнні тенденції банківського кредитування агропромислового комплексу, стає зрозумілим корінь тих проблем, котрі досить серйозно загострились після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року. Наразі головними проблемними питаннями кредитування агросектору, котрі залишились ще з довоєнних часів, є такі:

- 1) невизначеність динаміки розвитку сільськогосподарського ринку в умовах війни наразі не дає банкам змогу адекватно оцінити ступені ризиків та унеможливорює застосування методу довгострокового прогнозування;
- 2) оскільки агросектор до війни був одним із найпріоритетніших напрямків кредитування у банків, під час війни с/г підприємства кардинально більше втратили можливості доступу до фінансово-кредитних ресурсів, наряду з багатьма іншими галузями національної економіки;
- 3) нерідкі труднощі із довірою між с/г підприємствами та банками, що інколи призводило до обрання агровиробниками інших шляхів віднайдення фінансових ресурсів, як то звернення до аграрних спілок чи вдавання до партнерства зі знайомими аграріями.

Внаслідок обмеження банками кредитування с/г підприємств, аграрії були вимушені робити ставки на інші методи залучення фінансових ресурсів, наприклад, надання пріоритету розширенню ринків збуту виrolеної продукції, у чому досить ефективно допомогли укладення двосторонніх торгових угод між Україною та Європейським Союзом. Збут продукції трейдерам чи експортування с/г продукції закордон (а саме до країн ЄС та Африки) зараз залишається більш-менш стабільною статтею для оновлення оборотних коштів та наповнення бюджетів для невеликих та середніх підприємств.

мільйонів доларів США

| Код та найменування                      | 2022           |               |               |                | 2023          |               |               |                | Зміни до попереднього періоду |             |           |
|------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------------------------|-------------|-----------|
|                                          | Товарообіг     | Експорт       | Імпорт        | Сальдо         | Товарообіг    | Експорт       | Імпорт        | Сальдо         | Товарообіг                    | Експорт     | Імпорт    |
| <b>Всього</b>                            | <b>103 669</b> | <b>44 160</b> | <b>59 509</b> | <b>-15 350</b> | <b>99 420</b> | <b>35 970</b> | <b>63 450</b> | <b>-27 479</b> | <b>-4%</b>                    | <b>-19%</b> | <b>7%</b> |
| 1-24 Продовольчі товари та с/г продукція | 29 358         | 23 403        | 5 955         | 17 448         | 28 799        | 21 849        | 6 950         | 14 899         | -2%                           | -7%         | 17%       |

**Рис. 1** Обсяги експорту та імпорту с/г продукції у 2022 та 2023 рр.

Джерело: Статистичні дані Державної митної служби України [3].

Так, згідно із даними Державної митної служби України, у 2022 році було експортовано сільськогосподарської продукції на суму 23,5 млрд гривень (що до речі менше на цілих 16% аніж показники 2021 року – 27,7 млрд гривень). У 2023 році ситуація дещо погіршилась – показник експорту с/г продукції склав 21,8 млрд гривень [3]. Проте, це все ще перша стаття експорту та фінансова опора для аграріїв у ці непрості часи.

За два неповних роки вчені намагались визначити які саме чинники на практиці гальмують ефективну підтримку аграрного сектору після початку повномасштабної війни. На прикладі робіт деяких вчених маємо певні висновки з цього приводу. Велика кількість посівних земель наразі спустошена війною або замінована, і саме ці фактори не додають рентабельності бізнесу [4], адже ризики, пов'язані із відродженням с/г сфери є дуже затратними. Судячи з банківської практики великі суми коштів скоріше за все банк надасть великим агропідприємствам, проте ніяк не малим та середнім, котрих постраждалих від війни значно більше.

Таблиця 1.

**Кредити надані різним суб'єктам господарювання за період з 2017 по 2023 рр. (залишки коштів на кінець періоду в млн.грн)**

| Період | Усього<br>млн.грн. | Суб'єкти<br>великого<br>підприємництва | Суб'єкти<br>середнього<br>підприємництва | Суб'єкти<br>малого<br>підприємництва | Суб'єкти мікро<br>підприємництва |
|--------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 2017   | 10936              | 1 387                                  | 955                                      | 2 468                                | 1 766                            |
| 2018   | 9 222              | 1 330                                  | 1 972                                    | 1 998                                | 596                              |
| 2019   | 9 577              | 2 382                                  | 1 314                                    | 1 759                                | 339                              |
| 2020   | 5 701              | 503                                    | 1 607                                    | 1 320                                | 155                              |
| 2021   | 9 644              | 737                                    | 2 921                                    | 1 522                                | 305                              |
| 2022   | 6 809              | 347                                    | 3 361                                    | 353                                  | 264                              |
| 2023   | 7 359              | 92                                     | 2 253                                    | 1 889                                | 656                              |





Таблиця 2.

**Процентні ставки за кредитами різним суб'єктам господарювання за розміром, за видами валют середньозважені (ставки в річному обчисленні, %)**

| Період | Обсяг кредитування (млн. грн) | Середня ставка | Суб'єкти великого підприємництва<br>нац.вал/ ін.вал. | Суб'єкти середнього підприємництва<br>нац.вал/ ін.вал | Суб'єкти малого підприємництва<br>нац.вал/ін.вал. | Суб'єкти мікро підприємництва<br>нац.вал/ін.вал. |
|--------|-------------------------------|----------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 2018   | 16 225                        | 19,9%          | 15,4%<br>17,3% нац.в.<br>4,5% ін.вал.                | 18,1%<br>18,9 нац.в.<br>11,5 ін.вал.                  | 17,0%<br>18,7 нац.в.<br>8,0 ін.вал                | 19,9%<br>20,0 нац.в.<br>8,2 ін.вал               |
| 2019   | 27 674                        | 16,9%          | 14,5%<br>17,8 нац.в.<br>4,8 ін.вал.                  | 19,3%<br>20,7 нац.в.<br>11,6 ін.вал.                  | 17,3%<br>18,7 нац.в.<br>8,4 ін.вал                | 21,0%<br>21,3 нац.в.<br>6,4 ін.вал               |
| 2020   | 51 194                        | 13,4%          | 10,3%<br>10,9 нац.в.<br>4,0 ін.вал                   | 13,3%<br>14,4 нац.в.<br>5,5 ін.вал.                   | 9,8%<br>10,1 нац.в.<br>7,0 ін.вал                 | 58,8%<br>61,7 нац.в.<br>6,5 ін.вал               |
| 2021   | 44 641                        | 10,2%          | 8,6%<br>8,6 нац.в.<br>7,1 ін.вал                     | 10,8%<br>11,8 нац.в.<br>3,9 ін.вал.                   | 9,4%<br>9,6нац.в.<br>6,3ін.вал                    | 13,8%<br>14,8 нац.в.<br>8,2 ін.вал               |
| 2022   | 25 379                        | 12,9%          | 12,6%<br>12,6 нац.в.<br>7,2 ін.вал                   | 14,8%<br>14,9 нац.в.<br>3,7 ін.вал.                   | 15,6%<br>15,7 нац.в.<br>5,35 ін.вал               | 18,6%<br>18,7 нац.в.<br>8,5 ін.вал               |
| 2023   | 50 227                        | 18,9%          | 20,8%<br>20,8 нац.в.<br>----- ін.вал                 | 19,9%<br>20,3 нац.в.<br>6,0 ін.вал.                   | 17,8%<br>17,9 нац.в.<br>5,4 ін.вал.               | 20,3%<br>20,4 нац.в.<br>8,2 ін.вал.              |

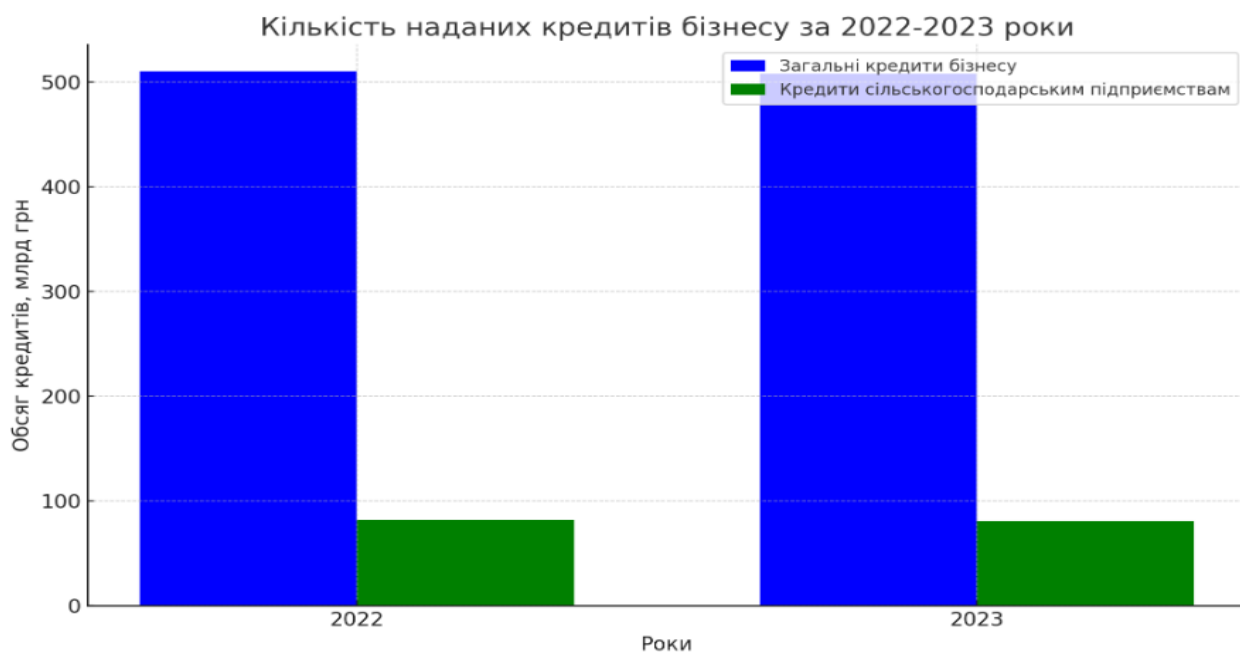


**Рис. 2** Кількість наданих кредитів бізнесу за 2022-2023 роки (з них – кредити АПК) (млрд. грн)

Що цікаво, з початком війни банки активізували власні рекламні кампанії задля допомоги аграрному сектору. З огляду на рекламні кампанії таких банків як «Райффайзен Банк», «ПриватБанк» та «Ощадбанк», згідно із інформацією з веб-сайтів, банки пропонують різні види кредитування, строків та заставного майна.

Наприклад, «Приватбанк» пропонує кредитні програми «Агросезон» та «Кредит на купівлю основних засобів». Перший варіант є короткостроковим кредитом (погашення до березня 2025 року), другий – довгостроковий (до 5 років). Відсотки варіюються від 1% до 1,5%, а мінімальна сума – від 100 тис. грн до 200 тис. грн [5]. Основною проблемою для невеликих агропідприємств залишається заставне майно. Не є великою загадкою, що банк в даному випадку та при обставинах, що склались, буде цікавити рухоме майно аграрія, а саме засоби виробництва або транспортні засоби. Проте, все ж «Приватбанк» пішов на зустріч с/г виробникам та пропонує заставити транспортний засіб, що купується за кошт кредиту в рамках програми на купівлю основних засобів, тобто аграрій значно менше ризикує тим майном, котре в нього залишиться у разі фінансових проблем.

«Ощадбанк» пропонує аграріям кредитування під заставу депозитних коштів, на купівлю земельних ділянок, а також переймає тенденцію до забезпеченням кредитів майном, що купується на кошти кредиту. Порівняно з «Приватбанком» перелік кредитних програм є дещо ширшим, а особливо виділяється програма «Посівна без змін» до 150 млн. гривень. Вона розрахована на розмінування територій земельних ділянок с/г призначення для ведення на них діяльності. Кардинально змінює ситуацію на краще вимоги до заставного майна – відсутня вимога банку до забезпечення кредиту майном, проте необхідна порука. І звісно ж, акти виконаних робіт по закінченню розмінування [6].

«Райффайзен Банк», з огляду на його кредитні програми, пропонує аграріям усе те саме, проте під значно вищий відсоток (від 15,7% до 23,65%) та з типовим заставленням майна, котрого у аграріїв може і не бути через війну. Проте, певним послабленням правил кредитної гри є кредит «Довіра», котрий не вимагає майнового забезпечення. Дана програма є цільовою для Українських підприємців та має на меті допомогти із відновленням ключових галузей економіки [7].

Тобто, на відміну від часів початку війни, наразі у 2024 році бачимо мінімально позитивну зміну у кредитній політиці окремо взятих банків відносно аграріїв. На думку автора даний фактор хоч і не одразу, проте поступово скорочуватиме дистанцію між фінансовими ресурсами та с/г виробниками. Аграріям, попри послаблення політики забезпечення кредитів, все ще варто слідкувати за своєю кредитною історією та вміти переконувати банки у своїх платоспроможності та рентабельності задуманого бізнес-плану, оскільки ці всі фактори нікуди не зникають, адже банкам все ще доволі тяжко оцінити можливі ризики та розрахувати шанс їх понесення у разі невиконання позичальниками своїх фінансових зобов'язань за договором кредитування.

На користь думки про позитивні тенденції у процесах кредитування свідчать й інші показники. Так, Вдовенко Л.О. у своїй роботі, присвяченій інструментам державної фінансової підтримки агросектору в умовах війни, зазначає, що частка наданих кредитів аграрному сектору у співвідношенні до загальної кількості наданих кредитів суб'єктам господарювання з початком війни зросла, хоч і не кардинально. За наведеною статистикою (рис. 2) тенденція до кредитування аграріїв з 2015 по 2020 роки мала в середньому 1% приросту. До 2020 року частка наданих кредитів зросла до 9,3% від загальної кількості, а у 2021 році досить різко впала до 8,2% [8].

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році фінансова підтримка аграрного сектору шляхом кредитування очевидно зросла на цілих 5% - станом на 01.05.2022 становила 13,2% наданих кредитів [8]. Такий сплеск є типовим для ситуацій, котрі потребують швидкого та ефективного втручання задля підтримки сфери, котра своїм товароборотом забезпечує найбільшу статтю експорту країни.

Також, за рівнем своєї нагальності з початком війни активніше почали залучатись кошти через програму «Доступні кредити 5-7-9», і дана програма станом на зараз продовжує переорієнтовуватись, наприклад було збільшено ліміти кредитування тваринницької галузі до 15 млн. гривень [9]. І хоча все ж кредити за формулою «5-7-9» переорієнтовуються на оптимізацію використання фінансових ресурсів, даний метод підтримки агросектору все ще залишається рятівною пігулкою для багатьох виробників.

З огляду на нижченаведений графік маємо досить стрімке зростання частки доступних кредитів агропромисловому комплексу по відношенню до загального кредитного обсягу, наданого різним галузям бізнесу в Україні.



**Рис. 3** Динаміка кредитів підприємствам аграрного сектора економіки  
Джерело: [8]



Фінальним акордом, вельми позитивним з огляду автора, є актуалізація роботи в Україні Фонду часткового гарантування кредитів, спрямованої на під-тримку найбільш вразливих категорій фермерів – малих та середніх аграріїв [10]. Фонд часткового гарантування кредитів був створений Кабміном, Мінагрополітики, за підтримки Групи Світового банку та Європейського Союзу. Головною задачею вищезазначеного фонду є покриття та гарантування українським банкам до 50% по кредитним зобов'язанням. Головною метою цієї політики, за словами Міністра аграрної політики та продовольства Миколи Сольського, є мотивування та зацікавлення банків не боятись кредитувати малі та середні агропідприємства. На думку авторів цієї програми, це знизить рівень упередженості банків відносно нинішнього скрутного фінансового становища аграріїв.

Головні «клієнти» даної програми – фермери, котрі обробляють до 500 га землі с/г призначення. Тож, позичальники матимуть змогу отримавути інвестиційні кредити від банків на термін до 7 років. Кредити на купівлю земельних ділянок надаватимуться строком на 10 років, а кредитування наповнення оборотних коштів с/г підприємства надаватимуть на 3 роки [10]. Станом на 26.01.2024 фонд мав капіталізацію понад 10 млн. євро, що є достатнім для старту діяльності, спрямованої на задоволення фінансових потреб українських аграріїв.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє виокремити основні проблеми, що впливають на доступність та ефективність кредитування у цій галузі.

Таким чином, фінансові експерти та науковці прогнозують досить негативні наслідки для сільського господарства у разі ігнорування вирішення проблем із доступом до фінансових інструментів, а саме:

- 1) зниження рівня продовольчої безпеки в Україні та у світі;
- 2) неможливість впровадження високотехнологічних методів виробництва, раціоналізації сільського господарства, технологічних рішень у бізнесі;
- 3) гальмування розвитку аграрного сектору як сталої та екологічної галузі;
- 4) поступова втрата конкурентоспроможності на міжнародних ринках і, як результат, ризик позбавитись одного з небагатьох шляхів фінансування галузі, а саме експорту у країни ЄС та Африки;
- 5) обмеження можливостей щодо диверсифікації с/г виробництва, що в кінцевому результаті призведе до порушення принципу рівного ринку для багатьох його учасників.

Нестабільна економічна ситуація та інфляційні процеси негативно впливають на фінансовий стан аграріїв, що ускладнює їм доступ до кредитних ресурсів. Високі відсоткові ставки, що виникають у результаті економічної нестабільності, зменшують привабливість кредитування для аграрних підприємств. У зв'язку з цим, для підтримки аграрного сектора в умовах війни



необхідні цілеспрямовані державні та міжнародні програми підтримки, які включатимуть субсидування процентних ставок та надання гарантій по кредитах.

Загалом, вирішення актуальних проблем кредитування сільськогосподарських підприємств в умовах війни вимагає комплексного підходу, що враховуватиме всі аспекти економічної та соціальної нестабільності, а також буде спрямоване на довгострокову підтримку аграрного сектору.

### Література:

1. Лупенко Ю. О. Банківське кредитування аграрного сектору економіки [Електронний ресурс] / Ю.О. Лупенко, С.В. Андрос // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2019. – № 1 (16). – С. 196-207. – Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181851>.
2. Батракова Т.І. Кредитування сільського господарства комерційними банками в Україні / Т.І. Батракова, К.В. Кулакова // Економічні студії. – 2020. – № 1 (27). – С. 22–26.
3. Сайт Державної митної служби. Статистика та реєстри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>.
4. Білоченко А. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни [Електронний ресурс] / А. Білоченко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-3>.
5. Сайт ПриватБанку. Сільськогосподарський кредит: програма кредитування сільського господарства на розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/business/resheniya-agrobiznesu>.
6. Сайт Ощадбанку. Кредити для бізнесу: для аграріїв. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/msb/credit-category/vid-agropartneriv>.
7. Сайт Райффайзен Банку. Кредити для агробізнесу: кредитування аграріїв для успішного ведення бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredyty/kredituvannya-agrariyiv>.
8. Вдовенко Л. Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектора в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Л. Вдовенко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 44. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-82>.
9. Сайт Урядового порталу. Уряд переорієнтовує програму «Доступні кредити 5-7-9%» на інвестиційні цілі, - Надія Бігун [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereorientoivuie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytiini-tsili-nadiia-bihun>.
10. Сайт Урядового порталу. Фонд часткового гарантування кредитів працює для підтримки малих та середніх фермерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/fond-chastkovoho-harantuvannya-kredytiv-pratsiuie-dlia-pidtrymky-malykhta-serednikh-fermeriv>.

### References:

1. Lupenko Yu. O. & Andros S. V. (2019). Bankivske kredytuvannya ahrarnoho sektoru ekonomiky [Banking credits in the agricultural sector of the economy]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, 1 (16), 196-207. Retrieved from <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181851> [in Ukrainian].
2. Batrakova T.I. (2020). Kredytuvannya silskoho hospodarstva komertsiiyny bankamy v Ukraini [Lending to Agriculture by Commercial Banks in Ukraine]. *Ekonomichni studii – Economic studies*, 1 (27), 22–26 [in Ukrainian].

3. Sait Derzhavnoi mytnoi sluzhby. Statystyka ta reiestry [Website of the State Customs Service. Statistics and registers]. [www.customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri](http://www.customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri). Retrieved from <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> [in Ukrainian].

4. Bilochenko, A. (2023). Kredytuvannia aharnoho sektoru ukrainy v umovakh viiny [Lending to Ukraine's agricultural sector in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, 48. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-3> [in Ukrainian].

5. Sait PryvatBanku. Silskohospodarskyi kredyt: prohrama kredytuvannia silskoho hospodarstva na rozvytok [Website of PrivatBank. Agricultural loan: agricultural lending program for development]. [www.privatbank.ua](http://www.privatbank.ua). Retrieved from <https://privatbank.ua/business/resheniya-agrobiznesu> [in Ukrainian].

6. Sait Oshchadbanku. Kredyty dlia biznesu: dlia ahraryiv [Oschadbank website. Loans for business: for farmers.]. [www.oschadbank.ua](http://www.oschadbank.ua). Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/msb/credit-category/vid-agropartneriv> [in Ukrainian].

7. Sait Raiffaizen Banku. Kredyty dlia ahrobiznesu: kredytuvannia ahraryiv dlia uspishnoho vedennia biznesu [Website of Raiffeisen Bank. Loans for agribusiness: lending to farmers for successful business]. [www.raiffeisen.ua](http://www.raiffeisen.ua). Retrieved from <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredyty/kredituvannya-agrariyiv> [in Ukrainian].

8. Vdovenko L. (2022). Instrumenty derzhavnoi finansovoi pidtrymky aharnoho sektora v umovakh voiennoho stanu [Instruments of state financial support for the agricultural sector under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, 44. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-82> [in Ukrainian].

9. Sait Uriadovoho portalu. Uriad pereorientoivuie prohramu «Dostupni kredyty 5-7-9%» na investytsiini tsili, - Nadiia Bihun [Government portal Website. The Government is reorienting the program “Affordable Loans 5-7-9%” for investment purposes, - Nadiya Bihun]. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereorientoivuie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsili-nadiia-bihun> [in Ukrainian].

10. Sait Uriadovoho portalu. Fond chastkovoho harantuvannia kredytiv pratsiuie dlia pidtrymky malykh ta serednikh fermeriv [Government portal Website. Partial Loan Guarantee Fund works to support small and medium-sized farmers]. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/fond-chastkovoho-harantuvannia-kredytiv-pratsiuie-dlia-pidtrymky-malykh-ta-serednikh-fermeriv> [in Ukrainian].





УДК 351:303.4(447)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-379-386](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-379-386)

**Досенко Сергій Дмитрович** старший науковий співробітник, Український науково-дослідний інститут спеціальної техніки та судових експертиз Служби безпеки України, <https://orcid.org/0000-0001-6707-2840>

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАХИСТУ ІНФРАСТРУКТУРИ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ВІД КІБЕРЗАГРОЗ

**Анотація.** У статті розглядаються актуальні проблеми захисту інфраструктури відновлювальної енергетики від кіберзагроз, зокрема таких видів енергетики, як сонячна, вітрова та гідроенергетика. Підвищення ролі відновлювальних джерел енергії в сучасних енергосистемах робить їх вразливими до кіберінцидентів, що може мати серйозні наслідки для безпеки та стабільності енергопостачання. У зв'язку з цим питання кібербезпеки відновлювальної енергетики набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій вказує на кілька ключових підходів до забезпечення кібербезпеки інфраструктури відновлювальної енергетики. Серед них особливу увагу приділено ідентифікації загроз, розвитку систем моніторингу та реагування на інциденти, а також інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, для захисту даних та управління. Дослідження європейського досвіду свідчить про те, що кожна країна обирає свій підхід до захисту, враховуючи глобальні безпекові тенденції та національний контекст.

Стаття пропонує комплексний огляд методів і стратегій, спрямованих на підвищення стійкості критичної інфраструктури до кібератак. Зокрема, розглядаються системи виявлення вторгнень (IDS) та запобігання вторгнень (IPS), які дозволяють аналізувати мережеву активність у реальному часі та ідентифікувати аномалії. Досліджується використання цифрових двійників для моделювання та аналізу потенційних атак без ризику для реальної інфраструктури. Також наголошується на важливості навчання персоналу з метою підвищення обізнаності про кіберзагрози.

Результати дослідження свідчать, що інтеграція нових технологій, створення комплексних планів реагування на інциденти, забезпечення стійкості обладнання до кібератак та міжнародна співпраця є критично важливими для підвищення рівня безпеки інфраструктури відновлювальної енергетики. Запропоновані підходи сприятимуть оперативному реагуванню на кіберінциденти, зменшенню ризиків їх повторення та забезпеченню надійного функціонування енергосистем.

**Ключові слова:** критична інфраструктура, відновлювальна енергетика, енергетичні об'єкти, кібератаки, кіберінциденти, ідентифікація загроз, алгоритми штучного інтелекту.

**Dosenko Serhiy Dmytrovych** Senior researcher, Ukrainian Research Institute of Special Equipment and Forensic Examinations of the Security Service of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6707-2840>

## MAIN APPROACHES TO THE PROTECTION OF RENEWABLE ENERGY INFRASTRUCTURE AGAINST CYBER THREATS

**Abstract.** The article examines the current problems of protecting the infrastructure of renewable energy from cyber threats, in particular such types of energy as solar, wind and hydropower. The increasing role of renewable energy sources in modern energy systems makes them vulnerable to cyber incidents, which can have serious consequences for the security and stability of energy supply. In this connection, the issue of cyber security of renewable energy becomes especially relevant.

An analysis of recent scientific research and publications points to several key approaches to ensuring the cyber security of renewable energy infrastructure. Among them, special attention is paid to the identification of threats, the development of monitoring and incident response systems, as well as the integration of the latest technologies, such as artificial intelligence and blockchain, for data protection and management. A study of the European experience shows that each country chooses its approach to protection, taking into account global security trends and the national context.

The article offers a comprehensive overview of methods and strategies aimed at increasing the resilience of critical infrastructure to cyber attacks. In particular, intrusion detection systems (IDS) and intrusion prevention systems (IPS) are considered, which allow real-time analysis of network activity and identification of anomalies. The use of digital doppelgangers to simulate and analyze potential attacks without risking real infrastructure is being explored. It also emphasizes the importance of training staff to increase awareness of cyber threats.

The results of the study indicate that the integration of new technologies, the creation of comprehensive incident response plans, ensuring the resilience of equipment to cyber attacks and international cooperation are critical to improving the level of security of the renewable energy infrastructure. The proposed approaches will contribute to prompt response to cyber incidents, reduce the risks of their recurrence and ensure the reliable functioning of energy systems.

**Keywords:** critical infrastructure, renewable energy, energy facilities, cyber attacks, cyber incidents, threat identification, artificial intelligence algorithms.



**Постановка проблеми.** У сучасному світі розбудова відновлювальної енергетики стає одним з ключових пріоритетів, зумовлених як екологічними, так і економічними та соціальними факторами. В умовах зростання глобальних енергетичних потреб і загострення екологічних проблем використання відновлювальних джерел енергії набуває особливого значення. З розвитком технологій відновлювальної енергетики, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика, відбувається швидке зростання їхньої частки в загальній енергосистемі світу. Ці види енергії не тільки зменшують залежність від викопних палив, але й сприяють зниженню викидів парникових газів, що позитивно впливає на екологію. Однак, зі зростанням ролі відновлювальної енергетики постає важлива проблема – захист інфраструктури від кіберзагроз.

Сучасні системи відновлювальної енергетики інтегруються в «розумні» енергомережі (smart grids) та взаємодіють із іншими критичними інфраструктурами. Вони оснащені великою кількістю сенсорів, автоматизованих систем управління та інформаційних технологій, що робить їх вразливими до кібератак. При цьому, залишаються ризики несанкціонованого доступу до систем управління, зупинку роботи електростанцій, викрадення конфіденційної інформації та вплив на безпеку енергопостачання. Така ситуація може призвести до значних економічних втрат, погіршення надійності електропостачання, а в найгірших випадках – до загрози життю та здоров'ю людей.

У зв'язку з цим, проблема захисту інфраструктури відновлювальної енергетики від кіберзагроз, в умовах сьогодення набуває особливої актуальності та необхідності проведення регулярних моніторингових місій та вдосконалення існуючих розробок [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних дослідженнях науковців велика увага приділяється аналізу кіберзагроз та розробці стратегій захисту критичної інфраструктури, включаючи відновлювальну енергетику. Основні підходи до забезпечення кібербезпеки охоплюють такі аспекти, як ідентифікація загроз, розвиток систем моніторингу та реагування на інциденти, а також інтеграція нових технологій для захисту даних і систем управління.

Отримані нові результати у цьому достатньо актуальному напрямі можна знайти у роботах Д.С. Бірюкова, О.Ф. Величка, Д.В. Дубова, В.П. Горбуліна, С.П. Іванюти, С.І. Кондратова, М.В. Мірошника, І.М. Рижова, П.П. Скурського, О.М. Суходолі, В.М. Щербини, О.М. Юрченка та багато інших [2, 3].

Дослідження підходів країн Європейського Союзу стосовно захисту критичної інфраструктури від кіберзагроз, на сьогоднішній день, свідчить сприйняття інфраструктури, як складної системи з мережею, що складається з окремих компонентів і ланцюжків, які їх з'єднують. Точки, де ці елементи поєднуються, формують вузли, а пошкодження або знищення одного з таких вузлів впливає на функціонування інших компонентів і може призвести до краху всієї критичної інфраструктури. Тому, для гарантування її безпеки, особливу увагу слід приділяти саме захисту цих вузлів.



Наукові роботи зарубіжних вчених акцентують увагу на важливості створення комплексних планів реагування на інциденти, які включають швидке виявлення, ізоляцію загрози, відновлення роботи систем і аналіз пост-фактум. Наприклад, статті, опубліковані провідними кібербезпековими організаціями, вказують на зростання кількості цільових атак на енергетичний сектор із використанням нових варіантів шкідливих програм, таких як «Industroyer» або «BlackEnergy».

Вцілому, успішний розвиток відновлювальної енергетики підвищує енергетичну безпеку країн, знижуючи їхню залежність від імпорту викопних палив. Використання місцевих відновлювальних ресурсів зменшує вразливість енергетичних систем до коливань цін на енергоресурси на світовому ринку, політичної нестабільності в країнах-постачальниках та інших зовнішніх факторів. Це сприяє стабільності енергопостачання та економічному розвитку країн, які можуть ефективно використовувати свої природні ресурси.

Таким чином, розробка ефективних підходів до захисту інфраструктури відновлювальної енергетики від кіберзагроз сприятиме оперативному та ефективному реагуванню на кіберінциденти, зниженню ризиків їх повторної появи. Це дозволить зосередитися на виявленні, аналізі, пріоритизації та вирішенні інцидентів, забезпечити безперервний контроль та моніторинг ІТ-систем, а також фіксувати кожен крок для подальшого аналізу та дослідження, що допоможе підвищити стійкість системи до подібних ситуацій у майбутньому.

**Мета статті** – дослідження сучасних методів і стратегій, які спрямовані на забезпечення кібербезпеки для інфраструктури відновлювальної енергетики.

**Виклад основного матеріалу.** Для побудови ефективного захисту інфраструктури відновлювальної енергетики необхідно насамперед провести детальну ідентифікацію та аналіз можливих кіберзагроз. Дослідження показують, що для відновлювальної енергетики ключовою загрозою є шкідливе програмне забезпечення (віруси, трояни). Шкідливе ПЗ порушує роботу автоматизованих систем управління та може призвести до аварійних ситуацій. Також небезпеку становлять DDoS-атаки – розподілені атаки на відмову в обслуговуванні (Distributed Denial of Service) можуть призвести до перевантаження мереж і зупинки роботи енергетичних об'єктів. Такі атаки можуть спричинити значні перебої у постачанні енергії.

Крім цього, існують атаки з використанням методів соціальної інженерії спрямовані на отримання конфіденційної інформації або доступу до систем через обман співробітників. Це може включати фішинг, спроби обману та інші техніки маніпуляції.

Для захисту від зазначених загроз важливим є впровадження систем моніторингу, які використовують алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення аномалій. Наприклад, системи, які аналізують трафік мережі на предмет підозрілих дій, можуть швидко виявити і заблокувати спроби несанкціонованого доступу.



Варто зазначити, що вагоме практичне значення показують комплексні плани реагування на інциденти, які передбачають: швидке виявлення і ізоляцію загрози для мінімізації впливу; відновлення роботи системи з мінімальними втратами часу і ресурсів; проведення аналізу після інциденту для виявлення вразливостей і покращення захисних заходів.

Для визначення типу інциденту розроблений [4] підхід, який дозволяє провести оцінку рівня критичності кіберінцидентів (Таблиця 1).

Таблиця 1.

**Критерії для визначення рівня критичності кіберінцидентів**

| Рівень критичності кіберінциденту       |
|-----------------------------------------|
| Рівень 5 Критичний (Чорний, BLACK)      |
| Рівень 4 Серйозний (Червоний, RED)      |
| Рівень 3 Високий (Помаранчевий, ORANGE) |
| Рівень 2 Середній (Жовтий, YELLOW)      |
| Рівень 1 Низький (Зелений, GREEN)       |
| Рівень 0, (Білий, WHITE)                |

Рівень 0 означає, що подія є несуттєвою або необґрунтованою, тобто відсутні загрози від кіберінциденту та критична інфраструктура продовжує працювати стабільно.

Рівень 1 свідчить про малу ймовірність впливу кіберінциденту на економічні та промислові процеси, соціально-політичну ситуацію, здоров'я та безпеку населення. На цьому рівні немає ознак незвичайної активності, за винятком певного занепокоєння щодо відомих хакерських дій, вірусів або іншої зловмисної активності.

Рівень 2 вказує на можливість впливу кіберінциденту на економіку, промисловість, соціально-політичну обстановку, здоров'я та безпеку населення. На цьому рівні є потенційна загроза зловмисної кібердіяльності, і спостерігається збільшення активності хакерів, вірусів або іншої шкідливої діяльності.

Рівень 3 характеризується тим, що кіберінцидент може явно вплинути на економічні та промислові процеси, соціально-політичну стабільність, здоров'я та безпеку населення. На цьому рівні спостерігається значне зростання активності хакерів, поширення вірусів або іншої зловмисної діяльності, що може порушити роботу систем критичної інфраструктури або вплинути на надання життєво важливих послуг.

Рівень 4 означає, що кіберінцидент має потенціал для значного впливу на економіку, промисловість, соціально-політичну ситуацію, здоров'я та без-

пеку населення. На цьому рівні є суттєве збільшення хакерських атак, поширення вірусів або іншої шкідливої діяльності, яка може спричинити перебої в наданні основних послуг.

Рівень 5 вказує на те, що кіберінцидент становить безпосередню загрозу для надання широкомасштабних послуг критичної інфраструктури, стабільності влади або життя громадян. Це найвищий рівень, на якому спостерігається критичне зростання активності хакерів, поширення вірусів або іншої зловмисної діяльності, що призводить до постійних перебоїв у наданні послуг критичної інфраструктури та/або руйнування одного чи кількох секторів критичної інфраструктури.

Крім цього, на рівні сучасних технологій передбачається, що використання блокчейн дозволить забезпечити захист даних, що передаються між різними компонентами енергетичних систем. Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані і незмінні реєстри транзакцій, що ускладнює можливість несанкціонованих змін. Криптографія, у свою чергу, забезпечує захист передаваних даних. Використання сучасних криптографічних алгоритмів, таких як асиметричне шифрування, забезпечує конфіденційність і цілісність даних, а також автентифікацію джерела сигналу [5].

Окремим аспектом захисту від кіберзагроз є навчання співробітників і підвищення їх обізнаності щодо потенційних загроз. Це включає: регулярні тренінги з кібербезпеки, включаючи симуляції кібератак; ознайомлення з основними методами захисту від фішингу та інших методів соціальної інженерії; розробка і впровадження політик безпеки, що охоплюють правила використання паролів, двофакторну автентифікацію та інші засоби захисту.

В цілому, дослідження в області кібербезпеки інфраструктури відновлювальної енергетики продовжують розширюватися, з акцентом на новітні підходи та рішення, які дозволять забезпечити ефективний захист від кібератак. Перспективними напрямками для розробки підходів до захисту інфраструктури відновлювальної енергетики від кіберзагроз є:

- інтеграція систем виявлення вторгнень (IDS) і систем запобігання вторгнень (IPS) (важливість впровадження IDS і IPS для моніторингу мережевої активності в реальному часі, оскільки такі системи використовують передові алгоритми штучного інтелекту для аналізу поведінки та ідентифікації підозрілої активності);
- використання цифрових двійників для симуляції і аналізу загроз (дані технології дозволяють створювати віртуальні копії реальних систем для моделювання можливих атак і оцінки ефективності захисних заходів без ризику для фактичної інфраструктури);
- забезпечення стійкості до атак на рівні обладнання (розробка апаратних рішень, стійких до кібератак, таких як захищені мікроконтролери, які можуть виявляти і реагувати на спроби проникнення на рівні пристрою);





- побудова моделі кіберфізичних систем і аналіз кіберфізичних загроз (вказані моделі повинні враховувати взаємозв'язок між фізичними та інформаційними компонентами системи);

- координація кіберзахисту на міжнародному рівні (постійний зв'язок між різними країнами та організаціями для обміну інформацією про загрози та розробки спільних стратегій захисту);

- автоматизація процесів захисту та використання оркестрації кібербезпеки (розробка рішень з автоматизації кібербезпеки, які включають оркестрацію безпекових заходів на різних рівнях від мережевого до прикладного).

Зазначимо, що ефективний розвиток відновлювальної енергетики створює нові можливості для економічного зростання та інновацій. Цей сектор генерує значну кількість робочих місць у сфері виробництва, установок, обслуговування та управління відновлювальними енергетичними установками. Крім того, він стимулює розвиток нових технологій і інновацій, які можуть бути застосовані у різних галузях економіки, включаючи виробництво, будівництво та інформаційні технології. Інвестиції у відновлювальну енергетику також сприяють розвитку наукових досліджень і технічної освіти.

Таким чином, кібербезпека в інфраструктурі відновлювальної енергетики стає все більш комплексною і багатогранною сферою. Інтеграція нових технологій, активна міжнародна співпраця і впровадження передових протоколів та систем забезпечення безпеки є ключовими факторами, які можуть суттєво підвищити захист від кіберзагроз.

**Висновки.** Інфраструктура відновлювальної енергетики стає все більш важливою складовою сучасної енергосистеми, але її кібербезпека вимагає уваги і впровадження ефективних заходів захисту. Основні підходи до захисту включають ідентифікацію загроз, впровадження систем моніторингу і реагування, використання сучасних технологій, таких як блокчейн і криптографія, а також навчання співробітників.

Зазначимо, що аналіз європейських підходів до захисту критичної інфраструктури показує, що кожна країна обирає свій власний шлях побудови системи захисту від кіберзагроз, орієнтуючись на глобальні тенденції у сфері безпеки та враховуючи власний національний досвід. Захист критичної інфраструктури охоплює комплекс скоординованих організаційних, правових, адміністративних, пошукових, охоронних, режимних, інженерно-технічних, наукових та інших заходів, які використовують як матеріальні, так і нематеріальні засоби для забезпечення її стійкості та безпеки. Цей захист має активно стимулюватися та підтримуватися різними механізмами державного регулювання.

Виходячи з цього, передбачається, що комплексний підхід до захисту кібербезпеки допоможе знизити ризики, пов'язані з кібератаками, і забезпечити надійність і стабільність роботи відновлювальної енергетики. Подальші дослідження і розвиток новітніх технологій у цій сфері мають стати пріоритетними для забезпечення безпеки та сталого розвитку енергетичної інфраструктури.

**Література:**

1. Бобро Д.Г. Визначення критеріїв оцінки та загрози критичній інфраструктурі // *Стратегічні пріоритети. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 83-93.
2. Дрейс Ю.О. Аналіз базової термінології і негативних наслідків кібератак на інформаційно-телекомунікаційні системи об'єктів критичної інфраструктури держави // *Захист інформації. НАУ*. 2017. Т. 19.
3. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні: зб. матеріалів міжнар. експерт. нарад / упоряд. Д.С. Бірюков, С.І. Кондратов; за заг. ред. О.М. Суходолі. К.: НІСД, 2019. 176 С.
4. National cyber incident responst plan. *U.S. Department of Homeland Security's Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA)*. December 2016.
5. Tapscott D., Tapscott A. *The Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Business and the World*. 2023. С. 72

**References:**

1. Bobro, D.H. (2020). Vyznachennia kryteriiv otsinky ta zahrozy krytychnii infrastrukturi [*Determination of assessment criteria and threats to critical infrastructure*] *Stratehichni priorytety*. Serii: Ekonomika. № 4. S. 83-93. [in Ukrainian]
2. Dreis, Yu.O. (2017). Analiz bazovoi terminolohii i nehatyvnykh naslidkiv kiberatak na informatsiino-telekomunikatsiini systemy obiektiv krytychnoi infrastruktury derzhavy [*Analysis of basic terminology and negative consequences of cyberattacks on information and telecommunication systems of critical state infrastructure objects*] *Zakhyst informatsii*. NAU. T. 19. [in Ukrainian]
3. Zelena knyha z pytan zakhystu krytychnoi infrastruktury v Ukraini: zb. materialiv mizhnar. ekspert. Narađ. (2019) [*Green book on the protection of critical infrastructure in Ukraine*] uporiad. D.S., Biriukov, S.I., Kondratov; za zah. red. O.M., Sukhodoli. K.: NISD, 176 S. [in Ukrainian]
4. National cyber incident responst plan. (2016). *U.S. Department of Homeland Security's Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA)*.
5. Tapscott, Don; Tapscott, Alex (May 2023). *The Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Business, and the World* C. 72



УДК 338.43:338.242.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-387-399](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-387-399)

**Павленко Марина Миколаївна** асистент кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, <https://orcid.org/0000-0002-7513-2425>

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РИНКУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН**

**Анотація.** Дослідження нових моделей агробізнесу в Україні є надзвичайно актуальним завданням, що дозволяє з'ясувати можливості забезпечення стабільності зернового ринку в умовах глобальних змін і викликів. Метою статті було вивчити нові моделі агробізнесу, які можуть сприяти стабільності зернового ринку в Україні в умовах глобальних змін та викликів. Встановлено, що ринок зерна в Україні є ключовим сектором національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку та сприяючи економічній стабільності. У 2022 році обсяг виробництва зернових культур досяг 66 мільйонів тонн, при цьому кукурудза та пшениця займають провідні позиції, що підтверджує статус України як одного з найбільших експортерів зерна у світі. Однак ринок стикається з серйозними викликами, зокрема, ціновою волатильністю, яка ускладнює планування виробництва та інвестицій, а також кліматичними змінами, які негативно впливають на врожайність. Політична нестабільність також створює ризики для інвестиційного клімату. Для забезпечення стабільності ринку зерна в Україні необхідно впроваджувати нові моделі управління, диверсифікувати сільськогосподарські культури, інвестувати в новітні технології та створювати сприятливі державні політики. У цій ситуації кластери агровиробництва, фермерські кооперативи, технологічні платформи та екологічні моделі виробництва можуть стати важливими інструментами для підвищення ефективності та адаптивності аграрного сектору. Анотація підкреслює важливість інтеграції інноваційних підходів для покращення стійкості агробізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. Результати можуть бути використані для розробки стратегій стабілізації ринку зерна в Україні, оптимізації агровиробництва, залучення інвестицій та впровадження нових технологій в аграрний сектор. Вони також можуть слугувати основою для формування політик, спрямованих на підвищення продовольчої безпеки та зменшення ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами та економічною нестабільністю.

**Ключові слова:** аграрний бізнес, конкурентоспроможність, ринок, стратегія розвитку, кластери, кооперативи.



**Pavlenko Marina Mykolaivna** assistant of the global economy department, National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7513-2425>

## ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE GRAIN MARKET IN UKRAINE: CHALLENGES AND ADAPTATION STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF CURRENT CHANGES

**Abstract.** The study of new models of agribusiness in Ukraine is an extremely urgent task, which allows us to find out the possibilities of ensuring the stability of the grain market in the conditions of global changes and challenges. The purpose of the article was to study new agribusiness models that can contribute to the stability of the grain market in Ukraine in the face of global changes and challenges. It has been established that the grain market in Ukraine is a key sector of the national economy, ensuring food security and contributing to economic stability. In 2022, the production volume of grain crops reached 66 million tons, with corn and wheat occupying leading positions, which confirms Ukraine's status as one of the largest grain exporters in the world. However, the market faces serious challenges, including price volatility, which complicates production and investment planning, and climate change, which negatively affects yields. Political instability also poses risks to the investment climate. To ensure the stability of the grain market in Ukraine, it is necessary to introduce new management models, diversify agricultural crops, invest in the latest technologies and create favorable state policies. In this situation, agricultural production clusters, farmer cooperatives, technological platforms and ecological production models can become important tools for increasing the efficiency and adaptability of the agricultural sector. The abstract emphasizes the importance of integrating innovative approaches to improve the sustainability of agribusiness in Ukraine in the face of global challenges. The results can be used to develop strategies to stabilize the grain market in Ukraine, optimize agricultural production, attract investments and introduce new technologies into the agricultural sector. They can also inform policies aimed at improving food security and reducing the risks associated with climate change and economic instability.

**Keywords:** agricultural business, competitiveness, market, development strategy, clusters, cooperatives.

**Постановка проблеми.** Агробізнес в Україні, зокрема ринок зерна, займає важливе місце в економіці країни, адже саме зернові культури становлять основу аграрного експорту та забезпечують продовольчу безпеку. Крім того, Україна, з її сприятливими кліматичними умовами та родючими ґрунтами, має великий потенціал для виробництва зерна. Однак, сучасні зміни в глобальному аграрному середовищі, такі як коливання цін на світових ринках, зміни клімату, розвиток технологій і нові економічні реалії, ставлять перед українським агробізнесом завдання адаптації до нових умов. Ці виклики



вимагають пошуку та впровадження нових моделей управління, які можуть забезпечити стабільність і конкурентоспроможність ринку зерна. Серед таких моделей варто виділити агрокластери, фермерські кооперативи, інтегровані агропромислові комплекси та цифрові платформи [1].

Незважаючи на значний аграрний потенціал, Україна зіштовхується з впливом цінової волатильності на світових ринках, що ускладнює планування виробництва та розробку інвестиційних стратегій. Коливання цін на зернові культури призводять до нестабільних фінансових результатів для виробників, роблячи їх вразливими до зовнішніх економічних шоків. Крім того, аграрний сектор України, зокрема ринок зерна, натрапляє на низку викликів, які значно впливають на його стійкість та конкурентоспроможність. Так зміни клімату, такі як збільшення частоти екстремальних погодних явищ, негативно впливають на продуктивність зернових культур. Аграрії повинні адаптувати методи ведення господарства, що вимагає значних ресурсів і нових знань. У контексті зростаючої конкуренції з боку країн з більш розвиненими аграрними технологіями українським виробникам потрібно шукати нові шляхи підвищення власної конкурентоспроможності [2-3].

Недостатнє впровадження інновацій залишається також критично важливим питанням. Багато підприємств продовжують використовувати традиційні методи, що обмежує їхню продуктивність і стійкість до змін. Для підвищення ефективності виробництва необхідно впроваджувати нові технології та моделі управління. Внутрішні соціально-економічні проблеми, такі як обмежений доступ до фінансування та недостатня підтримка з боку держави, лише посилюють ці виклики.

Усі ці фактори створюють складну ситуацію для ринку зерна в Україні. Для забезпечення його стабільності та стійкості важливо розглянути нові моделі агробізнесу, які можуть адаптуватися до сучасних викликів і відкривати нові можливості. Дослідження цих моделей та їхнього впливу на ринок зерна є необхідним кроком у напрямку розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки в країні.

Актуальність теми трансформації агробізнесу обумовлена необхідністю забезпечення стабільності ринку зерна в умовах глобальних змін. Впровадження інноваційних рішень у агробізнес може не лише підвищити ефективність виробництва, але й забезпечити стійкість ринку зерна, що в свою чергу сприятиме економічному розвитку України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ринок зерна в Україні привертає увагу багатьох дослідників через його важливість для економіки країни. Останніми роками з'явилося багато наукових праць, що розглядають різноманітні аспекти цього сектору, включаючи його конкурентоспроможність, вплив змін клімату, інновації в технологіях та глобальні ринкові виклики [4].

Одна з ключових тем у дослідженнях стосується впровадження інноваційних технологій. Зокрема, роботи вчених, таких як Н.В. Зіновчук та В.А. Чудовська (2013), підкреслюють важливість цифровізації агробізнесу. Вони стверджують, що використання Big Data і аналітичних інструментів

може суттєво покращити управління ресурсами, оптимізувати виробництво та підвищити загальну ефективність. Дослідження показують, що інтеграція нових технологій може привести до зменшення витрат і збільшення прибутків, особливо в умовах глобальної конкуренції [5].

Л.О. Абсава (2009) зосереджуються на питаннях адаптації до змін клімату, які стають дедалі актуальнішими в агросекторі. Автори пропонують впровадження стійких агрономічних практик, таких як використання сортів, стійких до екстремальних погодних умов, а також ресурсозберігаючих технологій. Л.О. Абсава наголошує на тому, що в умовах кліматичних змін українські аграрії мають знайти способи підвищення стійкості своїх господарств, щоб не втратити конкурентоспроможність на світовому ринку [6].

Цінова волатильність також викликає значний інтерес у наукових колах. Дослідження В.А. Мазур (2020) показують, що зміни цін на зерно на світових ринках можуть призвести до серйозних фінансових проблем для українських виробників. Він пропонує механізми хеджування, які можуть допомогти аграріям зменшити ризики, пов'язані з ціновими коливаннями, і забезпечити більшу стабільність доходів. Це дослідження підкреслює необхідність розробки фінансових інструментів, що відповідають потребам аграрного сектора [7].

Агрокластери і кооперативи також стали предметом активного аналізу в останніх дослідженнях. Робота Н. Є. Голомша (2017) висвітлює, як агрокластери можуть стати ефективними моделями співпраці для аграріїв, що дозволяє об'єднувати ресурси, знання та технології. Вона наголошує на важливості кооперативів у зниженні витрат, підвищенні ефективності виробництва та покращенні доступу до ринків [8].

За кордоном також проводяться значні дослідження в цій сфері. Наприклад, S. Noehl (2022) вказує на успішні приклади трансформації агробізнесу через інтеграцію інноваційних технологій і сталих практик, що призвело до зростання продуктивності та прибутковості. В США, в дослідженні J. Wang (2021), також підкреслюється важливість адаптації агробізнесу до змін клімату та глобальних ринкових умов, зокрема через розвиток агрокомплексів та фермерських кооперативів [9-10].

Таким чином, сучасні дослідження в галузі агробізнесу в Україні і за кордоном свідчать про необхідність комплексного підходу до трансформації ринку зерна. Адже не вирішеним залишається питання розробки інтегрованої стратегії адаптації аграріїв до змін клімату, що передбачають використання нових сортів, стійких до екстремальних погодних умов, та ресурсозберігаючих технологій. Цей підхід має включати впровадження інновацій, адаптацію до змін клімату, розробку механізмів захисту від цінових ризиків і розвиток кооперативних структур. Аналіз цих аспектів є критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності ринку зерна в Україні.

**Мета статті.** Метою статті було дослідити нові моделі агробізнесу, що можуть забезпечити стабільність ринку зерна в Україні в умовах глобальних змін та викликів задля формування стратегій, які сприятимуть стабільності та





розвитку ринку зерна в Україні, забезпечуючи продовольчу безпеку та економічне зростання країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок зерна в Україні продовжує залишатися одним із найважливіших секторів економіки країни, відіграючи ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та стабільності національної економіки. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році обсяги виробництва зернових культур досягли приблизно 66 мільйонів тонн. Основними культурами, які забезпечили ці обсяги, залишалися кукурудза та пшениця, що становлять понад 80% загального виробництва.

У 2022 році виробництво кукурудзи склало приблизно 32,4 мільйона тонн, а пшениці – 20,3 мільйона тонн. У 2023 році виробництво кукурудзи зменшилось до 28,5 мільйонів тонн, тоді як пшениця забезпечила 19,8 мільйонів тонн. Ячмінь також відіграв важливу роль, з виробництвом близько 5,5 мільйона тонн у 2023 році, у порівнянні з попередніми роками.

У період з 2015 по 2023 рік валовий збір зернових культур в Україні зазнавав значних коливань. У 2015 році обсяг збору становив 601250 тонн, а в наступні роки спостерігалось зростання. Найвищий показник валового збору було досягнуто у 2019 році – 751432 тонни. Це зростання, ймовірно, пов'язане з впровадженням нових технологій, покращенням агрономічних практик або сприятливими погодними умовами. Однак з 2020 року почалося зниження валового збору. У 2021 році він досяг мінімуму – 566967,6 тонн, що могло бути наслідком погіршення погодних умов, економічних факторів або зменшення інвестицій в аграрний сектор. У 2022 році валовий збір знову знизився до 538637,1 тонн, проте у 2023 році спостерігалася незначна стабілізація – 540155,3 тони.

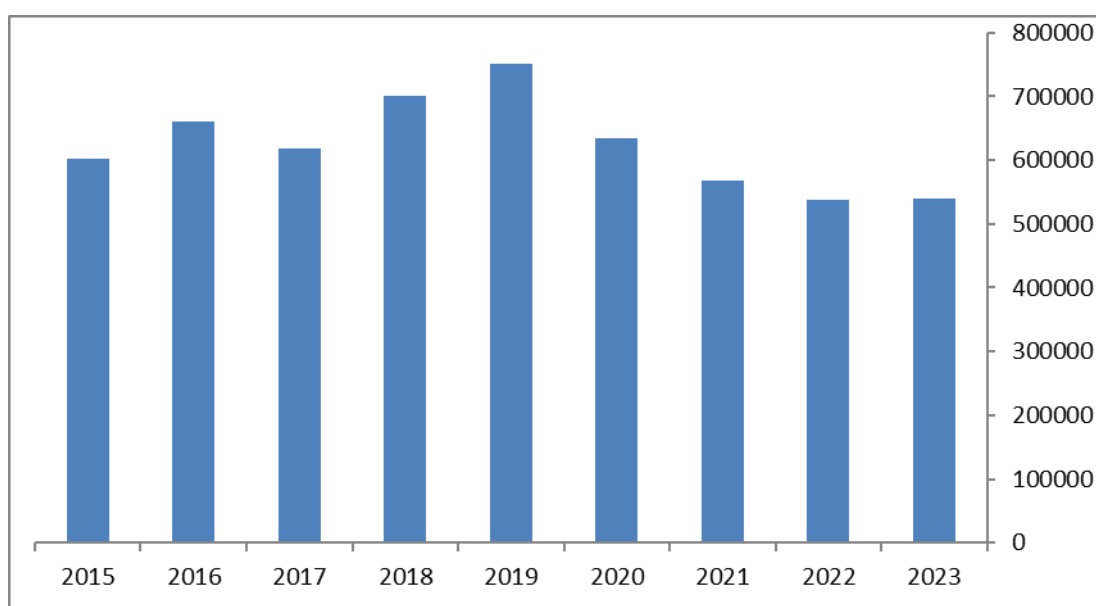


**Рис. 1** Валовий збір зернових культур у 2015-2023 рр., т

Експорт зерна залишався на високому рівні, підтверджуючи статус України як одного з найбільших експортерів зерна у світі. У 2022 році Україна посіла п'яте місце за обсягами експорту пшениці та кукурудзи, з експортом кукурудзи близько 23 мільйонів тонн у 2023 році та пшениці – приблизно 10 мільйонів тонн. Основними ринками збуту залишалися країни Європейського Союзу, Близького Сходу та Північної Африки.

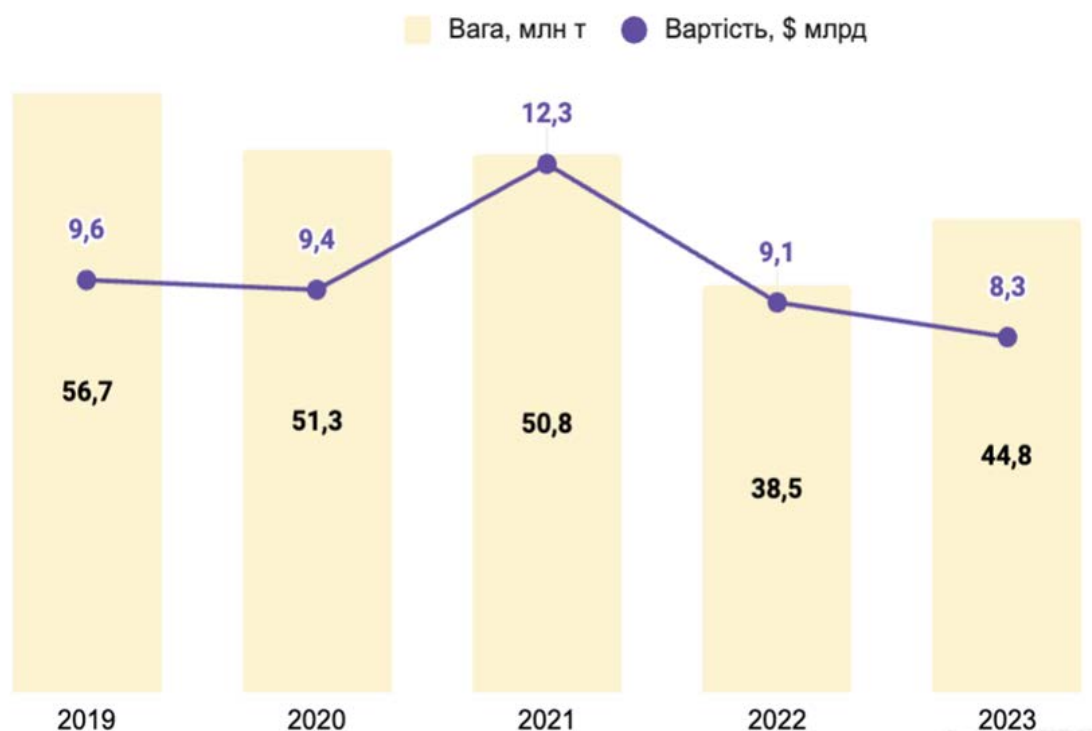


**Рис. 2** Обсяг експорту зерна з України з 2019 по 2023 рр., млн.т

Цінова динаміка також зазнала значних коливань. У 2021 році ціни на кукурудзу зросли на 80% порівняно з попереднім роком, створюючи серйозні труднощі для виробників. У 2023 році середня ціна пшениці коливалася в межах \$300-350 за тонну, тоді як кукурудза продавалася за ціною близько \$280-320 за тонну. Ці коливання цін ускладнювали планування виробництва та інвестиційні стратегії аграріїв.

Врожайність зернових у 2022 році та 2023 році залишалася на прийнятному рівні. Середня врожайність пшениці у 2023 році склала приблизно 3,9 тонни з гектара, а кукурудзи – близько 7,2 тонн з гектара. В окремих регіонах, таких як Одеська та Черкаська області, були зафіксовані більш високі показники врожайності, що свідчить про позитивний вплив родючих ґрунтів та агрономічних практик.

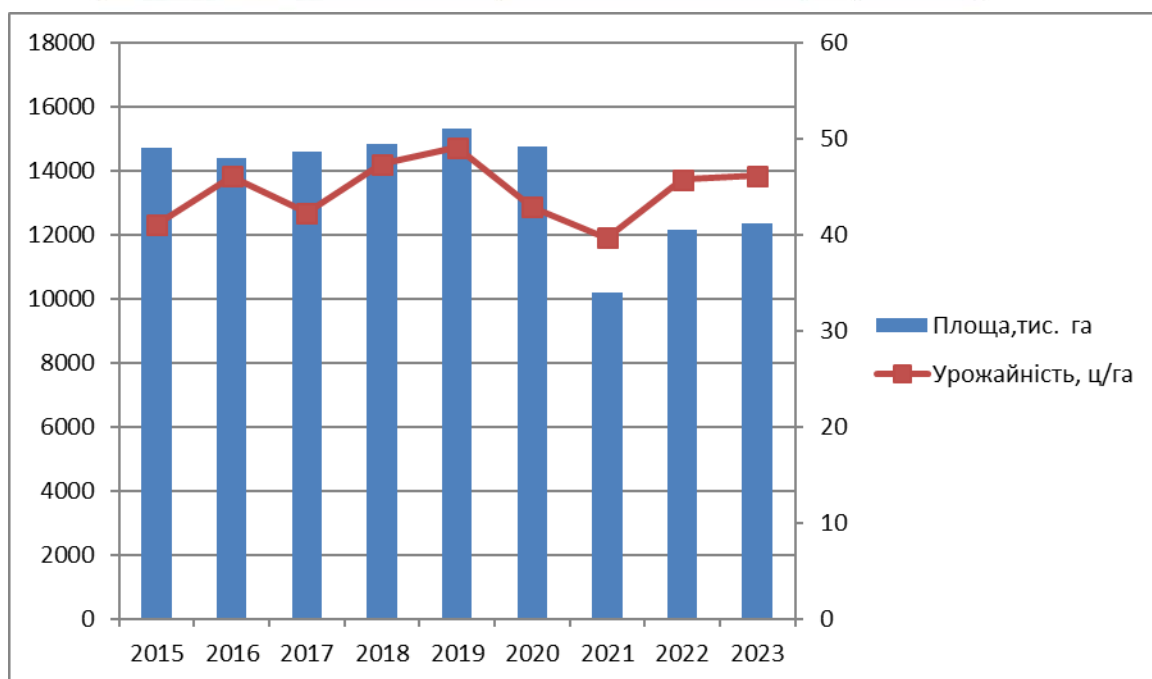


**Рис. 3** Динаміка посівних площ та урожайності зернових і зернобобових культур в Україні 2015-2023 рр.

Таким чином, ринок зерна в Україні за 2022-2023 роки демонструє свою важливість для національної економіки та продовольчої безпеки, хоча й зіткнувся з серйозними викликами, такими як цінова волатильність, зміни клімату та політична нестабільність. В умовах глобальних змін аграрії потребують нових підходів та моделей управління для адаптації до змінюваного ринкового середовища, зокрема впровадження інноваційних технологій та оптимізації виробничих процесів.

Проте, варто зазначити, що кліматичні зміни стають все більш актуальною проблемою для аграрного сектору в Україні. За даними Національного антикризового центру, екстремальні погодні умови, такі як посухи та затоплення, стали більш частими. У 2022 році, в умовах несприятливих погодних умов, продуктивність пшениці в Україні зменшилася на 10-20% внаслідок зміни кліматичних умов. Наприклад, у Одеській області врожайність пшениці в 2022 році через тривалі посухи знизилася до 3,5 тонни з гектара, що на 25% менше за середній показник по країні, який становив 4,6 тонни з гектара.

У 2023 році ситуація з кліматичними змінами залишалася критично важливою. Посухи, які продовжували впливати на агровиробництво, призвели до подальшого зниження врожайності, зокрема у південних регіонах України, де середня продуктивність пшениці опустилася до 3,2 тонни з гектара. Це стало серйозним викликом для аграріїв, оскільки необхідність адаптації до нових кліматичних умов потребує значних інвестицій у технології та ресурси.



Політичні ризики також залишаються вагомим чинником, що впливає на інвестиційний клімат у аграрному секторі. Згідно з дослідженням "Інституту аграрної економіки", лише 30% агровиробників у 2022 році отримали необхідне фінансування для розвитку. Багато інвесторів уникали вкладати в проекти в умовах нестабільності, спричиненої конфліктами на сході України та загальною політичною невизначеністю. Це створювало бар'єри для доступу до зовнішніх ринків і кредитних ресурсів, ускладнюючи розвиток агробізнесу.

У 2023 році політична ситуація не покращилася, що призвело до подальшого зниження інвестиційних можливостей для агровиробників. Загалом, несприятливі кліматичні умови та політичні ризики становлять значні загрози для стабільності аграрного сектора, вимагаючи термінових заходів для адаптації та інвестування в інноваційні рішення.

Отже, сучасний стан ринку зерна в Україні свідчить про значний потенціал для розвитку, однак аграрії стикаються з серйозними викликами, які потребують термінового вирішення. По-перше, важливо здійснити диверсифікацію культур, що дозволить зменшити ризик втрат через коливання цін на конкретні види зерна і адаптуватися до змін клімату. Це може включати впровадження різноманітних сільськогосподарських культур, які краще витримують екстремальні погодні умови.

По-друге, слід активно впроваджувати сталий розвиток та екологічні практики. Застосування ресурсозберігаючих технологій, таких як нульовий обробіток ґрунту та інтегроване управління шкідниками, допоможе зменшити негативний вплив кліматичних змін і підвищити врожайність.

Важливо також інвестувати в інноваційні технології, такі як точне землеробство, системи моніторингу кліматичних умов та біостимулятори, що можуть підвищити стійкість рослин до стресових умов і, відповідно, забезпечити більшу продуктивність. Крім того, необхідна фінансова підтримка аграріїв та забезпечення доступу до пільгових кредитів, що дозволить їм інвестувати у нові технології та адаптаційні рішення. Також варто акцентувати увагу на навчанні та підвищенні кваліфікації аграріїв, що допоможе їм впроваджувати нові технології та управляти ризиками, пов'язаними зі зміною клімату.

Не менш важливими є стабільні державні політики, які сприятимуть інвестиціям у аграрний сектор. Створення агрокластерів, що об'єднують аграріїв, переробників, науковців і державу, дозволить спільно вирішувати проблеми та розвивати нові технології.

Крім того, важливо розвивати експортні стратегії та шукати нові ринки для української продукції, що допоможе зменшити залежність від внутрішнього попиту та забезпечити стабільні доходи аграріїв. Завдяки цим підходам аграрії можуть зменшити ризики, підвищити свою конкурентоспро-



можність і забезпечити стабільність ринку зерна в Україні в умовах глобальних викликів.

У цьому контексті, таблиця 1 ілюструє нові моделі агробізнесу, які активно впроваджуються в Україні, відображаючи сучасні тенденції розвитку аграрного сектору. Ці моделі спрямовані на підвищення ефективності виробництва, стійкості бізнесу та здатності до адаптації в умовах постійних змін.

Кластери агровиробництва є прикладом співпраці між виробниками, постачальниками та переробниками, що дозволяє оптимізувати процеси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Наприклад, аграрні кластери в Одеській області сприяють інтеграції регіональних учасників ринку, що забезпечує їхню конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Інтегровані агропромислові комплекси поєднують усі етапи виробництва та обробки зерна в одному бізнесі. Це дозволяє ефективніше контролювати якість продукції та знижувати залежність від зовнішніх постачальників. В Україні такі комплекси є важливими для великих підприємств, які забезпечують повний цикл виробництва зернових культур – від вирощування до переробки та зберігання.

Фермерські кооперативи дозволяють дрібним виробникам об'єднуватися для спільної діяльності, що підвищує їхню ефективність та полегшує доступ до ринку. Прикладом таких об'єднань є кооперативи у Вінницькій області, де малі фермери мають змогу спільно вирішувати питання зберігання продукції, закупівлі ресурсів і збуту, що покращує їхнє становище на ринку.

Технологічні платформи використовуються для управління агробізнесом за допомогою цифрових технологій. Вони оптимізують логістичні процеси, допомагають відстежувати врожаї та забезпечують доступ до актуальної ринкової інформації. Онлайн-платформи для аграріїв стають важливим інструментом у цифровій трансформації аграрної галузі України, роблячи її більш конкурентоспроможною. Екологічні моделі виробництва, зокрема органічне землеробство, передбачають впровадження сталих практик для збереження природних ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля. В Україні зростає попит на екологічно чисту продукцію, що стимулює розвиток таких моделей, сприяючи покращенню екологічної стійкості аграрного сектора.

Таким чином, нові моделі агробізнесу в Україні спрямовані на підвищення продуктивності, впровадження інновацій та стійких практик, що відповідають викликам сучасної глобальної економіки.

Таблиця 1.

## Нові моделі агробізнесу в Україні

| Модель агробізнесу                   | Опис                                                                                 | Приклади реалізації                                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Кластери агровиробництва             | Співпраця між виробниками, постачальниками та переробниками для оптимізації процесів | Аграрні кластери в Одеській області                            |
| Інтегровані агропромислові комплекси | Поєднання всіх етапів виробництва та обробки зерна в одному бізнесі                  | Компанії, що займаються вирощуванням, зберіганням і переробкою |
| Фермерські кооперативи               | Об'єднання дрібних виробників для спільної діяльності                                | Кооперативи у Вінницькій області                               |
| Технологічні платформи               | Використання цифрових технологій для управління агробізнесом                         | Онлайн-платформи для аграріїв                                  |
| Екологічні моделі виробництва        | Впровадження сталих практик для збереження ресурсів                                  | Органічне землеробство в Україні                               |

Щодо впливу нових моделей агробізнесу на стабільність ринку в Україні, варто зазначити, що кластери агровиробництва сприяють зниженню витрат завдяки спільному доступу до ресурсів та обміну знаннями між учасниками. Однак можливі конфлікти між членами кластерів через відмінності в цілях або розподілі прибутків можуть стати суттєвим ризиком. Попри це, модель кластерів підвищує конкурентоспроможність агробізнесу завдяки злагодженій співпраці, що позитивно впливає на стабільність ринку.

Інтегровані агропромислові комплекси дозволяють підприємствам контролювати всі етапи виробництва, що зменшує ризики, пов'язані з ціновою волатильністю. Високі початкові інвестиції в такі комплекси можуть бути обтяжливими для малого і середнього бізнесу, проте довгострокова перевага в контролі над виробничими процесами значно стабілізує ринкові позиції компаній.

Фермерські кооперативи надають виробникам можливість підвищити свою торгівельну силу та забезпечити стабільні доходи. Основним ризиком є невдача в спільних проектах, що може виникнути через відсутність належного управління чи злагодженості між учасниками. Однак успішне функціонування кооперативів сприяє стабільним доходам фермерів і, відповідно, стабільності ринку.

Технологічні платформи оптимізують управління агробізнесом і знижують операційні витрати, що призводить до підвищення продуктивності. Основний виклик полягає в необхідності навчання персоналу для ефективного використання цих технологій. Успішна реалізація цієї моделі позитивно впливає на продуктивність і стійкість ринку.





Екологічні моделі виробництва зосереджені на збереженні довкілля та підвищенні якості продукції, що є важливою перевагою. Однак обмежений ринок для органічної продукції може бути ризиком, особливо в регіонах з низьким попитом на такі товари. Незважаючи на це, екологічні моделі приваблюють нових споживачів і сприяють формуванню більш стабільного та екологічно відповідального аграрного ринку (Табл.2).

Таблиця 2.

**Вплив нових моделей агробізнесу на стабільність ринку**

| Модель агробізнесу                   | Переваги                                         | Потенційні ризики                        | Вплив на стабільність ринку             |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Кластери агровиробництва             | Зниження витрат, спільний доступ до ресурсів     | Конфлікти між учасниками                 | Підвищення конкурентоспроможності       |
| Інтегровані агропромислові комплекси | Контроль над усіма етапами виробництва           | Високі початкові інвестиції              | Зменшення ризиків цінової волатильності |
| Фермерські кооперативи               | Підвищення торгівельної сили                     | Невдача у спільних проектах              | Забезпечення стабільних доходів         |
| Технологічні платформи               | Оптимізація управління та зниження витрат        | Потреба в навчанні персоналу             | Підвищення продуктивності               |
| Екологічні моделі виробництва        | Збереження довкілля, підвищення якості продукції | Обмежений ринок для органічної продукції | Залучення нових споживачів              |

Таким чином, кожна з цих моделей має свої переваги та ризики, проте їх правильне впровадження може суттєво сприяти стабільності ринку агробізнесу в Україні, особливо в умовах глобальних викликів.

**Висновки.** Ринок зерна в Україні залишається одним із найважливіших секторів національної економіки, адже він не лише забезпечує продовольчу безпеку, але й сприяє стабільності економіки загалом. У 2022 році виробництво зернових культур досягло 66 мільйонів тонн, зокрема, кукурудза та пшениця займають провідні позиції. Завдяки цим обсягам, Україна продовжує бути одним із найбільших експортерів зерна у світі, що підкреслює її значення на міжнародному ринку.

Проте, ринок стикається з серйозними викликами, зокрема, ціновою волатильністю, яка ускладнює аграріям планування виробництва та інвестицій. Значні коливання цін на зерно у 2021-2023 роках вплинули на прибутковість агробізнесу, що вимагає від виробників адаптації до нових економічних умов.

Крім того, кліматичні зміни, такі як посухи, негативно позначаються на врожайності, особливо у південних регіонах України. Ці фактори підкрес-

люють необхідність впровадження нових моделей управління та технологій у агросекторі. Політична нестабільність також створює ризики для інвестиційного клімату, адже низький рівень фінансування та небажання інвесторів вкладати гроші у проекти посилюють виклики для агробізнесу.

Для забезпечення стабільності ринку зерна в Україні важливо диверсифікувати сільськогосподарські культури, впроваджувати принципи сталого розвитку, інвестувати в новітні технології, надавати фінансову підтримку аграріям і створювати сприятливі державні політики для залучення інвестицій. У цій ситуації кластери агровиробництва, фермерські кооперативи, технологічні платформи та екологічні моделі виробництва можуть стати важливими інструментами для підвищення ефективності та адаптивності аграрного сектору.

Таким чином, ринок зерна в Україні має великий потенціал для розвитку, але потребує термінових і комплексних заходів для подолання існуючих викликів і забезпечення стійкості в умовах глобальних змін.

Перспектива подальших досліджень полягає у дослідженні впливу технологічних інновацій на ефективність агровиробництва.

#### **Література:**

1. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз зернової галузі: стан та перспективи розвитку. Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI». 2018, №3 (46), с.74-79.
2. Ільчук М.М., Коновал І.А., Барановська О.Д. Розвиток ринку зерна в Україні та його стабілізація. Економіка АПК. 2019, №4. С. 29– 38.
3. Лупенко Ю.О., Саблук П.Т., Мерсель-Веселяк В. Я. Результати і проблеми реформування сільського господарства України. Економіка АПК. 2014. № 7. С. 26–38.
4. Бабан Т.О. Конкурентні переваги українського зерна при формуванні експортного потенціалу. Вісник ХНТУСГ. Економічні науки. Харків. ХНТУСГ. 2018. Вип. 191. С. 131-141.
5. Зіновчук Н.В., Чудовська В.А. Сучасні чинники розвитку органічного сільського господарства в Україні. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. Науково-теоретичний збірник, 2013. № 1-2 (37). Том 2. С. 296–303.
6. Абсава Л.О. Формування глобального продовольчого ринку. Економіка АПК. 2009. № 5. С. 122–127.
7. Мазур В.А., Ткачук О.П., Яковець Л.А. Екологічна безпека зернової та зернобобової продукції. Вінниця: ВНАУ. 2020. 442 с.
8. Голомша Н. Є., Дзядичевич О. Я. Конкурентні переваги продукції зернової галузі на світовому ринку. Економіка АПК. 2017. № 11. С. 61–65.
9. Hoehl, S. und S. Hess. Liquidity, hedging and the survival of North German dairy farms, European Review of Agricultural Economics. 2022. 49(1), 208-236, DOI: 10.1093/erae/jbab009.
10. Wang J., Dai C. Evolution of Global Food Trade Patterns and Its Implications for Food Security Based on Complex Network Analysis. Foods. 2021 Nov 2;10(11):2657. doi: 10.3390/foods10112657. PMID: 34828939; PMCID: PMC8619988.

#### **References:**

1. Lotysh O.Ya. (2018) Strategische Analyse der Getreideindustrie: Zustand und Entwicklungsperspektiven [Strategic analysis of the grain industry: state and development prospects]. Wissenschaftliches Wirtschaftsmagazin „INTELLECT XXI“. Nr. 3 (46), S. 74–79. [in Ukrainian].



2. Ilchuk M.M., Konoval I.A., Baranovska O.D. (2019) Entwicklung des Getreidemarktes in der Ukraine und seine Stabilisierung [*Development of the grain market in Ukraine and its stabilization*]. Wirtschaft des agroindustriellen Komplexes. Nr. 4. S. 29–38. [in Ukrainian].
3. Lupenko Y.O., Sabluk P.T., Mersel-Veselyak V.Ya. (2014) Ergebnisse und Probleme der Agrarreform in der Ukraine [*Results and problems of agricultural reform in Ukraine*]. Wirtschaft des agroindustriellen Komplexes. Nr. 7. C. 26–38. [in Ukrainian].
4. Baban T.O. (2018) Wettbewerbsvorteile des ukrainischen Getreides bei der Bildung des Exportpotenzials [*Competitive advantages of Ukrainian grain in the formation of export potential*]. Herald von KhNTUSG. Wirtschaftswissenschaften. Charkiw. KhNTUSG. Ausgabe 191. S. 131–141. [in Ukrainian].
5. Zinovchuk N.V., Chudovska V.A. (2013) Moderne Faktoren der Entwicklung des ökologischen Landbaus in der Ukraine [*Modern factors of development of organic agriculture in Ukraine*]. Bulletin der Nationalen Agrarökologischen Universität Schytomyr. Wissenschaftliche und theoretische Sammlung, Nr. 1–2 (37). Band 2. S. 296–303. [in Ukrainian].
6. Absava L.O. (2009) Entstehung des globalen Lebensmittelmarktes [*Formation of the global food market*]. Wirtschaft des agroindustriellen Komplexes. Nr. 5. S. 122–127. [in Ukrainian].
7. Mazur V.A., Tkachuk O.P., Yakovets L.A. (2020) Umweltsicherheit von Getreide- und Hülsenfruchtprodukten [*Environmental safety of grain and leguminous products*]. Winnyzja: VNAU. 2020. 442 c. [in Ukrainian].
8. Golomsha N. E., Dzyadykevich O. Ya. (2017) Wettbewerbsvorteile von Produkten der Getreideindustrie auf dem Weltmarkt [*Competitive advantages of grain industry products on the world market*]. Wirtschaft des agroindustriellen Komplexes. Nr. 11. S. 61–65. [in Ukrainian].
9. Hoehl, S. und S. Hess. Liquidität, Absicherung und das Überleben norddeutscher Milchviehbetriebe, European Review of Agricultural Economics. 2022. 49(1), 208–236, DOI: 10.1093/erae/jbab009.
10. Wang J., Dai C. Entwicklung globaler Lebensmittelhandelsmuster und ihre Auswirkungen auf die Ernährungssicherheit basierend auf komplexer Netzwerkanalyse. Lebensmittel. 2021 2. Nov.;10(11):2657. doi: 10.3390/foods10112657. PMID: 34828939; PMCID: PMC8619988.



УДК 339.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-400-413](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-400-413)

**Панфілова Тамара Олександрівна** кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник сектору міжнародних фінансових досліджень, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», вул. Панаса Мирного, 26, Київ, 01011, тел.: (044) 288-92-34, <https://orcid.org/0000-0002-1410-6258>

## СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розглядаються основні положення стратегічних ініціатив Європейського Союзу щодо промислового розвитку та забезпечення економічної безпеки в контексті можливого впливу на процеси євроінтеграції й відновлення промислового потенціалу України. Окреслено пріоритети і напрями реалізації Нової промислової стратегії для Європи та Європейської стратегії економічної безпеки. Особливий інтерес для України мають заходи щодо зміцнення промислової та стратегічної автономії Європи за такими напрямками: відкритість інвестиційного середовища (контроль походження інвестицій), стратегічні цифрові інфраструктури, базові технології, оборонний і космічний сектори, кліматична нейтральність, фармацевтична сфера. Невід'ємними складовими промислової стратегії стали стратегія для малих і середніх підприємств, програми розбудови інноваційного простору, цифрового та «зеленого» переходу.

Окрема увага приділяється огляду основних груп ризиків і відповідних інструментів та заходів щодо захисту, представлених в Європейській стратегії економічної безпеки. Для України можуть становити інтерес: інструмент щодо боротьби з примусом (метою інструменту є стримання країни від обмеження або погрози обмежити торгівлю чи інвестиції, щоб змінити чинну політику в ЄС, передбачається можливість вжити контрзаходів як крайнього засобу); стратегічний контроль за торгівлею та інвестиціями; забезпечення технологічної безпеки та попередження витоку технологій.

Результати дослідження дозволили відзначити, що сутність сучасної промислової політики Європейського Союзу може бути охарактеризована як складна ієрархічна система управління, елементами якої є взаємопов'язані стратегічні ініціативи щодо розбудови інноваційного простору, зміцнення промислової та стратегічної автономії, передусім економічної безпеки та оборонного потенціалу, забезпечення «зеленого» та цифрового переходу, розвитку малого та середнього підприємництва на засадах публічно-приватного партнерства.



**Ключові слова:** промислова стратегія, Європейська стратегія економічної безпеки, промислова та стратегічна автономія, промисловий потенціал України.

**Panfilova Tamara Oleksandrivna** PhD (Econ.), Senior Researcher, Leading Researcher of the Sector of International Financial Research, Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine, St. Panasa Myrnoho, 26, Kyiv, 01011, tel.: (044) 288-9234, <https://orcid.org/0000-0002-1410-6258>

### STRATEGIC INITIATIVES OF THE EUROPEAN UNION REGARDING INDUSTRIAL DEVELOPMENT AND ENSURING ECONOMIC SECURITY: EXPERIENCE FOR UKRAINE

**Annotation.** The article examines the main provisions of the strategic initiatives of the European Union regarding industrial development and ensuring economic security in the context of possible influence on the processes of European integration and restoration of Ukraine's industrial potential. The priorities and directions for the implementation of the New Industrial Strategy for Europe and the European Economic Security Strategy are outlined. Of particular interest to Ukraine are measures to strengthen the industrial and strategic autonomy of Europe in the following areas: openness of the investment environment (control of the origin of investments), strategic digital infrastructures, basic technologies, defense and space sectors, climate neutrality, pharmaceutical sphere. The strategy for small and medium-sized enterprises, the development of innovation space, digital and «green» transition programs have become integral components of the industrial strategy.

Particular attention is paid to the overview of the main groups of risks and the corresponding protection tools and measures presented in the European Economic Security Strategy. For Ukraine, the following may be of interest: an instrument for combating coercion (the purpose of the instrument is to deter the country from restricting or threatening to restrict trade or investment in order to change the current policy in the EU, the possibility of taking countermeasures as a last resort is envisaged); strategic control over trade and investment; ensuring technological security and preventing technology leakage.

The results of the study made it possible to note that the essence of the modern industrial policy of the European Union can be characterized as a complex hierarchical management system, the elements of which are interrelated strategic initiatives for the development of innovation space, strengthening industrial and strategic autonomy, above all economic security and defense potential, ensuring "green » and digital transition, development of small and medium-sized entrepreneurship on the basis of public-private partnership.

**Keywords:** industrial strategy, European strategy of economic security, industrial and strategic autonomy, industrial potential of Ukraine.

**Постановка проблеми.** Інтеграція України в європейський економічний простір потребує моніторингу, аналізу та поступової імплементації стратегічних ініціатив Європейського Союзу щодо реалізації промислової політики до чинної системи державного управління вітчизняною економікою. Розвиваючи положення основних напрямів Нової промислової стратегії для Європи (A New Industrial Strategy for Europe [1]), Єврокомісія у червні 2023 року оприлюднила концептуальні засади Європейської стратегії економічної безпеки (On «European Economic Security Strategy» [2]). Для України вкрай важливими є положення щодо зміцнення промислової та стратегічної автономії Європи, забезпечення захисту від ризиків, розвиток партнерства з якомога більшим колом країн для вирішення спільних проблем та захисту інтересів.

Концептуальні засади зміцнення промислової та стратегічної автономії Європи у поєднанні із заходами забезпечення економічної безпеки можуть як сприяти євроінтеграційним процесам України, так і створити нові перешкоди на шляху набуття повноправного членства країни в ЄС. Саме тому розгляд основних положень зазначених стратегічних ініціатив є важливим та актуальним в контексті імплементації в Україні на етапі повоєнної відбудови і структурного реформування промисловості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах перманентного розгортання глобальних кризових явищ, поширення фрагментації в сферах торговельних та інвестиційних відносин, доступу та опанування новітніх технологій, експерти провідних міжнародних організацій у 2023-2024 рр. оприлюднили доповіді, у яких викладено сучасні погляди на промислову політику, представлено позитивні та негативні наслідки застосування різноманітних інструментів регулювання провідними країнами світу та їх групами, у тому числі країнами-членами ЄС [3–6].

У працях вітчизняних вчених в останні роки достатньо ґрунтовно окреслено проблеми і виклики промислового розвитку України, використання промислової політики як ключового інструменту розвитку [7–12], інституційні засади та різноманітні аспекти промислової та інноваційної політики ЄС. Проте поза увагою авторів залишилися наміри щодо зміцнення промислової та стратегічної автономії ЄС, а також пов'язані з промисловою політикою стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки.

Концептуальні засади економічної безпеки, у тому числі з урахуванням турбулентності глобального середовища, викладені у фундаментальних працях вітчизняних вчених А.Барановського, О.Білоруса, Я.Жаліла, В.Мунтіяна, А.Сухорукова та ін. Множина методологічних підходів до визначення поняття «економічна безпека» дозволяє відзначити, що переважна більшість авторів розглядає її як складову національної безпеки. При цьому вплив процесів глобалізації та впливу стану внутрішнього середовища ідентифікується переліком загроз і викликів, формуванням системи індикаторів, інструментами





антикризового управління окремих секторів національної економіки. Більшість авторів розглядає політику забезпечення національної, у т.ч. економічної, безпеки як окремий вид державної політики безвідносно до інших її видів [13-19].

**Мета статті.** Метою статті є розкриття сутності основних положень стратегічних ініціатив Європейського Союзу щодо зміцнення промислової та стратегічної автономії Європи, забезпечення економічної безпеки в контексті можливого впливу на процеси євроінтеграції й відновлення промислового потенціалу України.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна промислова політика відіграє важливу роль у забезпеченні стабільних темпів соціально-економічного розвитку, здатності розвивати наукоємне виробництво, збільшувати науково-технічні розробки, концентруватись на високотехнологічних výroбах, включати національне виробництво у глобальні ланцюги створення доданої вартості тощо [10].

Процеси глобалізації та технологічний прогрес актуалізували в розвинутих країнах наприкінці ХХ століття політики побудови постіндустріального суспільства, які згодом набули ознак цифровізації, індустрії 4.0 тощо. У цей же час відбулися зміни характеру і спрямованості промислової політики. Починаючи з 2000-х років, усе більше уваги приділялося покращенню координації між урядами та бізнесом. Підтримка держави стала зосередженою на стратегічних секторах економіки з позицій національної безпеки та впливу на навколишнє середовище, а також на технологіях та їх розповсюдженні [10, р. 11].

Результати проведеного дослідження щодо парадигми промислового розвитку країн ЄС дозволяють відзначити, що вона корелює із загальносвітовими тенденціями посилення або послаблення ролі владних структур щодо реалізації промислової політики, має відмінні риси, які зумовлені становленням і поглибленням інтеграційних процесів в контексті формування єдиного ринку, реалізації стратегічних ініціатив відповідно до етапу розвитку та адекватного реагування на глобальні виклики і кризові явища.

Як вже зазначалося, у березні 2020 р. Єврокомісія представила Нову промислову стратегію для Європи. Стратегія має на меті підвищити конкурентоспроможність Європи та її стратегічну автономію в часи геополітичних змін і посилення глобальної конкуренції [1; 20; 21].

Пакет ініціатив окреслював новий підхід до європейської промислової політики, встановлював низку заходів для підтримки всіх гравців європейської промисловості, включаючи великі та малі компанії, інноваційні стартапи, дослідницькі центри, постачальників послуг, соціальних партнерів. Спеціальна стратегія для малих і середніх підприємств (МСП) мала на меті зменшити бюрократичну тяганину та допомогти численним європейським МСП вести бізнес на єдиному ринку та за його межами, отримати доступ до фінансування та допомогти прокласти шлях у цифровому та зеленому переході. Ініціативи також включали конкретні кроки для усунення перешкод добре функціонуючого єдиного ринку, найсильнішого активу Європи [22].

Нова промислова стратегія спрямована на досягнення трьох ключових пріоритетів: підтримання глобальної конкурентоспроможності європейської промисловості та рівних умов всередині ЄС і в усьому світі, створення кліматично нейтральної Європи до 2050 року та формування цифрового майбутнього Європи. Комплексний набір майбутніх заходів включав [22]:

- план дій щодо інтелектуальної власності для підтримки технологічного суверенітету, сприяння глобальним рівним умовам гри, кращої боротьби з крадіжками інтелектуальної власності та адаптації законодавчої бази до екологічного та цифрового переходу.

- перегляд правил конкуренції всередині ЄС та за його межами, зокрема для усунення спотворюючих ефектів, спричинених іноземними субсидіями на єдиному ринку, і вирішення проблеми доступу іноземних держав до державних закупівель ЄС та фінансування ЄС.

- комплексні заходи з модернізації та декарбонізації енергоємних галузей промисловості, підтримки стійких і інтелектуальних галузей мобільності, сприяння енергоефективності, посилення поточних інструментів витоку вуглецю та забезпечення достатнього та постійного постачання низьковуглецевої енергії за конкурентними цінами.

- підвищення промислової та стратегічної автономії Європи шляхом забезпечення постачання критичної сировини за допомогою Плану дій щодо критичної сировини та фармацевтичних препаратів на основі нової фармацевтичної стратегії ЄС та шляхом підтримки розвитку стратегічної цифрової інфраструктури та ключових базових технологій.

- створення Альянсу чистого водню для прискорення декарбонізації промисловості та збереження лідерства в галузі, а потім Альянсів з низьковуглецевих галузей промисловості та промислових хмар, платформ і сировини.

- оновлення уваги до інновацій, інвестицій та навичок.

Стратегічна автономія Європи — це зменшення залежності від інших у тому, чого найбільше потребують країни Євросоюзу: важливі матеріали та технології, продовольство, інфраструктура, безпека та інші стратегічні сфери.

Для зміцнення промислової та стратегічної автономії Європи запропоновано заходи за такими напрямками [1, р.13].

*Відкритість інвестиційного середовища.* Наголошено, що Європа процвітає завдяки відкритому інвестиційному середовищу, яке дозволяє іншим інвестувати в конкурентоспроможність Європи. Але таке середовище актуалізує ризик, пов'язаний з іноземними інвестиціями. Рамки для перевірки прямих іноземних інвестицій, які застосовані з жовтня 2020 року, захищатимуть інтереси Європи з точки зору безпеки [25]. Це є особливо актуальним для імплементації в Україні з огляду на досвід залучення і діяльності інвесторів з РФ в стратегічно важливих галузях країни.



*Стратегічні цифрові інфраструктури.* Цифрова трансформація, безпека та майбутній технологічний суверенітет Європи залежать від стратегічних цифрових інфраструктур. Окрім нещодавньої роботи Комісії щодо 5G та кібербезпеки, ЄС має розробити критичну квантову комунікаційну інфраструктуру, призначену для розгортання протягом наступних 10 років сертифікованої безпечної наскрізної інфраструктури на основі квантового розподілу ключів для захисту ключових цифрових активів ЄС та її держав-членів.

*Базові технології.* ЄС підтримуватиме розвиток ключових базових технологій, які є стратегічно важливими для промислового майбутнього Європи. Це робототехніка, мікроелектроніка, високопродуктивні обчислення та хмарна інфраструктура даних, блокчейн, квантові технології, фотоніка, промислові біотехнології, біомедицина, нанотехнології, фармацевтика, передові матеріали та технології.

*Оборонний і космічний сектори.* Фрагментація оборонної промисловості ставить під сумнів здатність Європи створити наступне покоління критично важливого оборонного потенціалу. Це зменшує стратегічний суверенітет ЄС та його здатність діяти як суб'єкт безпеки. Європейський оборонний фонд допоможе створити інтегровану базу оборонної промисловості в ЄС. Він інвестуватиме в усі європейські оборонно-промислові ланцюги створення вартості, сприятиме транскордонному співробітництву та підтримуватиме відкриті та динамічні ланцюги поставок, які включають МСП та нових учасників. Він також підтримуватиме революційні технології, дозволяючи компаніям брати на себе більший ризик. Важливою буде узгодженість з іншими оборонними ініціативами. Космічні технології, дані та послуги можуть зміцнити промислову базу Європи, підтримуючи розвиток інноваційних продуктів і послуг, включаючи появу передових інноваційних технологій. Оборонна та космічна галузі стикаються з безпрецедентною глобальною конкуренцією в мінливому геополітичному контексті, з'являються нові можливості з появою технологій, що швидко розвиваються, і появою нових гравців. Шукаючи синергії між цивільною, космічної та оборонною промисловістю в програмах Євросоюзу, ЄС буде більш ефективно використовувати ресурси та технології та створювати економії за рахунок масштабу.

*Кліматична нейтральність.* З переходом європейської промисловості до кліматичної нейтральності залежність від доступного викопного палива може бути замінена залежністю від неенергетичної сировини, багато з якої отримується з-за кордону і за яку глобальна конкуренція стає все більш інтенсивною. Посилення переробки та використання вторинної сировини допоможе зменшити цю залежність. Прогнозується, що до 2050 року попит на сировину подвоїться, що зробить диверсифікацію джерел необхідною для підвищення безпеки постачання в Європі. Важлива сировина також має



вирішальне значення для таких ринків, як електромобільність, акумулятори, відновлювані джерела енергії, фармацевтика, аерокосмічна промисловість, оборона та цифрові програми.

*Фармацевтична стратегія ЄС.* Доступ до медичної продукції та фармацевтичних препаратів є однаково важливим для безпеки та автономії Європи в сучасному світі. Буде запропоновано нову фармацевтичну стратегію ЄС, зосереджену на наявності, доступності, сталості та безпеці постачання фармацевтичних препаратів. Це було зумовлено останніми подіями, пов'язаними зі спалахом коронавірусної хвороби (COVID-19).

У травні 2021 р. зазначену промислову стратегію було оновлено, щоб врахувати обставини, які виникли після кризи COVID-19 [21; 23]. Оновлена промислова стратегія підтверджує пріоритети, визначені в березні 2020 р., одночасно враховує досвід, отриманий під час кризи, для забезпечення відновлення промисловості та економіки Європи.

Важливим документом в контексті забезпечення відкритої стратегічної автономії стала розроблена Єврокомісією та оприлюднена у червні 2023 р. Європейська стратегія економічної безпеки [1; 24]. Запропонована стратегія встановлює спільні рамки для досягнення економічної безпеки шляхом: сприяння економічній основі та конкурентоспроможності ЄС; захисту від ризиків; партнерству з якомога більшим колом країн для вирішення спільних проблем та захисту інтересів.

В Стратегії відзначено, що глобальна пандемія, незаконна та неспровокована війна Росії в Україні, ворожі економічні дії, кібератаки та атаки на інфраструктуру, іноземне втручання та дезінформація, глобальне зростання геополітичної напруженості актуалізували ризики та вразливі місця в суспільствах, економіках та компаніях ЄС, яких не існувало раніше. Із зростанням геополітичної напруженості та глибшою, ніж будь-коли раніше, глобальною економічною інтеграцією певні економічні потоки та діяльність можуть становити загрозу безпеці. Більш ніж будь-коли, безпека ЄС тісно пов'язана із здатністю зробити Євросоюз стійкішим та зменшити ризики, пов'язані з економічними зв'язками, які в останні десятиліття вважалися доброякісними. Глибокі технологічні зміни посилюють цю конкуренцію та ускладнюють економічні виклики та проблеми безпеки. Хоча Європейський Союз багато зробив для відповіді на конкретні виклики за останні роки, нині він потребує комплексного стратегічного підходу до економічної безпеки, зниження ризиків і просування технологічної переваги в критичних секторах. Мета полягає в тому, щоб забезпечити основу для надійної оцінки та управління ризиками для економічної безпеки на рівні ЄС, національному та бізнес-рівнях, зберігаючи та збільшуючи економічний динамізм [2].

Пріоритети Стратегії економічної безпеки ЄС:

– підвищення конкурентоспроможності шляхом підвищення стійкості економіки ЄС та ланцюгів постачання, зміцнення інновацій та промислового



потенціалу, зберігаючи нашу соціальну ринкову економіку. Цього можна досягти шляхом поглиблення єдиного ринку, інвестування в економіку майбутнього за допомогою розумної макроекономічної політики та політики згуртованості, NextGenerationEU, інвестування в людський капітал, зокрема шляхом підвищення кваліфікації європейської робочої сили. Це вимагатиме диверсифікації джерел постачання та експортних ринків або сприяння дослідницькій та промисловій базі в таких стратегічних сферах, як сучасні напівпровідники, квантові обчислення, біотехнології, чиста енергетика чи важлива сировина;

– захист від загальновизнаних ризиків для економічної безпеки шляхом кращого розгортання інструментів, таких як торговельний захист, іноземні субсидії, безпека 5G/6G, перевірка прямих іноземних інвестицій та експортний контроль, а також новий інструмент для протидії економічному примусу. Паралельно потрібно оцінити ефективність набору інструментів ЄС і розширити його, де це необхідно, для подолання деяких нових ризиків, наприклад, пов'язаних з експортом або зовнішніми інвестиціями у вузький набір ключових базових технологій із військовим застосуванням (наприклад, у сферах Quantum, Advanced Semiconductors, Artificial Intelligence);

– партнерство з країнами, які поділяють стурбованість щодо економічної безпеки, а також з тими, хто має спільні інтереси та готові співпрацювати з нами для досягнення переходу до більш стійкої та безпечної економіки. На практиці це означає спільну роботу з якнайширшим колом партнерів для зміцнення економічної безпеки, сприяння стійким ланцюжкам створення вартості та зміцнення міжнародного економічного порядку, заснованого на правилах, і багатосторонніх інститутів.

В документі визначено наступні широкі та невичерпні категорії ризиків для економічної безпеки, а саме ризики, пов'язані зі: (1) стійкістю ланцюгів постачання; (2) фізичною та кібербезпекою критичної інфраструктури; (3) технологічною безпекою та витоком технологій; та (4) використанням економічної залежності чи економічного примусу як зброї. Ці ризики можуть виникнути вздовж усього ланцюжка створення вартості, від створення знань і фундаментальних досліджень до комерціалізації та масштабного виробництва [2].

Варто відзначити, що у документі більш детально окреслено основні групи ризиків та відповідні інструменти та заходи щодо захисту. Розглянемо деякі з них, що можуть становити інтерес для України.

Так, у відповідь на те, що ЄС та його держави-члени стали об'єктом навмисного економічного тиску в останні роки, прийнято інструмент щодо боротьби з примусом. Метою інструменту є, перш за все, стримання країни від обмеження або погрози обмежити торгівлю чи інвестиції, щоб змінити чинну політику в ЄС, а також передбачається можливість вжити контрзаходів як крайнього засобу. ЄС співпрацюватиме з країнами-партнерами для моніторингу випадків примусу та оцінки та визначення масштабів скоординованої відповіді.

Стратегічний контроль за торгівлею та інвестиціями вимагає цілісного підходу, щоб ми могли захистити основні інтереси безпеки. У зв'язку з цим постає питання про необхідність контролю не лише експортованих товарів, але й певних зовнішніх інвестицій, щоб протистояти ризику витоку технологій і ноу-хау в рамках цих інвестицій.

Положення про скринінг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) створило механізм співпраці між державами-членами та Єврокомісією для обміну інформацією, виявлення проблем, пов'язаних з безпекою, та визначення рішень, пов'язаних із конкретними ПІІ, з метою забезпечення захисту безпеки та громадського порядку. З жовтня 2020 р. Єврокомісія та країни-члени переглянули понад 1000 транзакцій ПІІ. Держави-члени, які ще не впровадили національні механізми перевірки ПІІ, повинні зробити це без подальших зволікань.

Технологічна безпека та витік технологій. Здатність розвивати та йти в ногу з новими технологіями є ключовою для економічної безпеки ЄС, оскільки вона зменшує стратегічну залежність і дає змогу захистити або створити технологічну перевагу. Відкритість і міжнародна співпраця є основою європейських досліджень та інновацій (R&I). Щоб допомогти запобігти витоку технологій, які фінансуються ЄС, Єврокомісія може, у належним чином обґрунтованих випадках, виключити певні суб'єкти господарювання третіх країн або суб'єкти ЄС, контрольовані певними третіми країнами, від участі в дослідженнях та інноваціях і проєктах розгортання цифрових можливостей для захисту активів, інтересів, автономії чи безпеки. Єврокомісія також може оцінити вплив передачі результатів Horizon Europe (включаючи інтелектуальну власність), створених дослідженнями, що фінансуються ЄС, неасоційованим третім країнам і заперечити проти таких передач. Єврокомісія також розробила Інструментарій із боротьби з іноземним втручанням у дослідження та інтелектуальну діяльність, який допомагає підвищити обізнаність та створити стійкість у секторі наукових досліджень та інновацій по всій Європі на національному та галузевому рівнях для ширшого зміцнення безпеки досліджень. Для технологій, які вважаються критично важливими для економічної безпеки, Єврокомісія планує запропонувати заходи для покращення безпеки досліджень, забезпечуючи систематичне та суворе застосування вищезазначених інструментів.

ЄС і держави-члени також мають спільний інтерес у запобіганні тому, щоб вузький набір технологічних досягнень, які вважаються ключовими для посилення військових і розвідувальних можливостей суб'єктів, які можуть використовувати їх для підризу міжнародного миру та безпеки, підживлювався капіталом європейських компаній, досвідом і знаннями.

На завершення варто зауважити, що стратегічні ініціативи ЄС щодо промислового розвитку та забезпечення економічної безпеки мають рамковий характер, оновлюються/доповнюються залежно від ситуації, мають бути





імplementовані державами-членами частково, з урахуванням національних інтересів.

У подальшому Єврокомісія, у межах своїх повноважень, буде: а) розробляти з державами-членами рамки для оцінки ризиків, що впливають на економічну безпеку ЄС; створювати перелік технологій, які мають вирішальне значення для економічної безпеки, та оцінювати ризики з метою розробки відповідних заходів пом'якшення; б) брати участь у структурованому діалозі з приватним сектором для розвитку колективного розуміння економічної безпеки і заохочувати їх до проведення належної обачності та управління ризиками, з огляду на проблеми економічної безпеки; в) забезпечувати підтримку технологічного суверенітету ЄС та стійкості ланцюжків створення вартості, у тому числі шляхом розробки критичних технологій; г) переглядати Положення про перевірку прямих іноземних інвестицій; д) аналізувати варіанти забезпечення адекватної цільової підтримки досліджень і розробки технологій подвійного використання; е) повністю імplementувати регламент експортного контролю ЄС щодо подвійного використання; ж) розробляти ініціативу щодо усунення ризиків безпеки, пов'язаних із зовнішніми інвестиціями; з) пропонувати заходи для покращення безпеки досліджень, забезпечуючи систематичне та суворе застосування існуючих інструментів та виявляючи будь-які прогалини, що залишаються; і) забезпечувати повну інтеграцію захисту та просування економічної безпеки ЄС у зовнішню діяльність Європейського Союзу та активізовувати співпрацю з третіми країнами з питань економічної безпеки.

**Висновки.** Результати дослідження дозволяють відзначити, що сутність сучасної промислової політики Європейського Союзу може бути охарактеризована як складна ієрархічна система управління, елементами якої є взаємопов'язані стратегічні ініціативи щодо розбудови інноваційного простору, зміцнення промислової та стратегічної автономії, передусім економічної безпеки та оборонного потенціалу, забезпечення «зеленого» та цифрового переходу, розвитку малого та середнього підприємництва на засадах публічно-приватного партнерства.

Успішність відновлення промислового потенціалу на засадах євроінтеграційної моделі потребує перегляду підходів щодо розроблення стратегій розвитку окремих сфер національної економіки до формування єдиної системи стратегічних ініціатив з урахуванням сучасних рамкових стратегій Європейського Союзу, передусім щодо промислового розвитку та забезпечення економічної безпеки.

#### **Література:**

1. A New Industrial Strategy for Europe. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION. EUROPEAN COMMISSION. Brussels. 10.3.2020. COM(2020) 102 final. 16 p.
2. On «European Economic Security Strategy». JOINT COMMUNICATION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL AND THE COUNCIL Brussels. 20.6.2023 JOIN(2023) 20 final. 14 p.

3. Millot V., Rawdanowicz Ł. The return of industrial policies: Policy considerations in the current context. OECD Economic Policy Papers No. 34. OECD Publishing, Paris. 2024. 57 p.
4. Cherif R., Hasanov F. The Pitfalls of Protectionism: Import Substitution vs. Export-Oriented Industrial Policy. IMF Working Paper WP/24/86. April 2024. 38 p.
5. World Intellectual Property Report: Making Innovation Policy Work for Development. Geneva: World Intellectual Property Organization. 2024. 137 p.
6. Bown Chad P. Modern industrial policy and the WTO. Peterson Institute for International Economics. Working Paper 23-15. December 2023. 33 p.
7. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь / за ред. д-ра екон. наук Дейнеко Л.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2018. 158 с.
8. Промислова політика як ключовий інструмент стратегії розвитку: науково-аналітична доповідь / за ред. д-ра екон. наук Дейнеко Л.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. К., 2019. URL: <http://ief.org.ua/docs/sr/304.pdf>
9. Виклики майбутнього для промислового розвитку України: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук Л.В. Дейнеко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. К., 2022. 184 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/Vyklykymajbutnjogo-dlja-promyslovogo-rozvytku.pdf>
10. Баліцька В.В., Машталер О.В. Промислова політика – інституційна основа підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8445>
11. Заяць О.І., Ярема Т.В. Сучасна промислова політика ті інноваційна стратегія Європейського Союзу. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2022. Т. 27. Вип. 2 (92). С. 8-12.
12. Ципліцька О.О., Яненко І.Г. Промислова політика Європейського Союзу: інституціональні передумови формування та особливості реалізації. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 44-50.
13. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень 31.05.2023. 14 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v>
14. Акімова Л.М. Етапи становлення економічної безпеки держави: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1246>
15. Луцик Ю.О. Економічна безпека в умовах глобальних викликів та загроз. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023 Вип. 15. С. 74-83. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/325>
16. Зуб В.В. Сутнісна характеристика економічної безпеки держави. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 2. С. 457-462. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/303570> 2024-05-11
17. Утенкова К.О. Економічна безпека як складова національної безпеки України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. Вип. 9. С. 133-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv\\_2019\\_9\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_19)
18. Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1 (7). С. 66-81.
19. Гбур З. В. Економічна безпека України в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 2. С. 97-101.
20. Making Europe's businesses future-ready: A new Industrial Strategy for a globally competitive, green and digital Europe. PRESS RELEASE. 10 March 2020. Brussels URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_416](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_416)



21. European industrial strategy. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en)

22. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. Brussels, 10.3.2020. COM(2020) 103 final. 19 p.

23. Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery {SWD(2021) 351 final} - {SWD(2021) 352 final} - {SWD(2021) 353 final}. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. EUROPEAN COMMISSION. Brussels, 5.5.2021 COM(2021) 350 final.

24. An EU approach to enhance economic security. Press release. 20 June 2023. Brussels. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_23\\_3358](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_3358)

25. Regulation (EU) 2019/452 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2019 establishing a framework for the screening of foreign direct investments into the Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/452/oj>.

### References:

1. A New Industrial Strategy for Europe (10.3.2020). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION. EUROPEAN COMMISSION. Brussels. COM(2020) 102 final.

2. On «European Economic Security Strategy» (20.6.2023). JOINT COMMUNICATION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL AND THE COUNCIL Brussels. JOIN(2023) 20 final.

3. Millot, V., Rawdanowicz, Ł. (2024). The return of industrial policies: Policy considerations in the current context. OECD Economic Policy Papers No. 34. OECD Publishing, Paris.

4. Cherif, R., Hasanov, F. (April 2024). The Pitfalls of Protectionism: Import Substitution vs. Export-Oriented Industrial Policy. IMF Working Paper WP/24/86.

5. World Intellectual Property Report: Making Innovation Policy Work for Development. (2024). Geneva: World Intellectual Property Organization.

6. Bown, Chad P. Modern industrial policy and the WTO. (December 2023). Peterson Institute for International Economics. Working Paper 23-15.

7. Rozvytok promyslovosti dlya zabezpechennya zrostannya ta onovlennya ukrayins'koy ekonomiky: naukovo-analitychna dopovid' (2018) / za red. d-ra ekon. nauk Deyneko L.V. ; NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy». [Development of industry to ensure the growth and renewal of the Ukrainian economy: a scientific and analytical report / edited by Dr. Econ. Sciences Deineko L.V.; National Academy of Sciences of Ukraine, State University of Economics and predicted National Academy of Sciences of Ukraine". [in Ukrainian].

8. Promyslova polityka yak klyuchovyy instrument stratehiyi rozvytku: naukovo-analitychna dopovid' (2019) / za red. d-ra ekon. nauk Deyneko L.V. ; NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy» [Industrial policy as a key tool of development strategy: a scientific and analytical report / edited by Dr. Econ. Sciences Deineko L.V. ; National Academy of Sciences of Ukraine, State University of Economics and predicted National Academy of Sciences of Ukraine"]. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/sr/304.pdf>. [in Ukrainian].

9. Vykylyky maybutn'oho dlya promyslovoho rozvytku Ukrainy: naukova dopovid'(2022)/ za red. d-ra ekon. nauk L.V. Deyneko; NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnoz. NAN Ukrainy». [Future challenges for the industrial development of Ukraine: scientific report / edited by Dr. Econ. of Sciences L.V. Deineko; National Academy of Sciences of Ukraine, State University of Economics and forecast. National Academy of Sciences of Ukraine". Electron. Data]. Retrieved from <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/Vyklyky-majbutnjogo-dlja-promyslovogo-rozvytku.pdf>. [in Ukrainian].



10. Balits'ka, V.V., Mashtaler, O.V. (2020). Promyslova polityka – instytutsiyna osnova pidvyshchennya konkurentospromozhnosti natsional'noyi ekonomiky. Efektyvna ekonomika. [Balitska, V.V., Mashthaler, O.V. Industrial policy is the institutional basis for increasing the competitiveness of the national economy. Efficient economy]. No. 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8445>. [in Ukrainian].

11. Zayats', O.I., Yarema, T.V. (2022). Suchasna promyslova polityka ti innovatsiyna stratehiya Yevropeys'koho Soyuzu. Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova. [Zayats, O.I., Yarema, T.V. Modern industrial policy and innovation strategy of the European Union. Bulletin of ONU named after I.I. Mechnikova. T. 27 Vol. 2 (92). Pp. 8-12. [in Ukrainian].

12. Tsyplits'ka, O.O., Yanenkova, I.H. (2018). Promyslova polityka Yevropeys'koho Soyuzu: instytutsional'ni peredumovy formuvannya ta osoblyvosti realizatsiyi. Problemy ekonomiky. [Tsyplitska, O.O., Yanenkova, I.H. Industrial policy of the European Union: institutional prerequisites for formation and implementation features. Problems of the economy]. No. 2 (36). Pp. 44-50. [in Ukrainian].

13. Aktual'ni vyklyky ta zahrozy ekonomichniy bezpetsi Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu. Ekspertno-analitychna dopovid'. (31.05.2023). Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'.

[Actual challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law. Expert analytical report. National Institute of Strategic Studies]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v>. [in Ukrainian].

14. Akimova, L.M. (2016). Etapy stanovlennya ekonomichnoyi bezpeky derzhavy: zarubizhnyy ta vitchyznyanyy dosvid. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. [Akimova, L.M. Stages of formation of economic security of the state: foreign and domestic experience. Public administration: improvement and development. № 8. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1246>. [in Ukrainian].

15. Lutsyk, YU.O. (2023). Ekonomichna bezpeka v umovakh hlobal'nykh vyklykiv ta zahroz. Tavriys'kyi naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika. [Lutsyk, Yu.O. Economic security in the face of global challenges and threats. Taurian Scientific Herald. Series: Economy. Issue 15. Retrieved from <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/325>. [in Ukrainian].

16. Zub, V.V. (2024). Sutnisna kharakterystyka ekonomichnoyi bezpeky derzhavy. Elektronne naukovye vydannya «Analitychno-porivnyal'ne pravoznavstvo» [Zub, V.V. An essential characteristic of the economic security of the state. Electronic scientific publication "Analytical and comparative jurisprudence"]. № 2. Retrieved from <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/303570> 2024-05-11. [in Ukrainian].

17. Utenkova, K.O. (2019). Ekonomichna bezpeka yak skladova natsional'noyi bezpeky Ukrayiny. Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu im. V.N.Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turyzm. [Utenkova, K.O. Economic security as a component of national security of Ukraine. Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazina. Series: International relations. Economy. Local studies. Tourism]. Vol. 9. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv\\_2019\\_9\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_19). [in Ukrainian].

18. Hnatenko, V. (2021). Osnovni skladovi ekonomichnoyi bezpeky derzhavy. Naukovy visnyk: Derzhavne upravlinnya. [Hnatenko, V. The main components of the economic security of the state. Scientific Bulletin: State Administration]. №1 (7). [in Ukrainian].

19. Hbur, Z.V. (2018). Ekonomichna bezpeka Ukrayiny v suchasnykh umovakh. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. [Gbur, Z.V. Economic security of Ukraine in modern conditions. Investments: practice and experience]. № 2. [in Ukrainian].



20. Making Europe's businesses future-ready: A new Industrial Strategy for a globally competitive, green and digital Europe. PRESS RELEASE. 10 March 2020. Brussels URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_416](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_416)

21. European industrial strategy. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en)

22. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. Brussels, 10.3.2020. COM(2020) 103 final. 19 p.

23. Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery {SWD(2021) 351 final} - {SWD(2021) 352 final} - {SWD(2021) 353 final}. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. EUROPEAN COMMISSION. Brussels, 5.5.2021 COM(2021) 350 final.

24. An EU approach to enhance economic security. Press release. 20 June 2023. Brussels. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_23\\_3358](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_3358)

25. Regulation (EU) 2019/452 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2019 establishing a framework for the screening of foreign direct investments into the Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/452/oj>.

УДК 005.52:69(045)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-414-422](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-414-422)

**Петришина Світлана Вікторівна** аспірант, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, вул. Сухомлинського, буд. 30, м. Переяслав, 08401, тел.: (097) 304-52-54, <https://orcid.org/0000-0002-3625-7735>

## АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню тенденцій розвитку будівельних підприємств та обґрунтуванню перспектив. Україні потрібні серйозні реформи. Тому тренд будівництва поза будівельним майданчиком може стати одним із ефективних способів швидкого та якісного будівництва нового будинку. Наукова новизна результатів цього дослідження закладає основу для перспектив розвитку будівельних підприємств з використанням цифрових процесів шляхом вивчення стану застосування цифрових технологій у будівельній галузі та вивчення загальних тенденцій розвитку будівельних підприємств. Перш ніж перейти до конкретних технологій, які формують будівельну галузь, важливо знати, що це за інновації. Це результат поєднання цифрових рішень, робототехніки та знань, керованих даними, які докорінно змінюють спосіб проєктування, будівництва та управління об'єктами. Ці технології охоплюють широкий спектр інструментів і методологій, кожна з яких спрямована на вирішення конкретних галузевих завдань. Визначено, що розвиток Будівельних підприємств залежить від зовнішніх умов, у яких вони здійснюють свою діяльність (рівня розвитку політичної та економічної системи, існуючої законодавчої бази, стану капіталу, складу промислового ринку тощо). Оскільки така ситуація безпосередньо впливає на результати будівельної діяльності, питання фінансової безпеки будівельних підприємств не можна розглядати окремо від аналізу стану економіки України. Подальше зростання потребує значних капіталовкладень у будівельній галузі, які можуть надходити як від вітчизняних, так і від іноземних інвесторів. У процесі залучення інвестицій слід оцінити господарську діяльність будівельного підприємства. Орієнтовним показником для цього аналізу є індекс ділової впевненості в будівельному секторі. Дослідження розвитку ринку будівельних матеріалів є як якісним, так і кількісним, що безпосередньо залежить від тенденцій розвитку будівельної галузі та визначає її якість через новітні матеріали, які пропонують виробники галузі.

**Ключові слова:** будівельна галузь, тенденції, житло, підприємство, проєкт.

**Petryshina Svitlana Viktorivna** postgraduate, Grigory Skovoroda University in Pereyaslav, St. Sukhomlynskoho, build. 30, Pereyaslav, 08401, tel.: (097) 304-52-54, <https://orcid.org/0000-0002-3625-7735>





## ANALYSIS OF CONSTRUCTION INDUSTRY DEVELOPMENT TRENDS

**Abstract.** The article is devoted to the study of trends in the development of construction enterprises and the justification of prospects. Ukraine needs serious reforms. Therefore, the trend of construction outside the construction site can become one of the effective ways of fast and high-quality construction of a new house. The scientific novelty of the results of this study lays the foundation for the development prospects of construction enterprises using digital processes by studying the state of application of digital technologies in the construction industry and studying the general trends in the development of construction enterprises. Before moving on to the specific technologies that are shaping the construction industry, it is important to know what these innovations are. It is the result of a combination of digital solutions, robotics and data-driven knowledge that fundamentally changes the way facilities are designed, built and managed. These technologies cover a wide range of tools and methodologies, each of which is aimed at solving specific industry tasks. It was determined that the development of construction enterprises depends on the external conditions in which they carry out their activities (the level of development of the political and economic system, the existing legal framework, the state of capital, the composition of the industrial market, etc.). Since such a situation directly affects the results of construction activities, the issue of financial security of construction enterprises cannot be considered separately from the analysis of the state of Ukraine's economy. Further growth requires significant capital investments in the construction industry, which can come from both domestic and foreign investors. In the process of attracting investments, the economic activity of the construction enterprise should be evaluated. The benchmark for this analysis is the business confidence index in the construction sector. The study of the development of the construction materials market is both qualitative and quantitative, which directly depends on the development trends of the construction industry and determines its quality through the latest materials offered by industry manufacturers.

**Keywords:** construction industry, trends, housing, enterprise, project.

**Постановка проблеми.** Основною галуззю економіки будь-якої країни є будівництво. Це одна з найважливіших і перспективних галузей національної економіки, що відображає загальну ефективність усієї економічної системи країни. В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, реальним напрямом дослідження є стан і перспективи ширшої динаміки діяльності підприємств будівельної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем та основних тенденцій розвитку будівельних підприємств а також впливу будівельної галузі на економіку країни присвячені у роботах вчених, зокрема: Білецький І. В., Касич А. О., Коба О. В., Халіна В. Ю., та ін.

**Мета статті** – дослідити тенденції розвитку в будівельній галузі України та стратегічно важливі напрями.

**Виклад основного матеріалу.** Провідною галуззю економіки будь-якої країни є будівництво. Це один із найважливіших і перспективних напрямів національної економіки, який свідчить про загальну ефективність усієї економічної системи країни. Будівництво, як одна з основних галузей, забезпечує всі інші галузі нерухомістю, що посилює роль будівництва в народному господарстві, а також забезпечує інші галузі сировиною та будівельними матеріалами для їх виробництв.

З кінця 2022 року будівельна галузь продовжує повільне, але впевнене відновлення. У 2023 році поступово відновлюється будівництво нових об'єктів. Забудовники зосередили свої зусилля в основному на завершенні об'єктів, розпочатих на високому рівні підготовки, включаючи значну кількість приватних інвесторів для їх будівництва. Водночас з'являються нові об'єкти будівництва, особливо житлові, але загалом їх у масштабах країни є незначною. Зі зрозумілих причин більшість нових програм у цій сфері стартують із західних регіонів. Що стосується інших регіонів, то там також відбуваються певні обнадійливі процеси, але вони більше пов'язані з підготовкою до старту нових програм, а не з прямим стартом найближчим часом: ведуться процеси оформлення землі, розробляються проекти, отримуються дозволи на виконання будівельних робіт тощо. Тобто триває підготовка документації майбутнього об'єкта будівництва [2].

У 2022 році обсяг будівельного ринку України зменшився приблизно на 65%. У 2023 році спостерігається тенденція до збільшення споживання будівельної продукції та послуг і за результатами року очікується зростання ринку на 25%. При цьому обсяг ринку житлової нерухомості у гривневому еквіваленті залишиться на рівні минулого року, нежитлової нерухомості – зросте на 15%, а інженерних споруд – покаже приріст 40%.

Кардинально змінилася структура попиту на нові об'єкти житлової нерухомості України. Прифронтові регіони зазнали найбільшого падіння обсягів будівництва до майже 90%, центральна частина – зменшення до 70%, а на заході будівництво зросло на 15%, що пов'язано з релокацією бізнесу та внутрішньо переміщених осіб, а також активним розвитком курортної нерухомості у Карпатах.

Ринок нерухомості в основному орієнтований на Західну Україну. Забудовники в інших регіонах здебільшого націлені на завершення розпочатих проектів до березня 2022 року. Більшість інвесторів сьогодні не бажають розпочинати нове будівництво та займають вичікувальну позицію.

Зріс попит на послуги з реконструкції зруйнованих будівель і споруд у центральній, північній та східній Україні. Бізнес, що зазнав руйнувань об'єктів нерухомості, потребує відновлення будівель, щоб продовжувати працювати.



Наразі найшвидше розвивається будівельна галузь – реконструкція інфраструктури, насамперед мостів та соціальних об'єктів, за рахунок бюджету та донорських коштів.

Зараз багато українських інвесторів готуються до реконструкції та активно прораховують вартість будівництва, але чекають закінчення війни, щоб почати нові проєкти.

Міжнародні фінансові організації планують розпочати реструктуризацію та поступово виходять на український ринок. Основними критеріями фінансування післявоєнного будівництва в Україні є прозорість і швидкість реалізації проєктів, тому міжнародні організації вже починають налагоджувати партнерські відносини з надійними українськими будівельниками. При цьому перевага надається підприємствам, які використовують європейські матеріали та технології, що дозволяють створювати привабливі та енергозберігаючі будівлі сучасної архітектури [3].

Розглянемо десять ключових тенденцій, що виникли під час воєнного стану в будівельній галузі, які варто враховувати при розробці стратегій, які допоможуть підприємствам у цій галузі ефективно реагувати на виклики, з якими вони стикаються.

1. Скорочення внутрішнього ринку будівельних матеріалів. Коли почалося повномасштабне вторгнення, багато українських підприємств були змушені припинити або обмежити виробництво, а інші зосереджувалися на потребах збройних сил. Багато будівельних компаній та їх інфраструктура було пошкоджено або знищено, багато підприємств на Півдні та Сході знаходяться в районах активних бойових дій або тимчасової окупації, а також постачальників елементів логістики, сировини та комплектуючих. Енергетична криза, особливо пошкодження технічної інфраструктури, негативно вплинула на виробництво будівельної продукції. Промисловість, скло, металовироби, будівельні суміші, цегла та інше, галузь відчула дефіцит сировини і будівельних матеріалів.

2. Проблеми імпорту будівельних матеріалів. Більшість сировини та будівельних матеріалів доводиться імпортувати. Але імпорт теж обмежений, це тому, що портова інфраструктура практично не працює. Хоча уряд прийняв кілька рішень щодо спрощення імпорту деяких товарів під час війни, але більшість будівельних матеріалів все ще не потрапили до переліків. Також відбувається імпортозаміщення та перебудова логістичних відносин після виведення продукції з росії та білорусі, які раніше переважали в багатьох секторах (наприклад, ринки скловолокна, бітуму тощо).

3. Дефіцит кадрів у будівельній галузі. Внаслідок еміграції кількість підготовлених спеціалістів у галузі зменшилася. Деякі проєкти та підрядники призупинили або скоротили свою діяльність, тому всі учасники ринку звертають увагу на дефіцит персоналу.



4. Зростання собівартості будівництва. Збільшення витрат залежить від факторів, зазначених вище. Зростання цін на ресурси в умовах дефіциту. (що означає вартість будівельних матеріалів і людських ресурсів), а також через коливання валютного курсу, підвищення цін на паливо, енергетична криза, перебої з товарами та віртуальні комерційні позики, прийняття постачальниками додаткових ризиків, реструктуризація зв'язку та транспорту – все це впливає на вартість будівництва. Деякі учасники ринку стверджують, що витрати на будівництво зросли в рази порівняно з довоєнним рівнем. Крім того, підвищені вимоги цивільного захисту мають значний вплив на вартість будівництва житлової та громадської нерухомості. Перший з них пов'язаний з організацією сховищ і укриттів всередині об'єктів.

5. Форс-мажорні обставини. До вибухів, руйнувань і матеріально-технічних збоїв, які також вплинули на будівельну галузь наприкінці минулого року, додалася ще одна форс-мажорна подія: відключення електроенергії. Незважаючи на те, що більшість організацій можуть забезпечити себе незалежними джерелами енергії, це не тільки збільшує їх витрати (встановлення генераторів, паливо та технічне обслуговування), але й обмежує швидкість і обсяг робіт, тому варіанти джерел не можуть повністю задовольнити всі потреби підприємств.

6. Зміни структури та обсягів попиту у сфері будівництва і нерухомості. На початку великого наступу будівельні роботи по всій країні були припинені. Але з другої половини 2022 року поступово почалися роботи, відновлено бойові дії на окупованих територіях подалі від лінії фронту. Звичайно, під час війни обсяги будівництва значно впали порівняно з довоєнним періодом, це залежить від об'єктивних і психологічних факторів в умовах невизначеності, забудовники так і покупці мають менші шанси на великі інвестиції.

Серед основних напрямків будівництва, які розвивалися ще під час війни, можна виділити наступні:

- ремонт пошкоджених будівель та об'єктів інфраструктури;
- житлове будівництво, в тому числі будівництво житла для внутрішньо переміщених осіб;
- нове промислове будівництво та обладнання підприємства для полегшення переміщення заводів і матеріально-технічних змін;
- будівництво об'єктів цивільного призначення, охорона військових об'єктів та об'єктів інфраструктури подвійного призначення.

Значна частина перелічених робіт виконується за бюджетні або донорські кошти на замовлення військових адміністрацій.

В даний час будівельні підприємства, які займаються житловою нерухомістю, в основному зосереджені на завершенні поточних проєктів.

Географічно інтерес забудовників і покупців зміщується до безпечнішого західного регіону України, де найгірші умови будівництва (за винятком тимчасово окупованих територій) розташовані у східних і південних регіонах, наближених до зони бойових дій.



Слід зазначити, що в готельному господарстві бізнесі відбулися суттєві зміни: внутрішній літній туризм зі зрозумілих причин перемістився з південних регіонів у Карпати та Закарпаття. Це стимулює будівництво курортної нерухомості, зокрема апартаментів, саме в цих регіонах.

7. Зміна потенційних покупців. З одного боку, купівельна спроможність людей різко знизилася. З іншого боку, навіть за наявності фінансування, коли стикаються з невизначеністю, покупці не наважуються інвестувати в нерухомість, а деякі займають вичікувальну позицію. Таким чином, платоспроможний попит в цілому дуже суттєво знизився. Через внутрішню міграцію попит на житлову нерухомість здебільшого формують внутрішньо переміщені українці, більшість з яких не купують житло через брак заощаджень. Запровадження спонсорованої державою програми іпотечного кредитування «Оселя» наразі так і не має суттєвого впливу на ринок, оскільки обсяги кредитування досить незначні.

8. Нові особливості вибору житла покупцями. Війна змусила людей обережніше інвестувати в нерухомість. Ті, хто все-таки наважується купувати квартири, віддають перевагу готовим квартирам або квартирам із високою готовністю, переважно в західних чи центральних областях України або в Києві.

Багато покупців розглядають варіант відстрочки платежу. Сьогодні при купівлі житла покупці починають звертати увагу на наступне:

- наявність у будівлі автономної або резервної інженерної інфраструктури (власна котельня, генератор загального користування, додатковий електричний ввід тощо);
- високий попит на перших поверхах, з точки зору безпеки так і доступності в разі відключення електроенергії;
- наявність в будівлі сховища, підвалу з різними виходами і санвузлами;
- зазвичай вибирають квартири невеликої площі, економічні, дешеві, з низькими витратами на обслуговування.

9. Зміни в містобудівному законодавстві. Зміни в містобудівній діяльності продовжуються і під час війни. З початку великої роботи було прийнято багато законопроектів і постанов щодо міського планування, деякі з них регулюються юридичними питаннями під час воєнного стану, а інші набувають чинності пізніше. Реструктуризація держави, впровадження нових законів про безпеку та цивільного захисту, спрощення повноважень, поглиблення цифрових послуг і подальший розвиток єдиної національної кіберсистеми у сфері будівництва, яка сприяє соціальній прозорості, зосереджена на законності та усуненні корупції.

10. Підготовка до повоєнної відбудови. Так, планування відбудови країни доцільно починати, не чекаючи завершення війни. Процес уже розпочато зі створення «Плану Відновлення України», який визначає перелік національних програм для досягнення основних результатів. «U-LEAD з

Європою» вже розпочав підтримку розробки комплексних планів оновлення територій 24 обраних громад та планів оновлення та розвитку громади. Комплексний план відновлення регіону – це аналітико-просторовий документ, який окреслює міські, соціальні та економічні пріоритети політики відновлення на територіях, які постраждали від збройних нападів. План відродження та розвитку громади – це документ стратегічного планування, який містить плани розвитку, а також цілі та заходи відродження й розвитку. «Ці два типи документів взаємопов'язані та допомагають забезпечити ефективне оздоровлення в громадах та залучити кошти на реалізацію реабілітаційних програм», – констатують U-LEAD.

Важливо розуміти, що відбудова країни не має бути просто відтворенням того, що існувало раніше. Повоєнна відбудова України передбачає не лише містобудівну і архітектурну, а й економічну і соціокультурну модернізацію країни.

Розвиток містобудівних практик, засад містобудівної та проєктної документації має бути якісно змінено з урахуванням нових глобальних викликів, сучасних тенденцій та передового досвіду [4].

В Україні вже є власні можливості та технології для вирішення проблеми масштабної реконструкції зруйнованих житлових будинків. Ще однією важливою для нашого клімату перевагою є те, що на виробництво панелей у заводських умовах не впливають зміни погодних умов, тому будівництво не затягуватимуться навіть взимку.

Українська компанія Royal House розробила й запатентувала авторську методику зведення сучасних збірних будинків зі стінових модулів власного виробництва, які виробляються на заводі. За цією технологією компанією уже зведено понад 500 000 кв. м житла та заплановано збудувати ще стільки ж протягом наступних років.

Технологія будівництва повільно розвивається, але змінюється, щоб зробити галузь безпечнішою, економічнішою та ефективнішою.

Нестача робочих рук позначилася на розвитку будівельних технологій. Наприклад, підприємства вкладають значні кошти в технологію обробки зображень для більш ефективного моніторингу робочих місць. Керівники організацій не можуть працювати весь час. Тому фіксація всього, що відбувається на майданчику, дозволяє краще контролювати процес і підвищити безпеку. Замість того, щоб контролювати один проєкт, менеджери можуть керувати кількома проєктами одночасно.

Також будівельні підприємства використовують інформаційно-інвентаризаційні системи. Ці системи забезпечують централізований хаб для всіх учасників проєкту для доступу до інформації про проєкт у реальному часі: плани та специфікації проєкту, плани безпеки та контракти [5].





Інформація щодо обсягу виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за видами, отримана на базі даних Державної служби статистики України, наведена у таблиці 1.

Таблиця 1.

**Обсяг виробленої будівельної продукції за видами  
у 2010-2023 роках**

| млн.грн |                        |          |              |           |                      |
|---------|------------------------|----------|--------------|-----------|----------------------|
| Роки    | Будівництво,<br>усього | Будівлі  | У тому числі |           | Інженерні<br>споруди |
|         |                        |          | житлові      | нежитлові |                      |
| 2010    | 42918,1                | 19659,1  | 6876,5       | 12782,6   | 23259,0              |
| 2011    | 61671,7                | 26745,4  | 8137,1       | 18608,3   | 34926,3              |
| 2012    | 62937,2                | 28104,8  | 8523,0       | 19581,8   | 34832,4              |
| 2013    | 58586,2                | 28257,3  | 9953,1       | 18304,2   | 30328,9              |
| 2014    | 51108,7                | 24856,5  | 11292,4      | 13564,1   | 26252,2              |
| 2015    | 57515,0                | 28907,5  | 13908,8      | 14998,7   | 28607,5              |
| 2016    | 73726,9                | 38106,4  | 18012,8      | 20093,6   | 35620,5              |
| 2017    | 105682,8               | 52809,6  | 23730,0      | 29079,6   | 52873,2              |
| 2018    | 141213,1               | 66791,6  | 29344,8      | 37446,8   | 74421,5              |
| 2019    | 181697,9               | 83589,3  | 33208,8      | 50380,5   | 98108,6              |
| 2020    | 202080,8               | 80625,6  | 29083,6      | 51542,0   | 121455,2             |
| 2021    | 258073,6               | 102894,3 | 39147,9      | 63746,4   | 155179,3             |
| 2022    | 114943,8               | 50172,5  | 20072,2      | 30100,3   | 64771,3              |
| 2023    | 165818,2               | 65511,5  | 22906,6      | 42604,9   | 100306,7             |

Джерело: [1].

Розглянувши динаміку зміни обсягів будівельної продукції, можна помітити, що найвищі показники виконаних будівельних робіт спостерігалися у 2021 році. Вона визначається не тільки кількістю виробленої продукції, а й ціною. Однак ця інформація узагальнює аналіз того, на які ділянки будівельної галузі припадає найбільша частка загального обсягу виробництва та прогнозування впливу будівельної галузі. Можна проаналізувати, що середні темпи нежитлового будівництва того часу були дещо вищими, ніж у житловому будівництві, а обсяги будівництва інженерних споруд мають рівень майже такий, як зведення будівель. Зараз в Україні майже не ведеться будівництво промислових об'єктів, оскільки будівництво таких об'єктів є дуже дорогим і нерентабельним. Через ситуацію в українській економіці вітчизняні та іноземні інвестори поки що не зовсім зацікавлені вкладати кошти в українську економіку.

Майбутнє української будівельної галузі залежить від багатьох факторів. Проте, незважаючи на економічну ситуацію в країні та труднощі з інвестиціями, включно з воєнним станом, галузь після війни повинна відновитися та розвиватися.

**Висновки.** Застосування новітніх технологій не тільки сприяє інноваціям, але й підвищує здатність вирішувати поточні проблеми та потреби будівельної галузі. Прискорення термінів будівництва, зниження витрат і підвищення якості завдяки технологіям можуть революціонізувати галузь.

Оскільки ми знаходимося на стику технологій і будівництва, вибір, який ми робимо, використовуючи ці інновації, визначатиме майбутній курс галузі. Швидкий розвиток цих технологій підкреслює важливість слідування новим тенденціям і використання їх потенціалу для створення більш ефективного та стійкого будівельного середовища. Майбутнє будівництва дуже багатообіцяюче, оскільки ці технології є важливим фактором трансформації та прогресу. Зараз саме час скористатися можливостями будівельної галузі та максимально використати технологічну революцію.

#### *Література:*

1. Державна служба статистики України – Статистична інформація – Будівництво – Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2010-2023 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Земля та нерухомість: стан справ та перспективи 2024 року. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/zemlya-ta-neruhomist-stand-sprav-ta-perspektivi-2024-roku.html>
3. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. URL: [https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy\\_ozeychuk/tendentsiyi\\_budivelnogo\\_rinku\\_ukrayini\\_pid\\_chas\\_voennogo\\_stanu](https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy_ozeychuk/tendentsiyi_budivelnogo_rinku_ukrayini_pid_chas_voennogo_stanu)
4. Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. Як війна впливає на будівельну галузь. URL: <https://clcgroupp.com.ua/blog/tendenciyyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voyennogo-stanu/>
5. 4 тренди, які вплинуть на будівельну галузь у 2024 році: кадровий голод, зовнішнє будівництво, ланцюги постачання та новітні технології. URL: [https://propertytimes.com.ua/technologies/4\\_trendi\\_yaki\\_vplynut\\_na\\_budivelnu\\_galuz\\_u\\_2024\\_rotsi](https://propertytimes.com.ua/technologies/4_trendi_yaki_vplynut_na_budivelnu_galuz_u_2024_rotsi)

#### *References:*

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – Statystychna informatsiia – Budivnytstvo – Obsiah vyroblenoi budivelnoi produktsii za vydamy u 2010-2023 rokakh [State Statistics Service of Ukraine – Statistical information – Construction – Volume of manufactured construction products by types in 2010-2023] Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Zemlia ta nerukhomist: stan sprav ta perspektyvy 2024 roku [Land and real estate: state of affairs and prospects for 2024] Retrieved from: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/zemlya-ta-neruhomist-stand-sprav-ta-perspektivi-2024-roku.html> [in Ukrainian].
3. Tendentsii budivelnogo rynku Ukrainy pid chas voiennoho stanu [Trends in the construction market of Ukraine during martial law] Retrieved from: [https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy\\_ozeychuk/tendentsiyi\\_budivelnogo\\_rinku\\_ukrayini\\_pid\\_chas\\_voennogo\\_stanu](https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy_ozeychuk/tendentsiyi_budivelnogo_rinku_ukrayini_pid_chas_voennogo_stanu) [in Ukrainian].
4. Tendentsii v budivelnii haluzi pid chas voiennoho stanu. Yak viina vplyvaie na budivelnu haluz [Trends in the construction industry during martial law. How war affects the construction industry] Retrieved from: <https://clcgroupp.com.ua/blog/tendenciyyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voyennogo-stanu/> [in Ukrainian].
5. 4 trendy, yaki vplynut na budivelnu haluz u 2024 rotsi: kadrovyi holod, zovnishnie budivnytstvo, lantsiuhy postachannia ta novitni tekhnolohii [4 trends that will affect the construction industry in 2024: labor shortage, external construction, supply chains and the latest technologies] Retrieved from: [https://propertytimes.com.ua/technologies/4\\_trendi\\_yaki\\_vplynut\\_na\\_budivelnu\\_galuz\\_u\\_2024\\_rotsi](https://propertytimes.com.ua/technologies/4_trendi_yaki_vplynut_na_budivelnu_galuz_u_2024_rotsi) [in Ukrainian].



УДК 338.439.6:006.063

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-423-432](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-423-432)

**Писаренко Світлана Валеріївна** кандидат сільськогосподарських наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, вул. Григорія Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел.: (095) 486-79-33, <https://orcid.org/0000-0003-4575-1417>

**Калашник Олена Володимирівна** кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри харчових технологій, Полтавський державний аграрний університет, вул. Григорія Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел.: (050) 980-82-12, <https://orcid.org/0000-0001-9281-2564>

## ЗНАЧЕННЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ЯКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

**Анотація.** У статті розглядаються роль та місце процесів стандартизації та сертифікації у забезпеченні якості сільськогосподарської продукції, підвищенні конкурентоспроможності останньої на ринку, забезпеченні безпеки для споживачів та полегшенню торговельних (внутрішніх та міжнародних) відносин та зв'язків.

Конкретизовано ключові елементи стандартизації сільськогосподарської продукції в теорії та міжнародних практиках. Серед них – єдність вимог до продукції, покращення якості останньої, захист споживачів, прозорість та довіра на ринку, міжнародна торгівля.

Визначено системні складники процедури сертифікації сільськогосподарської продукції, як-от гарантії якості, контроль безпеки, наявність конкурентних переваг, полегшення доступу до ринків та підтримання екологічної стабільності (сталості).

На прикладі України проаналізовано особливості стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції крізь призму формування вимог щодо якісних характеристик останньої.

Зокрема, конкретизовано положення Закону України Про стандартизацію, що регулює питання в даній області та є застосовним до правовідносин стандартизації продукції сільськогосподарського виробництва. Також здійснено огляд легіслативного поля, котрим регулюється процес сертифікації сільськогосподарської продукції – Закон України Про технічні регламенти та оцінку відповідності та Лист Державної митної служби України № 11/6-18/10837-ЕП від 24.10.2007 р. Про сертифікацію сільськогосподарської продукції.



Проаналізовано узагальнений вплив підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС на встановлення рамок нормативів стандартизації та сертифікації продукції (зокрема, сільськогосподарського призначення) в економічному вимірі.

**Ключові слова:** сільськогосподарська продукція, стандартизація, сертифікація, оцінка відповідності, технічне регулювання.

**Pysarenko Svitlana Valeryivna** Candidate of Agricultural Sciences, associate Professor, a ssociate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, St. Hryhoriya Skovorody, 1/3, Poltava, 36003, tel.: (095) 486-79-33, <https://orcid.org/0000-0003-4575-1417>

**Kalashnyk Olena Volodymyrivna** candidate of technical sciences, associate professor, associate professor of the Department of Food Technologies, Poltava State Agrarian University, St. Hryhoriya Skovorody, 1/3, Poltava, 36003, tel.: (050) 980-82-12, <https://orcid.org/0000-0001-9281-2564>

## THE SIGNIFICANCE OF STANDARDIZATION AND CERTIFICATION IN FORMING THE QUALITY OF AGRICULTURAL PRODUCTS

**Abstract.** The article examines the role and place of standardization and certification processes in ensuring the quality of agricultural products, increasing the competitiveness of the latter on the market, ensuring safety for consumers and facilitating trade (domestic and international) relations and connections.

The key elements of standardization of agricultural products in theory and international practices are specified. Among them are unity of requirements for products, improvement of product quality, consumer protection, transparency and trust in the market, international trade.

The system components of the agricultural product certification procedure, such as quality assurance, safety control, presence of competitive advantages, facilitating access to markets and maintenance of environmental stability (sustainability), are defined.

On the example of Ukraine, the peculiarities of standardization and certification of agricultural products are analyzed through the prism of the formation of requirements for the quality characteristics of the latter.

In particular, the provisions of the Law of Ukraine On Standardization, which regulates issues in this area and is applicable to the legal relations of standardization of agricultural products, are specified.

An overview of the legislative field governing the process of certification of agricultural products was also carried out - the Law of Ukraine On Technical Regulations and Conformity Assessment and Letter of the State Customs Service of



Ukraine No. 11/6-18/10837-EP dated 10/24/2007. certification of agricultural products.

The generalized impact of the signing of the Association Agreement between Ukraine and the EU on the establishment of framework standards for standardization and certification of products (in particular, for agricultural use) in the economic dimension is analyzed.

**Keywords:** agricultural products, standardization, certification, conformity assessment, technical regulation.

**Постановка проблеми.** Значення стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції у контексті формування якісних показників останньої насамперед знаходить прояв у забезпеченні її якості, сприянні підвищенню її конкурентоспроможності на ринку, забезпеченні безпеки для споживачів та полегшенні внутрішніх та міжнародних торговельних зв'язків, що є дотичними до продажу (реалізації) останньої. Феномен стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції може розглядатися у двох проєкціях – власне теоретичній та практично-прикладній.

Для цілей теоретичного розуміння поняття стандартизації пропонуємо детальніше оглянути такі її ключові складники, як єдність вимог до продукції, покращення якості останньої, захист споживачів, прозорість та довіра на ринку та провадження міжнародної торгівлі. Сукупно зазначені елементи створюють прецедент певної усталеної форми стандарту сільськогосподарської діяльності та виробництва сільськогосподарської продукції.

Теоретичне розуміння сертифікації як процесу акцептування виходу певних сільськогосподарських товарів на ринок в умовах підтвердження безпеки останніх розкривається через гарантії якості, контроль безпеки, наявність конкурентних переваг, полегшення доступу до ринків та підтримання екологічної сталості.

Практична складова стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції з позиції її якісного забезпечення, на наш погляд, потребує конкретизації у полі законодавства України. У даному контексті розглянуто положення Закону України «Про стандартизацію» № 1315-VII, Закону України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» № 124-VIII та Листа Державної митної служби України № 11/6-18/10837-ЕП від 24.10.2007 р. Про сертифікацію сільськогосподарської продукції, а також Угоди про асоціацію між Україною та ЄС від 21.03. 2014 р. (із подальшими змінами), що встановлює оновлені нормативи до економічного виміру процесів стандартизації та сертифікації у різних сферах, включно із сільськогосподарською.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції у контексті формування якісних показників останньої були та є предметом аналізу вітчизняних та зарубіжних науковців водночас.

Серед представників вітчизняної наукової доктрини у даній галузі вбачаємо за доцільне виділяти праці П. Ковалю, Л. Старікової, Р. Тіміша, Н. Підборочинської, К. Погорелової, І. Кльопової, Л. Стріхи, Т. Підпали, С. Фоміної та ін. У зазначених дослідженнях, зокрема, конкретизовано аспекти розвитку стандартизації та сертифікації сільськогосподарської та аграрної продукції в Україні у ретроспективі, визначено економічні та географічні аспекти стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції в Україні, розглянуто питання управління, спрямування та координації сільськогосподарської продукції в процесі виходу вітчизняних аграрно-сільськогосподарських компаній на міжнародні ринки, визначено процедурні аспекти сертифікації процесів виробництва продукції сільськогосподарського призначення, акцентовано увагу на етапах стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції, розкрито узагальнені нормативні та ідеологічні особливості процедури сертифікації продукції та послуг.

Натомість, іноземна наукова парадигма аналізу феномену стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції у контексті формування якості останньої представлена напрацюваннями Х. Лі, Л. Жанга, М. Андерсена, М. Куйта, І. Ваартса, П. Ліу, Дж. Бінгена та ін. Зазначені дослідження розглядають особливості стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції крізь призму повноважень державних органів та інституцій, визначають права та обов'язки фермерів та сільськогосподарських виробників у контексті проходження процедур стандартизації та сертифікації, регулюють питання стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції в межах правового (юридичного) поля.

**Мета статті** – визначити, дослідити та проаналізувати значення стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції у контексті формування її якості.

**Виклад основного матеріалу.** Стандартизація та сертифікація сільськогосподарської продукції є двома взаємопов'язаними процедурами, спрямованими на забезпечення високої якості, безпеки та конкурентоспроможності сільськогосподарської та аграрної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1].

Власне, поняття стандартизації сільськогосподарської продукції доцільно розуміти як процес розробки, впровадження та застосування певних норм і вимог до якості продукції, послуг, процесів або систем. Стандартизація у сфері сільського господарства та сільськогосподарського виробництва використовується для визначення вимог до якості сировини, продукції, методів вирощування, збору, зберігання та транспортування сільськогосподарських товарів [1].

Поняття сертифікації сільськогосподарської продукції доцільно розглядати крізь призму процедура, за якою незалежна компетентна установа підтверджує, що продукція, послуга або процес відповідають встановленим стандартам або іншим нормативним вимогам. Сертифікація є доказом





відповідності продукції певним критеріям і гарантією якості та безпеки для споживачів [1]. Проте маємо відзначати, що зазначена особливість сертифікації сільськогосподарської продукції детермінує певні колізії законодавчого регулювання зазначеного конструкту, які буде деталізовано в процесі аналізу особливостей виходу аграрної продукції на ринки в Україні.

Відтепер пропонуємо зупинитися на основних елементах стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції, що визначають якість останніх. Ключовими складниками стандартизації сільськогосподарської продукції є єдність вимог до продукції, покращення якості останньої, захист споживачів, прозорість та довіра на ринку та аспекти міжнародної торгівлі [2, 3]. Розглянемо останні більш детально.

Єдність вимог до продукції в системі стандартизації сільськогосподарської продукції встановлює єдині вимоги до її якості, що дозволяє виробникам, переробникам та споживачам мати чітке розуміння необхідних параметрів продукції (якість, безпека, методи вирощування, зберігання та транспортування). [2].

Покращення якості сільськогосподарської продукції як базисний підхід до стандартизації якості останньої концентрується на впровадженні стандартів стимулює виробників до впровадження новітніх технологій та дотримання належної практики виробництва [2].

Захист споживачів як складова частина стандартизування вимог до продукції сільськогосподарського та аграрного виробництва заснований на генерації стандартів, котрі регулюють вимоги до безпеки продукції, що особливо важливо для сільськогосподарських товарів, котрі виходять на внутрішні та міжнародні ринки та призначені для подальшого споживання [2]. Стандарти щодо залишків пестицидів, мікробіологічних показників та генетично модифікованих організмів забезпечують захист здоров'я споживачів [2, 3].

Роль стандартизації сільськогосподарської продукції у формуванні транспарентного статусу ринку проявляється у тому, що завдяки останній створюється прозора система, в якій споживачі можуть бути впевненими, що продукція відповідає певним критеріям якості, що підвищує рівень довіри між виробниками і споживачами та сприяє розширенню ринку [3].

Контексті міжнародної торгівлі у контексті стандартизації сільськогосподарської та аграрної продукції означає використання міжнародних стандартів, як-от ISO (International Organization for Standardization), що гарантує можливість (опцію) виходу внутрішніх виробників на міжнародні (іноземні) ринки. Продукція, яка відповідає міжнародним стандартам, легше проходить митні та санітарно-епідеміологічні перевірки в інших країнах [2, 3].

На відміну від процедури стандартизації, сертифікація сільськогосподарської продукції має відмінне поле застосування, обмежене гарантуванням якості, контролем безпеки, наявністю конкурентних переваг, полегшенням доступу до ринків та підтриманням екологічної стабільності (сталості), котрі потребують подальшої конкретизації.

Гарантія якості в рамках процедури сертифікації з точки зору теорії сільськогосподарського та аграрного виробництва має на меті підтвердження відповідності продукції певним стандартам. Для споживачів це є своєрідним затвердженням, що продукт був вироблений з дотриманням необхідних технологічних, екологічних і санітарних норм [4].

Контроль безпеки як складова частина сертифікації сільськогосподарської продукції в рамках стимулювання її відповідних якісних характеристик спрямовується на проведення моніторингу аграрно-виробничого комплексу за певними критеріями. Наявно багато парадигм щодо розуміння останніх, проте нам імпонує позиція вітчизняної ученої К. Погорелової [5], котра відносить до останніх обов'язкові перевірки на всіх етапах виробництва, зберігання та транспортування продукції, призначенням яких є виявлення або невиявлення порушення та запобігання потраплянню на ринок небезпечної продукції.

Конкурентні переваги у якості елемента сертифікаційних процедур щодо продукції аграрного та сільськогосподарського спрямування є елементом добросовісної конкуренції, що генерує позитивні якісні зміни на зазначених ринках та стимулює виробників до покращення характеристик продукції в умовах попиту та пропозиції, що відповідає останньому. Окрім того, продукція, що пройшла сертифікацію, зазвичай є більш привабливою для споживачів, і наявність сертифікату якості виступає конкурентною перевагою на ринку, підвищуючи рівень продажів та створюючи позитивний імідж виробника [4, 5, 6]. Вищезазначене категоріальне позиціонування, відтак, має не лише якісно-технічний та виробничий, але й економічний елемент характеризування.

Аспектний елемент полегшення доступу до ринків як частини теорії сертифікації сільськогосподарської продукції в умовах необхідності підвищення її якісних характеристик, в свою чергу, є певним правом пріоритету добросовісного виробника. Іноземне дослідження П. Ліу [7] наголошує на тому, що деякі ринки, особливо міжнародні, вимагають обов'язкової сертифікації продукції, тоді як відсутність сертифікатів може обмежити можливість експорту сільськогосподарських та аграрних культур. В свою чергу, саме сертифіковані товари мають значно кращі можливості для міжнародної торгівлі, і факт отримання позитивного результату за характеристиками оцінки відповідності є елементом економічного та комерційного стимулювання для виробника продукції сільськогосподарського призначення.

Заключною складовою процедури сертифікації сільськогосподарської продукції, котра має на меті стимулювання якості виробництва галузевої продукції, є підтримка екологічної сталості (стабільності). Так, у її рамках сертифікація може включати екологічні критерії, які допомагають зменшити вплив на навколишнє середовище (наприклад, органічне землеробство), чим забезпечується концепція сталості виробництва та дотримання екологічних стандартів в термінально-прогностичному (стабільному) сегменті [6].



Відтепер, на основі наведеного теоретичного базису розуміння феномену значення стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції крізь призму її якісного сприйняття пропонуємо дослідити особливості стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції крізь призму формування вимог щодо якісних характеристик останньої на прикладі України.

Зокрема, Закон України Про стандартизацію [8] регулює питання стандартизації, в тому числі, продукції сільськогосподарського призначення.

Опорними у нормативно-правовому контексті в даному випадку вважаємо ст. 4 вищезазначеного нормативно-правового акту, якою визначається мета та принципи зазначеної процедури [8]. Відтак, до мети стандартизації законодавець відносить якість та безпеку продукції (дана конотація також застосовна до сільськогосподарської та аграрної продукції), а принципи прозорості, добровільності та гармонізації національного законодавства з міжнародним пріоритезують саме контекст адекватного застосування законодавчого інструментарію для забезпечення якісних характеристик товарів, що потрапляють на ринки, зокрема – аграрні та сільськогосподарські.

Також повинні звертати увагу на презумпцію поєднаного застосування внутрішніх та міжнародних сертифікаційних стандартів, котрі визначають якісні характеристики виробничих, зокрема сільськогосподарських та аграрних, процесів в Україні відповідно до Закону України Про стандартизацію [8]. Згідно зі ст. 1 законодавчого документу, в рамках національного стандартизаційного простору можливе використання Національного стандарту України (ДСТУ), що визначають вимоги до якості, маркування, пакування, санітарних умов виробництва тощо та підлягають застосуванню в рамках, зокрема але не виключно, сільськогосподарського виробництва. Також у ст. 1 нормативно-правового акту зазначено, що міжнародні стандарти (ISO, Codex Alimentarius) забезпечують відповідність продукції міжнародним вимогам, полегшуючи її експорт [8]. Через це, власне, закон стимулює виробників впроваджувати міжнародні стандарти, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Опираючись на усю вищезазначену нормативну та ідеологічну базу, відповідальним за процедуру стандартизації сільськогосподарської продукції в Україні органом є Національний центр стандартизації ДП «УКРНДНЦ».

В свою чергу, процедура сертифікації сільськогосподарської продукції в парадигмі формування її якісних вимог в Україні регламентована Законом України Про технічні регламенти та оцінку відповідності [9] та Листом Державної митної служби України № 11/6-18/10837-ЕП від 24.10.2007 р. Про сертифікацію сільськогосподарської продукції [10], що фактично частково доповнює нормативний документ ідеологічно.

Відповідно до нормативів Закону України Про технічні регламенти та оцінку відповідності [9], процедура сертифікації сільськогосподарської продукції повинна насамперед відповідати технічним регламентам (документам,



що встановлюють обов'язкові вимоги до продукції, процесів її виробництва, маркування, зберігання та інших аспектів; абз. 35 ч. 1 ст. 1 нормативно-правового акту). При цьому особливості оцінки відповідності для сільськогосподарської продукції законодавцем прямо не прописані, проте тут підлягає застосуванню положення Розділу VI (ст. 24-31) даного законодавчого акту, яким встановлюється регламент процесу доведення, відповідності продукції вимогам технічного регламенту. Для сільськогосподарської продукції це може включати контроль якості, безпеки, екологічності та гігієнічних умов виробництва, причому виробник сільськогосподарської/аграрної продукції може самостійно обирати, який метод із перелічених у Розділі VI Закону України Про технічні регламенти та оцінку відповідності застосувати в процесі оцінки відповідності: внутрішній контроль виробничого процесу, сертифікація третьою стороною (незалежним органом), або проведення випробувань у акредитованій лабораторії.

Наостанок у контексті систематизації особливостей стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції з точки зору забезпечення її якості необхідно звернути увагу на договірну базу України у контексті євроінтеграції, а саме Угоду про асоціацію між Україною та ЄС від 21.03.2014 р. (із подальшими змінами) [11]. Згідно зі ст. 56 Розділу IV Документу, між договірними сторонами передбачене поступове наближення національного законодавства та процедурної складової технічних регламентів, оцінки відповідності, процесів стандартизації та сертифікації. Також опорними у даному випадку можна вважати положення ст. 404 Глави 17 Розділу V зазначеного Документу, котрим регламентовано співробітництво у галузі продовольчої стандартизації, вимог виробництва продукції та схематики її якісних характеристик [11].

Уся сукупність вищезазначеного нормативного інструментарію, а особливо – положення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС від 21.03.2014 р. (із подальшими змінами) конкретизують європейський вимір подальшого продовольчого розвитку вітчизняного виробництва. Останнє, окрім іншого, зобов'язуватиме виробника покращувати стандарти якості продукції.

**Висновки.** Аналіз особливостей стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції як елементів (складників) формування та стимулювання покращення якісних характеристик останньої дозволили дійти наступних умовиводів.

В першу чергу, стандартизація та сертифікація сільськогосподарської продукції є двома взаємопов'язаними процедурами, спрямованими на забезпечення високої якості, безпеки та конкурентоспроможності сільськогосподарської та аграрної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

По-друге, в Україні стандартизація та сертифікація сільськогосподарської та аграрної продукції забезпечується нормативно-правовою рамкою – Закону України Про стандартизацію, Законом України Про технічні регла-



менти та оцінку відповідності та частково – Угодою про асоціацію між Україною та ЄС від 21.03.2014 р. (із подальшими змінами). Відповідальним за стандартизацію сільськогосподарської продукції органом доцільно визначати Національний центр стандартизації ДП «УКРНДНЦ».

### **Література:**

1. Коваль, П., Старікова, Л. Розвиток стандартизації і сертифікації аграрної продукції в Україні : звіт з аграрної політики. Німецько-український агрополітичний діалог при Національній асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України. Київ. 2019. 17 с.
2. Kuit, M., Waarts, Y. Small-scale farmers, certification schemes and private standards. Is there a business case? Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-EU (CTA). 2014. 156 p.
3. Liu P., Andersen M., Pazderka C. (2004). Voluntary Standards and Certification for Environmentally and Socially Responsible Agricultural Production and Trade. Commodities and Trade Division, Food and Agriculture Organization of the United Nations.
4. Bingen, R, J. Agricultural Standards. The Shape of the Global Food and Fiber System. Springer Netherlands & Business Media. ResearchGate. 2006. 258 p.
5. Погорелова, К. Сертифікація процесів виробництва сільгосппродукції – це гарантія безпеки споживача. Харків: Державний біотехнологічний ун-т. 2014. С. 35-37. <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/21665/1/34.pdf>
6. Тіміш, Р. Економіко-географічні аспекти стандартизації та сертифікації сільськогосподарської органічної продукції. Науковий вісник ХДУ. Серія : Географічні науки. № 19. 2023. С. 35-41.
7. Liu, P., Byers A., Giovannucci D. Value-Adding Standards in the North American Food Market - Trade Opportunities in Certified Products for Developing Countries. Rome. 2008. 88 p. <https://surl.li/rvvhyf>
8. Закон України Про стандартизацію. № 1315-VII від 05.06.2014 р. (поточна ред. від 09.06.2022 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>.
9. Закон України Про технічні регламенти та оцінку відповідності. № 124-VIII від 15.01.2015 р. (поточна ред. від 01.01.2024 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>.
10. Лист Державної митної служби України. № 11/6-18/10837-ЕП від 24.10.2007 р. Про сертифікацію сільськогосподарської продукції. Відомості Верховної Ради. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va837342-07#Text>.
11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони № 984\_011 від 21.03.2014 р. (поточна ред. від 30.11.2023 р.). Відомості Верховної Ради. Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

### **References:**

1. Koval'. P., & Starikova, L. (2019). Rozvytok standartyzatsiyi i sertyfikatsiyi ahraryoi produktsiyi v Ukrayini [Zvit z ahraryoi polityky Nimets'ko-ukrayins'kyy ahropolitychnyy dialoh pry Natsional'niy asotsiatsiyi sil's'kohospodars'kykh doradchykh sluzhbb Ukrayiny]. Kyiv: NASDSU [in Ukrainian].
2. Kuit, M., Waarts, Y. (2014). Small-scale farmers, certification schemes and private standards. Is there a business case? [Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-EU (CTA)]. Wageningen: CTA [in English].

3. Andersen, M. et al. (2004). Voluntary Standards and Certification for Environmentally and Socially Responsible Agricultural Production and Trade. [Commodities and Trade Division, Food and Agriculture Organization of the United Nations]. Rome: FAO [in English].

4. Bingen, R. J. (2006). Agricultural Standards. The Shape of the Global Food and Fiber System. [Springer Netherlands & Business Media]. ResearchGate [in English].

5. Pogorelova, K. (2014). Pohorelova, K. Sertyfikatsiya protsesiv vyrobnytstva sil'hospproduktsiyi – tse harantiya bezpeky spozhyvacha. Kharkiv: Derzhavnyy biotekhnolohichnyy un-t. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/21665/1/34.pdf>. [in Ukrainian].

6. Timish, R. (2023). Ekonomiko-heohrafichni aspekty standartyzatsiyi ta sertyfikatsiyi sil'skohospodars'koyi orhanichnoyi produktsiyi [Economic and geographic aspects of standardization and certification of agricultural organic products]. *Scientific Bulletin of KhSU. Series: Geographical sciences*. 19, 35-41 [in Ukrainian].

7. Liu, P., Byers A., Giovannucci D. (2008). Value-Adding Standards in the North American Food Market - Trade Opportunities in Certified Products for Developing Countries. Rome : FAO [in English]. <http://surl.li/rvvhyf>.

8. Zakon Ukrayiny Pro standartyzatsiyu. № 1315-VII vid 05.06.2014 r. (Potochna red. Vid 09.06.2022 r.). Vidomosti Verkhovnoyi Rady. Rezhym dostupu <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>. [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrayiny Pro tekhnichni rehlementy ta otsinku vidpovidnosti. № 124-VIII vid 15.01.2015r. (Potochna red. Vid 01.01.2024 r.). Vidomosti Verkhovnoyi Rady. Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>. [in Ukrainian].

10. Lyst Derzhavnoyi mytnoyi sluzhby Ukrayiny. № 11/6-18/10837-EP vid 24.10.2007r. Pro sertyfikatsiyu sil'skohospodars'koyi produktsiyi. Vidomosti Verkhovnoyi Rady. Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va837342-07#Text>. [in Ukrainian].

11. Dohovor pro asotsiatsiyu mizh Ukrayinoyu, z odnogo boku, ta Yevropeys'kym Soyuzom, Yevropeys'kym spivtovarystvom z atomnoyu enerhiyeyu ta yikh derzhavamychlenamy, z inshoho boku № 984\_011 vid 21.03.2014 r. (Potochna red. Vid 30.11.2023 r.). Vidomosti Verkhovnoyi Rady. Rezhym dostupu: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text). [in Ukrainian].





УДК 338.1:004

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-433-440](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-433-440)

**Терпило Дмитро Анатолійович** інженер, ТОВ "Тріангу", вул. Дегтярівська, 27т, м. Київ, 02099, тел.:(093) 210-33-07, <https://orcid.org/0009-0002-7355-7013>

## ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Зазначено, що відродження економіки неможливо здійснити без підтримки розвитку суб'єктів бізнесу, оскільки саме вони є таким двигуном, який забезпечує стабільність економічних та соціальних явищ. В умовах становлення інформаційного суспільства актуальною є мета цієї статті – дослідження напрямів посилення інформаційної складової економічної безпеки, які мають бути пріоритетними для кожного підприємства. В даний час організації які намагаються бути успішними «здійснюють свою діяльність в умовах прискореної цифровізації, і в основі багатьох інноваційних процесів лежать технології, які найбільше вплинуть на розвиток бізнесу в майбутньому: великі масиви даних та хмарні платформи, рішення на основі штучного інтелекту та «Інтернету речей», криптовалюти, доповнена реальність та роботизація бізнес-процесів. Все це дозволить підвищити прибутковість організації за рахунок прямої економії витрат та часу на провадження господарської діяльності організації, скорочення кількості необхідних посередників та співробітників, а також зниження впливу людського фактора на функціонування організації».

Визначено, що сучасний підхід до розуміння економічної стійкості (економічної безпеки) досить односторонній, оскільки він обмежується рамками фінансових категорій. Під поняттям «стійкість» в економічній літературі більшість науковців та практиків розуміють здатність системи досягати своєї мети, враховуючи зміну внутрішніх та зовнішніх факторів, що призводить, як правило, до вдосконалення її структурного та функціонального змісту.

Обґрунтовано, що сучасні інформаційні системи та технології є засобом підвищення продуктивності та ефективності роботи співробітників. Все більш значущими стають об'єкти інформації та засоби її забезпечення, як наслідок це виводить на перший план інформаційну безпеку організацій. Зростання обсягів інформації, її обробка, передача, створення та зберігання баз даних – широко затребувані послуги теперішнього часу. З кожним днем, у процесі господарювання, підприємства все більше занурюються в інформаційне середовище, звітність та інформація зберігатимуться в електронному вигляді,

застосовуються локальні та глобальні мережі, і все це формує та збільшує загрози конфіденційній інформації.

**Ключові слова:** економічна безпека, інформаційне суспільство, цифровізація, інноваційні процеси

**Terpylo Dmytro Anatoliyovych** engineer, LLC Triangu, St. Dehtyariivska, 27t., Kyiv, 02099, tel.:(093) 210-33-07, <https://orcid.org/0009-0002-7355-7013>

## IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGIES ON THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

**Abstract.** It is noted that the revival of the economy cannot be carried out without supporting the development of business entities, since they are the engine that ensures the stability of economic and social phenomena. In the conditions of the formation of the information society, the goal of this article is relevant - the study of directions for strengthening the informational component of economic security, which should be a priority for every enterprise. Currently, organizations that are trying to be successful "carry out their activities in conditions of accelerated digitalization, and at the basis of many innovative processes are technologies that will have the greatest impact on business development in the future: big data sets and cloud platforms, solutions based on artificial intelligence and "the Internet things", cryptocurrencies, augmented reality and robotics of business processes. All this will increase the profitability of the organization due to the direct saving of costs and time for conducting the economic activities of the organization, reducing the number of necessary intermediaries and employees, as well as reducing the influence of the human factor on the functioning of the organization."

It was determined that the modern approach to understanding economic stability (economic security) is rather one-sided, as it is limited to the framework of financial categories. By the concept of "sustainability" in the economic literature, most scientists and practitioners understand the system's ability to achieve its goal, taking into account the change of internal and external factors, which leads, as a rule, to the improvement of its structural and functional content.

It is well-founded that modern information systems and technologies are a means of increasing the productivity and efficiency of employees. The objects of information and the means of its provision are becoming more and more significant, as a result, this brings the information security of organizations to the fore. Increasing volumes of information, its processing, transfer, creation and storage of databases are widely demanded services of the present time. Every day, in the process of business, enterprises are increasingly immersed in the information environment, reporting and information will be stored electronically, local and global networks are used, and all this forms and increases threats to confidential information.

**Keywords:** economic security, information society, digitalization, innovation processes.

**Постановка проблеми.** На прикладі досвіду розвинених країн можна побачити, що особливу роль у розвитку грає система забезпечення економічної безпеки держави та окремих суб'єктів економіки. Сучасне українське суспільство поки що продовжує переживати негативні процеси, що спричинило світову фінансову кризу. Україна також змушена обирати напрями свого подальшого економічного розвитку без права на помилку у сфері забезпечення економічної безпеки.

Відродження економіки неможливо здійснити без підтримки розвитку суб'єктів бізнесу, оскільки саме вони є таким двигуном, який забезпечує стабільність економічних та соціальних явищ. В умовах становлення інформаційного суспільства актуальною є мета цієї статті – дослідження напрямів посилення інформаційної складової економічної безпеки, які мають бути пріоритетними для кожного підприємства.

В даний час організації які намагаються бути успішними «здійснюють свою діяльність в умовах прискореної цифровізації, і в основі багатьох інноваційних процесів лежать технології, які найбільше вплинуть на розвиток бізнесу в майбутньому: великі масиви даних та хмарні платформи, рішення на основі штучного інтелекту та «Інтернету речей», криптовалюти, доповнена реальність та роботизація бізнес-процесів. Все це дозволить підвищити прибутковість організації за рахунок прямої економії витрат та часу на провадження господарської діяльності організації, скорочення кількості необхідних посередників та співробітників, а також зниження впливу людського фактора на функціонування організації» [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження сучасної проблематики з питань впливу інформаційних технологій на економічну безпеку підприємств в умовах діджиталізації висвітлюють такі провідні науковці, як: Б. Андрушків, З. Варналій, О. Вівчар, А. Барановський, В. Бойко, В. Геець, О. Гойчук, Б. Губський, М. Корецький, О. Кириченко, Т. Ковальчук, О. Користін, Б. Пасхавер, Ю. Пахомов, П. Саблук, О. Скидан, В. Шлемко, Л. Яремко, та зарубіжних науковців: А. Алтухова, К. Баррета, І. Богданова, С. Глазьева, А. Городецького, Ю. Одума, Г. Столярова, Н. Фурса та інших

**Мета статті** полягає в дослідженні та визначенні перспектив впливу інформаційних технологій на економічну безпеку підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз теоретичних напрацювань вітчизняних авторів показує, що сучасний підхід до розуміння економічної стійкості (економічної безпеки) досить односторонній, оскільки він обмежується рамками фінансових категорій. Під поняттям «стійкість» в економічній літературі більшість науковців та практиків розуміють здатність системи досягати своєї мети, враховуючи зміну внутрішніх та зовнішніх



факторів, що призводить, як правило, до вдосконалення її структурного та функціонального змісту.

У сучасних умовах діяльності важливим стає спосіб захисту економічних інтересів підприємств у поєднанні зі стратегією розвитку. Інтеграційні процеси висувають низку вимог до підприємств країни, які змушені адаптуватися до зростання рівня конкуренції та шукати адекватні вирішення складних проблем та шляхів зниження загроз своєї діяльності, зумовлених конфліктністю, невизначеністю та ризиками. На жаль, наукові економічні дослідження національної системи економіки не дають цілісного уявлення про безпеку діяльності бізнесу. Зокрема, практично відсутнє уявлення про характер функціонування системи в агресивному середовищі та забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації загалом.

У нинішніх умовах господарювання постає проблема забезпечення інформаційної складової економічної безпеки підприємств, оскільки від її вирішення залежить економічне зростання національної економіки. Розвиток та застосування інформаційних технологій значно спрощує вирішення проблеми безробіття та зайнятості населення, збільшує можливості для самоосвіти, набуття додаткових спеціальностей, обміну корисними відомостями про діяльність у будь-якій сфері національного господарства.

Сучасні інформаційні системи та технології є засобом підвищення продуктивності та ефективності роботи співробітників. Все більш значущими стають об'єкти інформації та засоби її забезпечення, як наслідок це виводить на перший план інформаційну безпеку організацій. Зростання обсягів інформації, її обробка, передача, створення та зберігання баз даних – широко затребувані послуги теперішнього часу. З кожним днем, у процесі господарювання, підприємства все більше занурюються в інформаційне середовище, звітність та інформація зберігатимуться в електронному вигляді, застосовуються локальні та глобальні мережі, і все це формує та збільшує загрози конфіденційній інформації.

Наукова література не визначає єдиного погляду зміст поняття. Необхідно відзначити, що теоретичні дослідження вчених не відрізняє однаковість думок на такі поняття як: «інформаційна безпека», «інформаційна безпека особистості, безпека підприємства та держави». Інформаційна безпека – захищеність (стан захищеності) основних інтересів особистості, суспільства та держави у сфері інформації, включаючи інформаційну та телекомунікаційну інфраструктуру та власне інформацію та її параметри, такі як повнота, об'єктивність, доступність та конфіденційність [2].

Слід зазначити, що задоволення будь-якої потреби в інформації призводить до оволодіння відомостями про навколишній світ і процеси, що протікають у ньому, тобто поінформованості особистості, суспільства і держави. Чим ширша і об'ємніша інформація про товар або послугу, тим вища її якість для суб'єкта економічних відносин, і тим більше обґрунтовані рішення



приймаються згодом економічними агентами. Можна виділити цілу низку джерел загроз інформаційній безпеці сучасного підприємства: - протизаконна діяльність деяких економічних структур у сфері формування, розповсюдження та використання інформації; - Порушення встановлених регламентів збору, обробки та передачі інформації; - навмисні дії та ненавмисні помилки персоналу інформаційних систем; – помилки у проектуванні інформаційних систем; – відмова від технічних засобів та збої програмного забезпечення в інформаційних та телекомунікаційних системах тощо [3]. Крім того, необхідно врахувати, що загроза інформаційним системам підприємства може настати від:

- співробітники підприємства, які використовують своє службове становище (коли законні права за посадою використовуються для незаконних операцій з інформацією);

- працівники підприємства, які не мають права через свої службові обов'язки, але здійснюють несанкціонований доступ до конфіденційної інформації;

- особи, не пов'язані з підприємством за трудовою угодою (контрактом) [4].

Виділяють класифікацію інформаційних загроз та подати власне бачення на актуальні ризики та критерії їх відбору:

- за способом впливу на об'єкти інформаційної безпеки (інформаційні, фізичні та програмно математичні, організаційно-правові);

- за джерелами надходження інформаційних послуг (внутрішні та зовнішні);

- за характером прояви (політичні, економічні, організаційно-технічні).

Усі методи забезпечення інформаційної безпеки підприємства можна об'єднати у три групи: правові, організаційні та програмно-технічні [5]. Правові методи включають сукупність нормативно-правових актів, що регулюють відносини, пов'язані з використанням інформації у діяльності підприємства. З розвитком правового регулювання процесів інформаційного обміну набагато простіше встановлювати партнерські відносини, шукати контрагентів, реалізовувати та закуповувати продукцію. баз даних.

Захист інформації, забезпечення інформаційної безпеки необхідно проводити систематично та постійно, із застосуванням різноманітних засобів захисту (апаратні, програмні, фізичні, організаційні). Безсумнівно, ці кошти повинні використовувати одночасно і під єдиним керівним центром. Практика знає широкий спектр інструментів, здатних забезпечити захист інформації: засоби ідентифікації та аутентифікації користувачів; засоби шифрування інформації, міжмережеві екрани; віртуальні приватні мережі; засоби контентної фільтрації; інструменти перевірки цілісності вмісту дисків; засоби антивірусного захисту; системи виявлення вразливостей мереж та аналізатори мережевих атак Особливе місце займають криптографічні методи захисту інформації. Інтерес комерційних структур до них значно зріс через зменшення вартості перехоплення інформації, що передається електронною поштою, що

функціонує в системі електронних платежів. Найпоширенішими вважаються методи кодування та шифрування інформації. Поряд з ними використовуються методи поділу та стиснення даних. У процесі захисту передачі усної інформації використовують методи аналогового скремблювання та дискретизації мови з подальшим шифруванням.

Один із перспективних напрямів захисту інформації сформулювали сучасні методи стенографії, засновані на різних принципах, що забезпечують таємницю самого факту існування секретної інформації в тому чи іншому середовищі за допомогою відповідних засобів: невидимого чорнила, мікрофотознімків, таємних каналів та засобів зв'язку з плаваючими частотами тощо. Незважаючи на використання зазначених методів, забезпечення інформаційної безпеки підприємства на належному рівні можливе лише тоді, коли інформаційна складова економічної безпеки розглядатиметься як невід'ємний елемент процесу управління підприємством. Досвід показує, що кожне підприємство має антивірусні засоби захисту, системи ідентифікації користувачів, системи управління доступом до інформаційної системи та ін. Тобто потенціал засобів захисту є, але він не реалізується фірмами повністю. Більше того, маючи складні апаратні засоби захисту інформації, більшість підприємств навіть наполовину не використовують їх потенціал.

Переважна більшість вимог стандартів інформаційної безпеки можуть бути реалізовані засобами захисту, що є у фірм. Згідно з правовими нормами діяльність у рамках забезпечення інформаційної безпеки має бути спрямована на такі дії: – захист інформаційного простору від зовнішнього інформаційного впливу; Це досить широкий масштаб роботи, що включає протидію інформаційним загрозам основних видів; – Навчання державних службовців питанням комунікацій. Цей напрямок діяльності націлений на попередження загрози командно-управлінських загроз як складової частини інформаційних загроз; – нормативно-правове регулювання у сфері забезпечення інформаційного суверенітету країни.

**Висновки.** Отже, аналізуючи теорію та практику вітчизняних дослідників, слід наголосити на тому, що сьогодні правове забезпечення діяльності у напрямку вирішення питання протидії інформаційним загрозам перебуває на рівні загальних нормативно-правових засад. На систему правового забезпечення інформаційної безпеки покладено завдання протидії інформаційним загрозам та забезпечення інформаційної безпеки у країні.

На підставі проведеного дослідження основними пріоритетами діяльності у сфері забезпечення інформаційної безпеки слід визначити:

- сприяння виробництву конкурентоспроможних національних інформаційних продуктів та послуг;
- сприяння виробництву у країні засобів захисту інформації, розробці захищених інформаційних та телекомунікаційних систем, впровадження сучасних захищених інформаційних технологій для захисту інтересів економічних суб'єктів;





– розробка ефективної системи запобігання та виявлення загроз електронних інформаційних ресурсів щодо протидії поширенню комп'ютерних вірусів, апаратних та програмних засобів, а також витоку інформації за допомогою технічних каналів та шляхом несанкціонованих дій;

– забезпечення цілісності, конфіденційності, доступності інформаційних ресурсів, які формують передумови розвитку особистості, стабільного функціонування держави та суспільства, захисту інформації та персональних даних, які мають юридичні, фізичні особи та держава, від внутрішніх та зовнішніх інформаційних загроз, у тому числі за допомогою протидії комп'ютерних злочинів;

– забезпечення безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем органів місцевого самоврядування та органів державної влади, інформаційно-телекомунікаційних систем, що функціонують для захисту інтересів суб'єктів підприємництва, задоволення потреб безпеки економіки країни, банківських та кредитних сфер, систем управління критичною інфраструктурою;

– удосконалення нормативно-правової бази з метою забезпечення інформаційної безпеки, у тому числі кібербезпеки на національному рівні;

– впровадження захищених та надійних механізмів ідентифікації учасників електронної взаємодії в країні;

– створення системи моніторингу безпеки інформаційних систем та ресурсів.

Таким чином, нормативне визначення пріоритетів у сфері забезпечення інформаційної безпеки висвітлює широкий спектр діяльності компаній, що надають послуги юридичного характеру у цій сфері. У відповідному напрямі перспективною є розробка схеми запровадження основних пріоритетів забезпечення інформаційної безпеки підприємства на базі використання правових послуг, що дозволить оцінити фактичні результати гарантії цілісної економічної безпеки країни.

### **Література:**

1. Войтко О. В. Реалізація державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки в умовах конфлікту з Російською Федерацією. Міжнародний журнал «Грааль науки». 2021. 1. 164–166. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.030>

2. Залевська І.І., Удренас Г.І. Інформаційна безпека України в умовах російської військової агресії. Південноукраїнський равничий часопис. 2022. 1-2. 20–26. URL: <http://dspace.oduvs.edu.ua/handle/123456789/2802>

3. Левченко О. В. Система забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: основи побудови та функціонування : монографія - Житомир : Видавець ПП “Євро-Волинь”, 2021. 172 с.

4. Смотрич Д.В., Браїлко Л. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО. 2023. 77(2) <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.20>

5. National Framework for Strategic Communication. The White House, Washington. 2010 FAS -Federation of American Scientists. URL: <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf>

**References:**

1. Voitko, O. V. (2021). Realizatsiia derzhavnoi informatsiinoi polityky ta zabezpechennia informatsiinoi bezpeky v umovakh konfliktu z Rosiiskoiu Federatsiieiu [Implementation of the state information policy and provision of information security in the conditions of the conflict with the Russian Federation]. International journal "Grail of Science". 1. 164–166. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.030>[in Ukrainian]
2. Zalievska, I.I., Udrenas, H.I. (2022). Informatsiina bezpeka Ukrainy v umovakh rosiiskoi viiskovoi ahresii.[Information security of Ukraine in the conditions of Russian military aggression.] South Ukrainian legal journal. 1-2. 20 -26. URL: <http://dspace.oduvs.edu.ua/handle/123456789/2802>[inUkrainian]
3. Levchenko, O. V. (2021). Systema zabezpechennia informatsiinoi bezpeky derzhavy u voiennoi sferi: osnovy pobudovy ta funktsionuvannia [The system of ensuring information security of the state in the military sphere: the foundations of construction and operation ] : monohrafiia - Zhytomyr : Vydavets PP "Ievro-Volyn", 172 p. [in Ukrainian]
4. Smotrych, D.V., Brailko, L. (2023). Informatsiina bezpeka v umovakh voiennoho stanu[Information security in the conditions of martial law] Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University, PRAVO Series 77 (2) <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.20> [in Ukrainian]
5. National Framework for Strategic Communication. The White House, Washington. 2010 FAS -Federation of American Scientists. URL: <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf>



УДК 338.45:502.131.1(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-441-453](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-441-453)

**Циганенко Ганна Володимирівна** кандидат економічних наук, доцент, професор МКА, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та економіки, Заклад Вищої освіти "Університет трансформації майбутнього", вул. Ремісничка, буд. 28, м. Чергівів, 14000, тел.: (073) 047-26-26, <https://orcid.org/0000-0002-6245-5161>

**Трухан Олександр Леонідович** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», вул. Перемоги 26 "А", м. Житомир, 10003, тел.: (097) 950-77-35, <https://orcid.org/0000-0001-7986-0297>

## УПРАВЛІННЯ ВИКЛИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ ДЛЯ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** У статті досліджуються ключові аспекти управління викликами та можливостями для України на шляху до впровадження циркулярної економіки. Актуальність теми зумовлена глобальними тенденціями сталого розвитку та необхідністю трансформації економічної моделі України в контексті євроінтеграційних процесів. Автори аналізують сучасний стан розвитку циркулярної економіки в Україні, спираючись на дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Розглядаються основні перешкоди на шляху впровадження циркулярних бізнес-моделей, зокрема технологічні обмеження, недостатня інфраструктура для переробки відходів та низький рівень інтеграції принципів циркулярності в національну стратегію розвитку. Особлива увага приділяється аналізу можливостей адаптації європейського досвіду циркулярної економіки до українських реалій. Автори підкреслюють необхідність розробки специфічних для України підходів, які враховують особливості національної економіки та законодавства. У статті також розглядається вплив Четвертої промислової революції на розвиток циркулярної економіки в Україні, зокрема в контексті зміни напрямів міжнародних інвестиційних потоків. Автори наголошують на необхідності розробки інноваційних фінансових інструментів для стимулювання інвестицій у циркулярні проекти. На основі проведеного аналізу, автори пропонують комплексний підхід до управління викликами та можливостями циркулярної економіки в Україні. Цей підхід включає рекомендації щодо вдосконалення законодавчої бази, розвитку інфраструктури, стимулювання інновацій та підвищення обізнаності бізнесу і суспільства щодо принципів циркулярності. Стаття містить практичні рекомендації для органів державної влади, бізнесу



та наукової спільноти щодо ефективного впровадження принципів циркулярної економіки в Україні. Автори наголошують на важливості системного підходу та міжгалузевої співпраці для досягнення успіху в цьому напрямку. Результати дослідження можуть бути використані при розробці національної стратегії переходу до циркулярної економіки, а також для вдосконалення політики сталого розвитку України в контексті євроінтеграційних процесів. Стаття сприяє розширенню наукового дискурсу щодо циркулярної економіки в Україні та окреслює перспективні напрямки для подальших досліджень у цій сфері.

**Ключові слова:** циркулярна економіка, Україна, сталий розвиток, управління викликами, євроінтеграція, інновації, переробка відходів, інвестиції.

**Tsyhanenko Hanna Volodymyrivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of International Staff Academy, Associate Professor of the Department of Public Administration, Administration, and Economics, Higher Educational Institution "University of Future Transformation", St. Remisnycha, 28, Chernihiv, 14000, tel.: (073) 047-26-26, <https://orcid.org/0000-0002-6245-5161>

**Trukhan Oleksandr Leonidovych** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Zhytomyr Institute PJSC «Higher Educational Institution «MAUP», St. Peremogy, 26 "A", Zhytomyr, 10003, tel.: (097) 950-77-35, <https://orcid.org/0000-0001-7986-0297>

## MANAGING CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE ON THE PATH TO A CIRCULAR ECONOMY

**Abstract.** This article explores the key aspects of managing challenges and opportunities for Ukraine on its path towards implementing a circular economy. The relevance of this topic is driven by global sustainable development trends and the necessity to transform Ukraine's economic model in the context of European integration processes. The authors analyze the current state of circular economy development in Ukraine, drawing on research from domestic and international scholars. The study examines the main obstacles to implementing circular business models, including technological limitations, insufficient waste recycling infrastructure, and the low level of integration of circularity principles into the national development strategy. Particular attention is given to the analysis of possibilities for adapting European circular economy experiences to Ukrainian realities. The authors emphasize the need to develop Ukraine-specific approaches that take into account the peculiarities of the national economy and legislation. The article highlights the importance of bridging the gap between theoretical concepts of circular economy and their practical implementation in Ukrainian conditions. The



paper also considers the impact of the Fourth Industrial Revolution on the development of the circular economy in Ukraine, particularly in the context of changing directions of international investment flows. The authors stress the necessity of developing innovative financial instruments to stimulate investments in circular projects. They argue that the transition to a circular economy can become a key factor in increasing Ukraine's investment attractiveness and stimulating innovation across various economic sectors. Based on the conducted analysis, the authors propose a comprehensive approach to managing the challenges and opportunities of the circular economy in Ukraine. This approach includes recommendations for improving the legislative framework, developing infrastructure, stimulating innovation, and raising awareness among businesses and society about circularity principles. The article emphasizes the need for systemic changes at all levels of the economy – from individual enterprises to national economic policy. The study provides practical recommendations for government authorities, businesses, and the scientific community on effectively implementing circular economy principles in Ukraine. The authors underscore the importance of a systemic approach and cross-sectoral cooperation to achieve success in this direction. They also highlight the role of circular economy in enhancing Ukraine's competitiveness in the global market and its potential to address both economic and environmental challenges faced by the country. The article contributes to the expansion of scientific discourse on the circular economy in Ukraine and outlines promising directions for further research in this field. It addresses the need for a more precise definition of the role of circular business models in the country's long-term economic strategy and the development of specific mechanisms for their implementation. The research results can be utilized in developing a national strategy for transitioning to a circular economy, as well as for improving Ukraine's sustainable development policy in the context of European integration processes. The authors conclude that despite the challenges, the implementation of a circular economy in Ukraine presents significant opportunities for modernization, innovation, and sustainable growth, positioning the country as a responsible and competitive player in the global economy.

**Keywords:** Circular economy, Ukraine, Sustainable development, Challenge management, European integration, innovation, Waste recycling, Investments.

**Постановка проблеми.** Світ стикається з екологічними проблемами через лінійну модель економіки "візьми, використай, викинь," що виснажує ресурси і забруднює середовище. Циркулярна економіка пропонує альтернативу з повторним використанням, ремонтом, рециклінгом і ремануфактурою, створюючи замкнені цикли матеріалів для зменшення впливу на довкілля. Перехід до циркулярної економіки в Україні актуальний, але стикається з проблемами.

Теоретичні та концептуальні проблеми включають розрив між теорією та практикою впровадження в українських реаліях. Європейські стратегії

потребують адаптації, а принципи циркулярної економіки недостатньо інтегровані в національну стратегію сталого розвитку.

Практичні проблеми охоплюють технологічні та інфраструктурні обмеження. Українська промисловість часто не має ресурсів для повного циклу переробки. В умовах Четвертої промислової революції складно залучати інвестиції у циркулярні проекти. Необхідність системних змін на всіх рівнях економіки створює значні виклики.

Вирішення вимагає комплексного підходу з урахуванням економічних та екологічних аспектів. Потрібен детальний аналіз викликів та можливостей, а також розробка ефективних стратегій управління. Дослідження актуальне з огляду на євроінтеграцію України та адаптацію до європейських екологічних стандартів. Розвиток циркулярної економіки може підвищити інвестиційну привабливість країни та стимулювати інновації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Невирішені проблеми та специфіка теми дослідження циркулярної економіки в Україні характеризуються комплексом факторів, які потребують детального вивчення та аналізу. По-перше, існує значний розрив між теоретичними концепціями циркулярної економіки та їх практичним впровадженням в українських реаліях. Гурочкіна В. В. та Будзинська М. С. [2] підкреслюють, що українські промислові підприємства стикаються з низкою викликів при спробах імплементації принципів циркулярності, включаючи технологічні обмеження та недостатню інфраструктуру для переробки відходів. По-друге, адаптація європейського досвіду циркулярної економіки до українського контексту залишається складним завданням. Руда М. В., Яремчук Т. С., Бортнікова М.Г. [4] наголошують на необхідності розробки специфічних для України підходів, які б враховували особливості національної економіки та законодавства. У контексті євроінтеграційних прагнень України та необхідності адаптації до європейських екологічних стандартів, впровадження принципів циркулярної економіки набуває особливого значення. Третім аспектом є недостатня інтеграція принципів циркулярної економіки у стратегію сталого розвитку України. Сейсебаєва Н. Г. [5] зазначає, що існує потреба у більш чіткому визначенні ролі циркулярних бізнес-моделей у довгостроковій економічній стратегії країни. Крім того, в умовах Четвертої промислової революції, як зазначають Крисоватий А. І., Сохацька О. М. та інші [6], виникає необхідність переосмислення підходів до залучення інвестицій в циркулярні проекти, що вимагає додаткових досліджень та розробки інноваційних фінансових інструментів. Розвиток циркулярної економіки може стати ключовим фактором підвищення інвестиційної привабливості України. Специфіка теми дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу як економічних, так і екологічних аспектів впровадження циркулярної економіки в Україні. Горбаль Н. І. та Ломага Ю. Р. [1] підкреслюють, що перехід до циркулярної економіки вимагає системних змін на всіх рівнях – від індивідуальних підприємств до національної економічної



політики. Вони також наголошують, що циркулярна економіка є основою сталого розвитку підприємств, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності та екологічних викликів, з якими стикається Україна. Гурочкіна В. В. та Будзинська М. С. [2] акцентують увагу на українських реаліях та можливостях для промислових підприємств у контексті циркулярної економіки, що вказує на необхідність дослідження практичних аспектів впровадження цієї концепції в українському бізнес-середовищі.

Як бачимо, дослідження управління викликами та можливостями для України на шляху до циркулярної економіки вимагає комплексного підходу, який враховує як глобальні тенденції, так і специфічні українські умови, а також потребує розробки інноваційних стратегій для подолання існуючих бар'єрів та максимізації потенційних переваг циркулярної економіки.

**Мета статті** – дослідити основні виклики та можливості для України на шляху впровадження принципів циркулярної економіки, а також розробити рекомендації щодо ефективного управління цим процесом з урахуванням міжнародного досвіду та вітчизняних реалій.

**Виклад основного матеріалу.** Перехід до циркулярної економіки в Україні супроводжується рядом суттєвих викликів, які потребують ретельного аналізу та розробки стратегій їх подолання. Гурочкіна В. В. та Будзинська М. С. [2] відзначають, що багато українських підприємств використовують застарілі технології, які не відповідають принципам циркулярності. Модернізація виробничих процесів вимагає значних інвестицій, які не завжди доступні для вітчизняних компаній, тобто, звертають увагу на технологічні обмеження. За даними дослідження Руди М. В., Яремчук Т. С., Бортнікової М. Г. [4], в Україні спостерігається нестача відповідної інфраструктури для ефективної переробки та повторного використання ресурсів. Це створює значні перешкоди для впровадження циркулярних бізнес-моделей. Сейсебаєва Н. Г. [5] підкреслює, що існуюча нормативно-правова база України недостатньо адаптована до вимог циркулярної економіки. Це створює правову невизначеність та стримує інвестиції у циркулярні проекти. Горбаль Н. І. та Ломага Ю. Р. [1] зазначають, що багато українських підприємців та споживачів недостатньо інформовані про принципи та переваги циркулярної економіки, що уповільнює її впровадження, що свідчить про низький рівень обізнаності. В умовах економічної нестабільності, як зазначають Крисоватий А. І., Сохацька О. М. та інші [6], багато підприємств зосереджені на короткострокових економічних цілях, нехтуючи довгостроковими перевагами циркулярної моделі, тобто, мають місце економічні бар'єри.

На основі дослідження "Circular economy OVERVIEW 2023" (табл. 1) за даними за період 2018-2022 років щодо кредитування ЕІВ (Європейського інвестиційного банку) у сфері циркулярної економіки, загальний обсяг кредитування склав 3,4 млрд євро [8].

Таблиця 1.

### Кредитування Е Європейського інвестиційного банку у сфері циркулярної економіки за секторами, 2018-2022 рр.

| Сектор                                | Обсяг кредитування, % |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Промисловість та послуги              | 35%                   |
| Сільське господарство та біоекономіка | 23%                   |
| Управління відходами                  | 22%                   |
| Мультисекторальні проекти, МСП        | 10%                   |
| Управління водними ресурсами          | 6%                    |
| Міський розвиток, будівництво         | 3%                    |
| Мобільність                           | 1%                    |

Джерело: "Circular economy OVERVIEW 2023" [8].

За період 2018-2022 рр. ЕІВ надав 3,4 млрд євро для співфінансування 118 проектів циркулярної економіки в різних секторах. Найбільшу частку фінансування отримали сектори промисловості та послуг (35%), сільського господарства та біоекономіки (23%), а також управління відходами (22%). Фінансування охоплює широкий спектр секторів, що свідчить про комплексний підхід до розвитку циркулярної економіки. 10% фінансування спрямовано на мультисекторальні проекти та малі й середні підприємства, що вказує на підтримку інновацій та розвитку малого бізнесу в сфері циркулярної економіки. Значна частка фінансування (31%) припадає на проекти, пов'язані з управлінням відходами та водними ресурсами, що є ключовими елементами інфраструктури циркулярної економіки. Хоча ці сектори отримали менше фінансування (3% та 1% відповідно), їх включення свідчить про комплексний підхід до розвитку циркулярної економіки в міських середовищах. Підтримка циркулярної економіки є частиною більш широкої стратегії ЕІВ щодо кліматичних дій та екологічної стійкості, з метою підтримки інвестицій у розмірі 1 трлн євро до 2030 р. Ці дані демонструють значний внесок ЕІВ у розвиток циркулярної економіки в Європі, з акцентом на ключові сектори та підтримку інноваційних проектів.

Аналіз поточного стану циркулярної економіки в Україні показав, що країна знаходиться на початковому етапі переходу від лінійної до циркулярної моделі. Згідно з дослідженням [2], лише 3,8% відходів в Україні переробляється, що значно нижче середньоевропейського показника (табл. 2). Це вказує на значний потенціал для розвитку циркулярних практик.

Таблиця 2.

### Ключові показники циркулярної економіки в Україні та ЄС

| Показник                                                                     | Україна | ЄС (середнє) |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|
| Рівень переробки відходів, %                                                 | 3,8     | 47,8         |
| Частка відновлюваної енергії, %                                              | 9,2     | 22,1         |
| Інвестиції в циркулярну економіку (% від ВВП)                                | 0,1     | 0,8          |
| Кількість робочих місць у секторі циркулярної економіки (на 10000 населення) | 3,2     | 18,7         |

Джерело: складено автором на основі [2], [4], [6]

Дані таблиці 2 наочно демонструють значний розрив між Україною та ЄС у впровадженні принципів циркулярної економіки, але також вказують на великий потенціал для розвитку в цій сфері. Незважаючи на виклики, циркулярна економіка відкриває для України ряд значних можливостей. Впровадження циркулярних бізнес-моделей може значно підвищити ефективність використання ресурсів та знизити виробничі витрати, що, за даними Горбаль Н. І. та Ломаги Ю. Р. [1], сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на глобальному ринку. Перехід до циркулярної економіки стимулює інновації у різних секторах. Гурочкіна В. В. та Будзинська М. С. [2] відзначають, що це створює можливості для розвитку нових технологій та бізнес-моделей в Україні. Як зазначають Крисоватий А. І., Сохацька О. М. та інші [6], розвиток циркулярної економіки може привабити міжнародні інвестиції, особливо в контексті глобальних тенденцій сталого розвитку. Впровадження принципів циркулярності сприятиме зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, що є критично важливим для України з огляду на існуючі екологічні проблеми [4]. Руда М. В., Яремчук Т. С., Бортнікова М. Г. [4] підкреслюють, що розвиток циркулярної економіки сприятиме гармонізації українського законодавства та практик з європейськими стандартами, що є важливим кроком у процесі євроінтеграції. Таким чином, незважаючи на значні виклики, циркулярна економіка пропонує Україні широкий спектр можливостей для економічного зростання, інноваційного розвитку та покращення екологічної ситуації. Ефективне управління цим процесом вимагає комплексного підходу, який враховує як існуючі обмеження, так і потенційні переваги.

Управлінський аспект переходу до циркулярної економіки в Україні являє собою комплексний та багатовимірний процес, який охоплює різні рівні економічної системи та вимагає координованих дій від усіх учасників економічних відносин. Теоретичне обґрунтування цього аспекту базується на кількох ключових концепціях та підходах.

1. Системний підхід – розглядає перехід до циркулярної економіки як системну трансформацію, що вимагає цілісного бачення та врахування взаємозв'язків між різними елементами економічної системи. Це передбачає комплексне управління, яке охоплює всі етапи життєвого циклу продуктів та ресурсів.

2. В теорії сталого розвитку циркулярна економіка розглядається як інструмент досягнення цілей сталого розвитку, що вимагає балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами. Управлінські рішення повинні враховувати довгострокові наслідки для всіх цих сфер.

3. Впровадження циркулярної економіки тісно пов'язане з інноваційними процесами. Теорія інноваційного менеджменту надає інструменти для управління змінами, стимулювання інновацій та подолання бар'єрів на шляху впровадження нових технологій та бізнес-моделей.



4. Ефективне управління переходом до циркулярної економіки вимагає врахування інтересів та залучення різних зацікавлених сторін - від державних органів до бізнесу та громадськості, що передбачається теорією стейкхолдерів.

5. Концепція "потрійної спіралі". Ця модель підкреслює важливість взаємодії між урядом, бізнесом та науковими установами для стимулювання інновацій та економічного розвитку, що особливо актуально в контексті циркулярної економіки.

6. Перехід до циркулярної економіки вимагає суттєвих змін в інституційному середовищі, включаючи формальні (закони, регуляції) та неформальні (норми, цінності) інститути - теорія інституційних змін.

7. Концепція "розумної спеціалізації", який активно використовується в ЄС, передбачає фокусування на ключових сферах конкурентної переваги регіону чи країни, що може бути застосовано для визначення пріоритетних напрямків розвитку циркулярної економіки в Україні.

8. Теорія управління змінами надає інструменти для планування та реалізації масштабних трансформацій, які необхідні для переходу до циркулярної економіки.

9. Концепція "зеленого зростання" – модель економічного розвитку, яка поєднує економічне зростання з екологічною стійкістю, тісно пов'язана з принципами циркулярної економіки.

10. Теорія ресурсної ефективності – концепція лежить в основі циркулярної економіки і передбачає максимізацію економічної цінності при мінімізації використання ресурсів та негативного впливу на навколишнє середовище.

Управлінський аспект переходу до циркулярної економіки в Україні вимагає інтеграції цих теоретичних підходів та їх адаптації до специфічних умов країни. Це передбачає розробку комплексних стратегій, які враховують економічні, екологічні, соціальні та технологічні фактори, а також створення ефективних механізмів координації між різними учасниками процесу. Ключовими елементами успішного управління є стратегічне планування, розвиток відповідної законодавчої бази, стимулювання інновацій, забезпечення фінансування, розвиток інфраструктури та підвищення обізнаності суспільства щодо принципів циркулярної економіки (табл. 3).



Таблиця 3.

**Порівняльний аналіз управлінських аспектів переходу до циркулярної економіки в Україні**

| Автори, джерело                                | Ключові аспекти управління | Фокус уваги                                           | Запропоновані інструменти                                     |
|------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Сейсебаєва Н. Г. [5]                           | Національна стратегія      | Інтеграція циркулярності в стратегію сталого розвитку | Чіткі цілі, міжгалузева координація, система моніторингу      |
| Зварич І. Я. [3]                               | Законодавча база           | Створення сприятливого правового середовища           | Нові закони, гармонізація з ЄС, економічні стимули            |
| Чуприна Н. М., Гаркуша В. В. [7]               | Розвиток інфраструктури    | Створення матеріальної бази для циркулярної економіки | Інвестиції в переробку, логістичні мережі, інноваційні центри |
| Крисоватий А. І., Сохацька О. М. та ін. [6]    | Інновації та технології    | Стимулювання технологічного розвитку                  | Підтримка НДДКР, платформи співпраці, програми для стартапів  |
| Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. [1]                | Освіта та обізнаність      | Підвищення рівня знань про циркулярну економіку       | Освітні програми, інформаційні кампанії, форуми               |
| Руда М. В., Яремчук Т. С., Бортнікова М.Г. [4] | Міжнародне співробітництво | Інтеграція в глобальні ініціативи                     | Участь у міжнародних проектах, обмін досвідом                 |
| Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. [2]          | Фінансові механізми        | Забезпечення фінансування циркулярних проектів        | Спеціалізовані фонди, ДПП, "зелені" облігації                 |

Джерело: узагальнено складено автором на основі [1-7].

Україна має адаптувати національну стратегію циркулярної економіки, враховуючи специфічні виклики, пов'язані з військовою агресією. Сейсебаєва Н. Г. підкреслює необхідність інтеграції циркулярності в стратегію сталого розвитку з чіткими цілями та міжгалузевою координацією. У контексті військового конфлікту особливу увагу слід приділити забезпеченню безперервності постачання критично важливих ресурсів та впровадженню принципів циркулярної економіки для зменшення залежності від імпорتنих матеріалів. Це дозволить підвищити стійкість економіки та забезпечити стабільний розвиток у складних умовах.

Зварич І. Я. наголошує на важливості створення сприятливого правового середовища для розвитку циркулярної економіки. В умовах військової агресії необхідно швидко адаптувати законодавство, щоб підтримати економічну стабільність і стимулювати екологічні інновації. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами стане ключовим кроком до інтеграції України в ЄС та залучення міжнародної підтримки. Це включає прийняття нових законів, спрямованих на зменшення відходів та підвищення

ефективності використання ресурсів, а також впровадження економічних стимулів для підприємств. Розвиток інфраструктури є критично важливим для підтримки циркулярної економіки, особливо в умовах обмежених ресурсів, спричинених військовими діями.

Чуприна Н. М. та Гаркуша В. В. наголошують на необхідності інвестицій у переробку матеріалів, розвиток логістичних мереж та створення інноваційних центрів. У контексті війни слід зосередитися на відновленні та модернізації інфраструктури, зокрема шляхом впровадження циркулярних підходів до будівництва та ремонту пошкоджених об'єктів.

Крисоватий А. І. та Сохацька О. М. підкреслюють важливість стимулювання інновацій та технологічного розвитку для впровадження циркулярної економіки. В умовах військової агресії особливо актуальним стає підтримка науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), створення платформ для співпраці між підприємствами та науковими установами, а також програми підтримки для стартапів. Інновації у сфері переробки відходів, відновлюваної енергетики та екологічно чистих технологій можуть стати важливими елементами для підвищення стійкості економіки.

Горбаль Н. І. та Ломага Ю. Р. наголошують на важливості освіти та підвищення обізнаності про циркулярну економіку. У складних умовах військового конфлікту важливо продовжувати освітні програми, інформаційні кампанії та форуми, щоб розвивати розуміння та підтримку принципів циркулярної економіки серед населення та підприємців. Це дозволить підготувати нове покоління спеціалістів, здатних ефективно працювати в умовах циркулярної економіки та впроваджувати відповідні практики на практиці.

Руда М. В., Яремчук Т. С. та Бортнікова М. Г. підкреслюють важливість міжнародного співробітництва для успішного переходу до циркулярної економіки. Участь у міжнародних проектах, обмін досвідом з іншими країнами та організаціями дозволить Україні впроваджувати найкращі практики та отримувати підтримку від міжнародної спільноти. У контексті військової агресії міжнародне співробітництво стає ще більш важливим, оскільки дозволяє залучати додаткові ресурси та експертну підтримку для відновлення та розвитку економіки.

Гурочкіна В. В. та Будзинська М. С. акцентують увагу на важливості розробки фінансових механізмів для підтримки циркулярної економіки. В умовах військової агресії особливу увагу слід приділити створенню спеціалізованих фондів, розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) та випуску "зелених" облігацій для залучення фінансування на екологічні проекти. Це дозволить забезпечити стабільне фінансування проектів, спрямованих на впровадження циркулярних підходів та зменшення впливу на довкілля.

Для ефективного управління переходом до циркулярної економіки в Україні, особливо в умовах військової агресії, необхідний багатовимірний





підхід, що включає стратегічне планування, законодавчі зміни, розвиток інфраструктури, стимулювання інновацій, підвищення обізнаності, міжнародне співробітництво та забезпечення фінансової підтримки. Скоординовані зусилля на всіх рівнях – від державної політики до індивідуальних ініціатив бізнесу та громадян – дозволять успішно впровадити принципи циркулярної економіки, сприяти сталому розвитку країни та її інтеграції до європейського економічного простору. В умовах військового конфлікту такі підходи також сприятимуть відновленню економіки та підвищенню її стійкості до майбутніх викликів.

**Висновки.** Перехід України до циркулярної економіки є стратегічно важливим завданням, особливо в контексті післявоєнної відбудови та євроінтеграції. Ефективне управління викликами та можливостями на цьому шляху є ключовим для успішної трансформації економіки країни.

При управлінні викликами: необхідно розробити комплексну стратегію управління відходами, включаючи створення сучасної інфраструктури для сортування та переробки; варто створити сприятливий інвестиційний клімат для проектів циркулярної економіки, зокрема через податкові пільги та державні гарантії; важливо стимулювати трансфер технологій та підтримувати вітчизняні інноваційні розробки у сфері циркулярної економіки; необхідно адаптувати законодавство України до стандартів ЄС у сфері циркулярної економіки та забезпечити його ефективне впровадження.

При управлінні використанням можливостей необхідним є: розвиток секторів, пов'язаних з циркулярною економікою, може стати джерелом нових робочих місць, особливо в сферах переробки та ремонту; впровадження циркулярних принципів у виробництві та споживанні енергії може значно підвищити енергонезалежність України; циркулярна економіка може стати привабливим напрямком для міжнародних інвесторів, зокрема з ЄС; стимулювання розробки та впровадження інноваційних рішень у сфері циркулярної економіки може підвищити конкурентоспроможність українських підприємств; адаптація принципів циркулярної економіки сприятиме гармонізації економічних стандартів України з ЄС.

Загалом, порівняльний аналіз демонструє, що для ефективного управління переходом до циркулярної економіки в Україні необхідний багатовимірний підхід, який охоплює стратегічне планування, законодавчі зміни, інноваційний розвиток, міжнародну співпрацю, фінансове забезпечення, освіту та розвиток інфраструктури. Це вимагає скоординованих зусиль на всіх рівнях – від державної політики до індивідуальних ініціатив бізнесу та громадян. Таким чином, ефективне управління викликами та можливостями циркулярної економіки, разом із впровадженням запропонованих заходів, може стати потужним інструментом для економічного відновлення та модернізації України, підвищення її конкурентоспроможності та прискорення євроінтеграції.

**Література:**

1. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2022. № 1 (9) URL: [v6n1ekonomika2022-11-24.pdf](https://v6n1ekonomika2022-11-24.pdf) (lpnu.ua)
2. Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування: науковий фаховий журнал / редкол. : О. А. Шевчук (голов. ред.) та ін. – Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2020. Випуск 5. С. 52-64. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342673595\\_Cirkularna\\_ekonomika\\_ukrainski\\_realii\\_ta\\_mozlivosti\\_dla\\_promislovih\\_pidpriemstv](https://www.researchgate.net/publication/342673595_Cirkularna_ekonomika_ukrainski_realii_ta_mozlivosti_dla_promislovih_pidpriemstv)
3. Зварич І. Я. Глобальна циркулярна економіка: "економіка ковбоїв" vs "економіка космічного корабля": монографія. Тернопіль : ВПЦ "Економічна думка ТНЕУ", 2019. 337 с.
4. Руда М. В., Яремчук Т. С., Бортнікова М.Г.. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. №3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-1-2021/cyrkulyarna-ekonomika-v-ukrayini-adaptaciya-yevropeyskogo>
5. Сейсебаєва Н. Г. Стратегія сталого розвитку України : циркулярна економіка та циркулярні бізнес –моделі. 2019. URL: <https://bit.ly/3cUATu0>.
6. Четверта промислова революція : зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків [Електронний ресурс] : монографія / А. І. Крисоватий, О. М. Сохацька, І. В. Скавронська [та ін.] ; за наук. ред. А. І. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. 480 с.
7. Чуприна Н. М., Гаркуша В. В. Управління розвитком циркулярної економіки в Україні. Економічний простір. 2021. № 166. С. 91-95. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/796>
8. Circular economy OVERVIEW 2023. European investment bank. [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230157\\_circular\\_economy\\_overview\\_2023\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230157_circular_economy_overview_2023_en.pdf)
9. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 143. P. 757-768. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
10. Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. Circular Economy: The Concept and its Limitations. Ecological Economics. 2018. Vol. 143. P. 37-46. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>

**References:**

1. Horbal, N. I., & Lomaha, Yu. R. (2022). Tsykliarna ekonomika – osnova staloho rozvytku pidpriemstv [Circular Economy – The Basis of Sustainable Development of Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Seriiia “Problemy ekonomiky ta upravlinnia”*, 1(9). Retrieved from <https://v6n1ekonomika2022-11-24.pdf> (lpnu.ua). [in Ukrainian].
2. Hurochkina, V. V., & Budzynska, M. S. (2020). Tsykliarna ekonomika: ukrainski realii ta mozhlyvosti dlia promyslovykh pidpriemstv [Circular Economy: Ukrainian Realities and Opportunities for Industrial Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriiia: Finansy, oblik, opodatкування: naukovyi fakhovyi zhurnal / redkol.: O. A. Shevchuk (holov. red.) ta in.* Irpin: Universytet derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy, 5, 52-64. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/342673595\\_Cirkularna\\_ekonomika\\_ukrainski\\_realii\\_ta\\_mozlivosti\\_dla\\_promislovih\\_pidpriemstv](https://www.researchgate.net/publication/342673595_Cirkularna_ekonomika_ukrainski_realii_ta_mozlivosti_dla_promislovih_pidpriemstv). [in Ukrainian].
3. Zvarych, I. Ya. (2019). *Hlobalna tsykliarna ekonomika: "ekonomika kovboiv" vs "ekonomika kosmichnoho korablialia"* [Global Circular Economy: "Cowboy Economy" vs "Spaceship Economy"]: *Monograph*. Ternopil: VPC "Ekonomichna dumka TNEU". [in Ukrainian].



4. Ruda, M. V., Yaremchuk, T. S., & Bortnikova, M. H. (2021). Tsykliarna ekonomika v Ukraini: adaptatsiia yevropeiskoho dosvidu [Circular Economy in Ukraine: Adapting European Experience]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 3(1). Retrieved from <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-1-2021/cyrkulyarna-ekonomika-v-ukrayini-adaptaciya-yevropeyskogo>. [in Ukrainian].

5. Seisebaieva, N. H. (2019). Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy: tsykliarna ekonomika ta tsykliarni biznes – modeli [Strategy for Sustainable Development of Ukraine: Circular Economy and Circular Business Models]. Retrieved from <https://bit.ly/3cUATu0>. [in Ukrainian].

6. Krysovaty, A. I., Sokhatska, O. M., & Skavronska, I. V. [Eds.]. (2018). *Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiinykh potokiv* [Fourth Industrial Revolution: Changing Directions of International Investment Flows]. Ternopil: Osadtsa Yu. V. [in Ukrainian].

7. Chupryna, N. M., & Harkusha, V. V. (2021). Upravlinnia rozvytkom tsykliarnoi ekonomiky v Ukraini [Managing the Development of Circular Economy in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, 166, 91-95. Retrieved from <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/796>. [in Ukrainian].

8. European Investment Bank. (2023). *Circular Economy Overview 2023*. Retrieved from [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230157\\_circular\\_economy\\_overview\\_2023\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230157_circular_economy_overview_2023_en.pdf).

9. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.

10. Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*, 143, 37-46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>.



УДК 330, 331, 339

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-454-469](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-454-469)

**Щитов Дмитро Миколайович** кандидат економічних наук, докторант, Університет митної справи та фінансів, вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 49000, тел.: (099) 288-49-41, <https://orcid.org/0000-0003-4306-8016>

## ТРУДНОЩІ У ПРОСУВАННІ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРІВ ТА БРЕНДІВ НА ПЛАТФОРМАХ AMAZON ТА EBAU

**Анотація.** Стаття детально розглядає основні виклики, з якими стикаються українські підприємці при виході на міжнародні ринки через такі платформи, як Amazon і eBay. Систематизуються та аналізуються фактори, які ускладнюють просування українських товарів на міжнародні ринки; особливості, переваги та недоліки зазначених електронних платформ та умови роботи на них. Увага приділяється, зокрема, таким проблемам, як недостатня обізнаність зарубіжних споживачів про українські бренди, мовні бар'єри, логістичні труднощі, відмінності в культурних споживчих уподобаннях, валютні ризики, різноманітні регуляції та стандарти, проблеми з поверненням товарів, тощо.

Зазначено українські бренди, які вже успішно просунулися на платформах Amazon та eBay, та українські вироби, які користуються особливим попитом.

Дослідження також пропонує практичні рекомендації для підприємців, включаючи: використання соціальних мереж, впливових осіб та контент-маркетингу для підвищення впізнаваності (стратегія маркетингу), співпраця з міжнародними дистриб'юторами та платформами для покращення логістики та збільшення охоплення (партнерства).

На прикладі успішних українських брендів, які подолали ці труднощі, а також SWOT-аналізу українських товарів на міжнародних платформах автор демонструє потенціал українських товарів на глобальному ринку та пропонує рекомендації по подоланню перешкод їх просування на міжнародних електронних платформах. На основі аналізу промощена цих та інших зарубіжних успішних торговельних марок визначено ключові стратегії, які можуть бути адаптовані для просування українських брендів.

Стаття закликає українських підприємців не зупинятися на досягнутому, а шукати нові можливості для зростання і розвитку в умовах міжнародної конкуренції.

**Ключові слова:** е-комерція, електронні платформи, бренд, Amazon, eBay, товари, асортимент, українські підприємці.



**Shchytyov Dmytro Mykolayovych** candidate of economic sciences, doctoral student, University of Customs and Finance, St. Volodymyr Vernadskyi, 2/4, Dnipro, 49000, tel.: (099) 288-49-41, <https://orcid.org/0000-0003-4306-8016>

## DIFFICULTIES IN PROMOTING UKRAINIAN GOODS AND BRANDS ON AMAZON AND EBAY PLATFORMS

**Abstract.** The article examines in detail the main challenges faced by Ukrainian entrepreneurs when entering international markets through platforms such as Amazon and eBay. Factors that complicate the promotion of Ukrainian goods to international markets are systematized and analyzed; features, advantages and disadvantages of the mentioned electronic platforms and working conditions on them. Attention is paid, in particular, to such problems as insufficient awareness of foreign consumers about Ukrainian brands, language barriers, logistical difficulties, differences in cultural consumer preferences, currency risks, various regulations and standards, problems with returning goods, etc.

Ukrainian brands that have already successfully advanced on the Amazon and eBay platforms, as well as Ukrainian products that are in particular demand, are listed.

The study also offers practical recommendations for entrepreneurs, including: using social networks, influencers and content marketing to increase awareness (marketing strategy), cooperation with international distributors and platforms to improve logistics and increase reach (partnerships).

Using the example of successful Ukrainian brands that have overcome these difficulties, as well as the SWOT analysis of Ukrainian goods on international platforms, the author demonstrates the potential of Ukrainian goods on the global market and offers recommendations for overcoming obstacles to their promotion on international electronic platforms. Based on the analysis of the promotion of these and other successful foreign brands, key strategies that can be adapted for the promotion of Ukrainian brands have been determined.

The article urges Ukrainian entrepreneurs not to stop at what they have achieved, but to look for new opportunities for growth and development in the conditions of international competition.

**Keywords:** e-commerce, electronic platforms, brand, Amazon, eBay, goods, assortment, Ukrainian entrepreneurs.

**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому світі платформи електронної комерції, такі як Amazon та eBay, стають ключовими каналами для просування товарів та брендів. Однак українські підприємці стикаються з низкою труднощів при виході на ці платформи. По-перше, обмежений доступ до міжнародних ринків та нерозуміння специфіки роботи платформ призводять до низької конкурентоспроможності українських товарів. По-

друге, мовний бар'єр та культурні особливості можуть ускладнити ефективну комунікацію з потенційними споживачами. Також варто враховувати складнощі з логістикою, оформленням митних документів та забезпеченням якісного сервісу. Усе це створює численні бар'єри, які перешкоджають успішному просуванню українських товарів на міжнародних ринках. Дослідження цих проблем є актуальним і важливим кроком для оптимізації стратегії виходу українських брендів на глобальну арену.

**Метою дослідження** є визначення труднощів у просуванні українських товарів та брендів на платформах Amazon та eBy та шляхів їх подолання. Для цього будуть застосовувані наступні методи:

1. Аналіз вторинних даних: вивчення існуючих досліджень, звітів і статистичних даних про ринок e-commerce, специфіку продажів на Amazon та eBay.

2. Опитування: проведення анкетування серед українських підприємців, які вже мають досвід продажу на цих платформах, для збору інформації про їхній досвід та виклики.

3. SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін українських товарів, а також можливостей і загроз, що виникають на міжнародних платформах.

4. Кейс-стаді: дослідження успішних прикладів українських брендів, які змогли ефективно просунутися на Amazon та eBay, з метою виявлення ключових факторів успіху.

5. Контент-аналіз: аналіз описів товарів, відгуків покупців і рекламних матеріалів на платформах для визначення факторів, які впливають на споживчі рішення.

6. Порівняльний аналіз: вивчення успішних стратегій просування товарів на цих платформах в інших країнах та можливість їх адаптації для українських брендів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Світова та українська економічна наука накопичила значний досвід у вивченні теоретичних аспектів електронної комерції. Існує безліч досліджень, які розглядають різні аспекти цього явища, від моделей бізнесу до впливу технологій на ринок. Ці наукові розробки допомагають зрозуміти, як функціонують онлайн-торгівля та взаємодія між споживачами і постачальниками в цифровому середовищі.

Проте конкретним механізмам просування товарів на електронні платформи, на наш погляд, присвячено обмаль вітчизняних матеріалів. Серед науковців, які вивчали цю тему, слід зазначити М. Шматок та К. Устік, що досліджували процедуру просування бренду малих підприємств на міжнародних ринках [1], Л. Побоченко та О. Сабатіна, які вивчали розвиток e-commerce на прикладі інтернет-крамниці Amazon [2], Д. Щитова, К. Жадько та М. Мормуля, які зазначали особливості роботи на Amazon та пропонували послідовність дій при початку роботи на цій платформі [3, с. 233-234], А. Лісничу, яка приділила увагу маркетинговим технологіям Amazon. Практичні





поради та рекомендації дають різноманітні сайти, зокрема, офіційний сайт Amazon [5], [6], [7].

**Виклад основного матеріалу.** Для ведення е-торгівлі розроблено купу електронних платформ. Найбільшою та найвідомішою з них є Amazon, який домінує на ринку e-commerce, має найбільший попит і є кращою платформою для багатьох онлайн-покупців і продавців. Цікава її історія.

### 1. Основні характеристики платформи Amazon

Amazon був заснований програмістом Джеффом Бізосом у 1994 році, а названий на честь найбільшої у світі річки Амазонка. Спочатку це був інтернет-магазин книг, який відкрився 16 липня 1995 року. Бізос особисто пакував замовлення, а для комплектації використовував двері, що лежали на двох дошках. Перший тиждень роботи приніс 5 тисяч доларів, а вже через місяць клієнтами стали жителі 45 країн. До Різдва продажі сягнули 1 мільйона доларів.

Сьогодні Amazon пропонує мільйони товарів, від електроніки до одягу, завдяки активній маркетинговій політиці та технологіям персоналізації. Наприкінці 2003 року компанія отримала прибуток у 73,2 мільйона доларів, а 2004 року її загальний дохід становив 6,92 мільярда доларів.

Amazon є одним з найбільших інтернет-магазинів у світі та конкурентом eBay, завдяки нижчим комісіям. Компанія має представництва в шести країнах: Німеччині, Японії, Канаді, Китаї, Франції та Великобританії, з найпопулярнішим сайтом у США. Сайти філій мають різні мови інтерфейсу та ціни, тому перед покупкою варто порівняти пропозиції в різних регіонах.

Amazon має представництва в шести країнах: Німеччині, Японії, Канаді, Китаї, Франції та Великобританії, але найбільш популярним залишається сайт у США. Сайти філій відрізняються: кожен має свою мову інтерфейсу, а також ціни та умови доставки можуть варіюватися. Тому перед покупкою рекомендується перевірити пропозиції на всіх сайтах, щоб знайти найкращий варіант в залежності від вашого регіону і способу доставки.

На відміну від eBay, американська платформа забезпечує якість товарів і своєчасну доставку. Нові користувачі іноді плутаються, хто саме продає товари на платформі: це може бути або сама компанія, або сторонні продавці, які платять за можливість розміщувати свою продукцію. Справа в тому, що Amazon надає можливість третім особам-продавцям розміщувати свої товари поряд із продукцією самої компанії. Ці продавці отримують доступ до великої бази клієнтів Amazon, а також можуть використовувати її логістичну мережу. Однією з популярних програм є Fulfillment by Amazon (FBA), яка дозволяє продавцям передавати управління складськими запасами та доставкою Amazon. Це спрощує процес продажу і підвищує ефективність. Особливістю Amazon є те, що всі продавці проходять ретельну перевірку, а компанія несе відповідальність за їхню діяльність.

Основні переваги та недоліки цієї платформи зібрані у табл. 1.

Таблиця 1.

## Переваги та недоліки Amazon

| Переваги                    | Коментар                                                                                                                                                                                                                          | Недоліки              | Коментар                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                                                                                                                                                                                                                                 | 3                     | 4                                                                                                                                                                                                                               |
| Велика база клієнтів        | Amazon має мільйони активних клієнтів у всьому світі, що надає продавцям доступ до великого та різноманітного ринку                                                                                                               | висока конкуренція    | через велику кількість продавців конкуренція може бути інтенсивною, що ускладнює виділення та збереження прибутковості;                                                                                                         |
| Довіра до бренду            |                                                                                                                                                                                                                                   | приватність           | Існують побоювання щодо збору та використання персональних даних користувачів                                                                                                                                                   |
| Fulfillment by Amazon (FBA) | продавці можуть використовувати FBA для зберігання своїх товарів на складах Amazon, а Amazon займається доставкою, поверненнями та обслуговуванням клієнтів. Ця послуга може значно зменшити логістичне навантаження на продавців | великі комісії        | Amazon стягує різні комісії за продажі, включаючи комісії за рефералів, підписки та FBA та інші збори, що може зменшити прибутковість продавців                                                                                 |
| Багатоінструментальність    | Amazon пропонує різні інструменти та програми для просування товарів, такі як Sponsored Products, Sponsored Brands та Amazon Stores                                                                                               | контроль над брендом  | продавці мають обмежений контроль над представленням свого бренду порівняно з власним веб-сайтом. Стандартний вигляд Amazon зі стандартизованими шаблонами для сторінок товарів ускладнює відокремлення брендів один від одного |
| Глобальне охоплення         | Amazon працює в багатьох країнах, що дозволяє продавцям легко виходити на міжнародні ринки                                                                                                                                        | залежність від Amazon | сильна залежність від Amazon може бути ризикованою, якщо платформа змінить свою політику, комісії або алгоритми, що може негативно вплинути на бізнес продавців                                                                 |
| Аналітика                   | Amazon надає продавцям інструменти для аналізу даних та аналітики для відстеження ефективності продажів, поведінки клієнтів та управління запасами                                                                                | власність на клієнтів | продавці не мають прямого доступу до інформації про своїх клієнтів, що обмежує можливості для прямого маркетингу та управління відносинами з клієнтами                                                                          |



## Продовження таблиці 1

| 1                      | 2                                                                                                                      | 3                     | 4                                                                                                                                   |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Масштабованість        | платформа може обслуговувати бізнеси будь-якого розміру, від малих стартапів до великих підприємств                    | управління запасами   | управління запасами та забезпечення відповідності рівнів запасів попиту може бути складним завданням, особливо при використанні FBA |
| Платіжна система       | Amazon обробляє всі платежі та надає продавцям зручні способи отримання виплат                                         | проблеми з підробками | існують випадки, коли на платформі з'являються підробки, що може негативно вплинути на репутацію продавця                           |
| Висока довіра покупців | багато покупців довіряють Amazon через його надійність та захист покупців, що підвищує ймовірність успішних продажів   | можливість блокування | платформа має строгі правила та політики, невиконання яких може призвести до блокування облікового запису                           |
| Реклама                | велика кількість акцій і спеціальних пропозицій, за рахунок яких можна придбати той чи інший товар з великими знижками | контроль цін          | Amazon контролює ціни на товари, що обмежує можливість продавців встановлювати власні ціни                                          |

Джерело: складено на основі [2], [3], [4] та власного досвіду.

Платформа eBay була заснована у місті Сан Хосе (Каліфорнія) у вересні 1995 року П'єром Омідйаром, програмістом, який спочатку створив сайт під назвою «AuctionWeb». Ідея полягала в створенні онлайн-аукціону, де користувачі могли продавати та купувати товари безпосередньо один у одного. Перший проданий товар на платформі – лазерний указівник, який став символом старту нової ери електронної комерції.

У 1997 році сайт був перейменований в eBay, що легше запам'ятовувати та використовувати. Вже у 1998 році компанія вийшла на міжнародний ринок, відкривши сайти в інших країнах. Цього ж року eBay придбала компанію «Billpoint», що дозволило інтегрувати платіжні рішення, а у 2002 році придбав PayPal, що стало важливим кроком для забезпечення зручних і безпечних транзакцій. Особливістю цього сайту було те, що купівля-продаж у ньому відбувалася у формі аукціону.

З часом eBay розширила свої послуги, додавши можливості для фіксованих цін (Buy It Now), а також впровадила рейтингову систему для продавців, що покращило довіру користувачів до платформи.

У 2000-х роках eBay стала однією з найбільших онлайн-торгівельних платформ у світі, з мільйонами активних користувачів. Проте з появою нових конкурентів, таких як Amazon, компанія стикалася з новими викликами.

У 2015 році eBay вирішила відокремити свій бізнес PayPal, що дозволило кожній компанії зосередитися на своїх основних напрямках. З того часу eBay



продовжує еволюціонувати, впроваджуючи нові технології, такі як мобільні додатки і штучний інтелект для покращення користувацького досвіду [9].

Сьогодні eBay залишається важливим гравцем на ринку електронної комерції, пропонуючи користувачам можливість купувати та продавати товари різноманітних категорій, від нових до вживаних, і продовжує розвиватися в умовах змінного ринку.

Переваги та недоліки цієї платформи згруповані у табл. 2.

Таблиця 2.

### Переваги та недоліки електронної платформи

| Переваги                   | Коментар                                                                                                              | Недоліки                  | Коментар                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Широкий асортимент товарів | eBay пропонує величезний вибір товарів, включаючи нові, вживані та рідкісні речі.                                     | Комісії                   | eBay стягує комісії з продажів, які можуть знижувати прибуток продавців, особливо для малих бізнесів     |
| Конкурентні ціни           | Завдяки аукціонному формату користувачі можуть знайти товари за нижчими цінами, особливо на рідкісні предмети.        | Конкуренція               | Велика кількість продавців може ускладнити видимість товарів і призвести до цінової війни.               |
| Гнучкість продажів         | Продавці можуть вибирати між аукціонами та фіксованими цінами (Buy It Now), що дозволяє адаптуватися до потреб ринку. | Проблеми з безпекою       | Незважаючи на заходи захисту, існує ризик шахрайства з боку продавців або покупців                       |
| Міжнародний ринок          | eBay надає можливість продавати та купувати товари з різних країн, що розширює ринок для продавців.                   | Складність в управлінні   | Для новачків може бути складно орієнтуватися в інтерфейсі та правилах платформи                          |
| Система відгуків           | Рейтинг продавців допомагає покупцям визначити надійність і якість обслуговування.                                    | Тривалі терміни доставки  | Особливо для міжнародних замовлень, терміни доставки можуть бути довшими порівняно з іншими платформами. |
| Захист покупців            | eBay має програми захисту, які забезпечують повернення коштів у разі проблем із замовленнями.                         | Обмеження на певні товари | eBay має правила щодо заборони на продаж деяких категорій товарів, що може обмежити вибір для продавців. |

Джерело: авторська розробка



Таким чином, eBay пропонує численні можливості для покупців і продавців, але важливо враховувати й виклики, з якими можна стикнутися на цій платформі.

## 2. Труднощі просування українських брендів на Amazon та eBay

Просування українських товарів та брендів на платформах, таких як Amazon та eBay, може стикатися з кількома труднощами. Найголовніша з них – великий розмір платформ, який може створювати певні перепони для малих підприємств, які намагаються конкурувати (табл. 2).

Таблиця 2.

### Основні труднощі просування українських товарів на Amazon та eBay

| № з/п | Назва                   | Коментар                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Конкуренція             | ці платформи вже мають велику кількість продавців з усього світу, що ускладнює входження нових брендів.                                          |
| 2.    | Логістика               | організація доставки товарів за кордон може бути складною, особливо враховуючи митні процедури та високі витрати на транспортування.             |
| 3.    | Маркетинг та SEO        | нерозуміння специфіки просування на цих платформах, таких як оптимізація описів товарів та використання ключових слів, може бути новим викликом. |
| 4.    | Довіра споживачів       | невідомість українських брендів для закордонних споживачів може зменшити їхню готовність до покупки.                                             |
| 5.    | Регуляції та стандарти  | вимоги до якості, сертифікації та відповідності товарам можуть відрізнятися від українських, що потребує додаткових зусиль.                      |
| 6.    | Валютні ризики          | коливання валют може вплинути на цінову політику і маржу прибутку.                                                                               |
| 7.    | Проблеми з поверненнями | організація процесу повернення товарів для закордонних покупців може бути складною і витратною.                                                  |
| 8.    | Культура споживання     | важливо враховувати особливості культури споживання в різних країнах, що може вплинути на вибір товарів і їх презентацію.                        |
| 9.    | Мовні бар'єри           | відсутність адаптованого контенту та локалізації продуктів для різних ринків заважає сприйняттю та продажам.                                     |

Джерело: авторська розробка

Для подолання цих труднощів українським брендам варто розглянути співпрацю з місцевими дистриб'юторами, використовувати соціальні мережі для побудови довіри і проводити маркетингові кампанії, щоб привернути увагу до своїх товарів [5], [6].

Для початку проведемо SWOT-аналіз українських товарів на міжнародних платформах (Amazon, EBY), який має допомогти українським підприємцям краще розуміти своє становище на міжнародних платформах і сформулювати стратегії для подолання викликів і використання можливостей.

### Сильні сторони:

1. Унікальність продукції: багато українських товарів мають оригінальний дизайн та традиційні елементи, що привертає увагу споживачів.
2. Якість продукції: виробники часто використовують натуральні та екологічні матеріали, що відповідає сучасним трендам на здоровий спосіб життя.
3. Зростаюча репутація: з моменту війни зросла цікавість до українських брендів, які підтримують національну ідентичність.
4. Доступ до нових ринків: онлайн-платформи відкривають можливості для виходу на ринки, які раніше були недоступні.

### Слабкі сторони:

1. Недостатня обізнаність про бренд: багато міжнародних споживачів не знають про українські товари, що ускладнює їх просування.
2. Мовні бар'єри: відсутність локалізованого контенту може зменшити довіру до продукту та ускладнити взаємодію з клієнтами.
3. Логістичні проблеми: складнощі з доставкою, високі витрати на транспортування та митні процедури.
4. Обмежені ресурси для маркетингу: малі підприємства можуть не мати достатньо фінансів для інвестування в рекламні кампанії.

### Можливості:

1. Зростаючий попит на екологічні та унікальні продукти: глобальний тренд на сталий розвиток сприяє попиту на українські екологічні товари.
2. Розвиток міжнародних партнерств: можливість співпраці з іноземними дистриб'юторами та впливовими особами для підвищення впізнаваності.
3. Використання соціальних мереж: активне просування через Instagram, Facebook та TikTok може залучити нових споживачів.
4. Зростання онлайн-торгівлі: пандемія сприяла переходу до онлайн-шопінгу, що відкриває нові ринки.

### Загрози:

1. Конкуренція: висока конкуренція з боку інших міжнародних брендів, які вже мають укорінену присутність на ринку.
2. Економічна нестабільність: політична та економічна ситуація в Україні, спричинена воєнними діями на її території, може негативно вплинути на бізнес.
3. Зміна споживчих уподобань: невизначеність у трендах може вплинути на попит на конкретні товари.
4. Регуляторні бар'єри: можливі зміни в законодавстві країн-імпортерів, що ускладнять вихід на нові ринки.

Для наявності представимо це у вигляді рис. 1.





|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Сильні сторони (Strengths):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Унікальність продукції: багато українських товарів мають оригінальний дизайн та традиційні елементи, що привертає увагу споживачів.</li> <li>2. Якість продукції: виробники використовують натуральні та екологічні матеріали, що відповідає трендам на здоровий спосіб життя.</li> <li>3. Зростаюча репутація: з моменту війни зросла цікавість до українських брендів, які підтримують національну ідентичність.</li> <li>4. Доступ до нових ринків.</li> </ol> | <p><b>Слабкі сторони (Weaknesses):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня обізнаність про бренд з боку міжнародних споживачів.</li> <li>2. Мовні бар'єри: відсутність локалізованого контенту може зменшити довіру до продукту та ускладнити взаємодію з клієнтами.</li> <li>3. Логістичні проблеми: складнощі з доставкою, високі витрати на транспортування та митні процедури.</li> <li>4. Обмежені ресурси для маркетингу: малі підприємства можуть не мати достатньо фінансів для реклами.</li> </ol> |
| <p><b>Можливості (Opportunities):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростаючий попит на екологічні та унікальні продукти.</li> <li>2. Розвиток міжнародних партнерств.</li> <li>3. Використання соціальних мереж: Instagram, Facebook та TikTok.</li> <li>4. Зростання онлайн-торгівлі: пандемія сприяла переходу до онлайн-шопінгу, що відкриває нові ринки.</li> </ol>                                                                                                                                                              | <p><b>Загрози (Threats):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція з боку міжнародних брендів, які мають укорінену присутність на ринку.</li> <li>2. Економічна нестабільність, спричинена воєнними діями.</li> <li>3. Зміна споживчих уподобань: невизначеність у трендах.</li> <li>4. Регуляторні бар'єри: можливі зміни в законодавстві країн-імпортерів.</li> </ol>                                                                                                                               |

**Рис. 1** SWOT-аналіз українських товарів на міжнародних платформах (Amazon, EBY)

*Джерело: авторська розробка*

Незважаючи на це, попит на українські товари зростає, і підприємці активно працюють над просуванням своїх продуктів на міжнародних платформах. Особливо присутність на електронних платформах, і, зокрема, Amazon українських підприємців зросла після початку війни, коли багато хто шукає нові можливості для ведення бізнесу. Українські стартапи та підприємці активно займаються експортом товарів через Amazon та eBay, зокрема у сферах ручної роботи, моди та технологій.

Точний асортимент українських товарів може змінюватися залежно від сезону та актуальних тенденцій. Зараз у тренді Амазон він виглядає таким чином:

1. Вироби ручної роботи: текстиль, кераміка, сувеніри, прикраси.
2. Продукти харчування: спеції, мед, варення, традиційні закуски.

3. Одяг та аксесуари: вишиванки, взуття, капелюхи, сумки.
4. Косметика: натуральна косметика, засоби для догляду за шкірою.
5. Товари для дому: декор, меблі, кухонне приладдя.
6. Зоотовари (корм, чистильні засоби, акваріуми).
7. Книги.

Кілька українських брендів вже успішно просунулися на платформах Amazon та eBay. Серед них можна зазначити такі (точні назви деяких брендів змінені за бажанням їх власників):

1. Kozak System: цей бренд пропонує унікальні товари, пов'язані з українською культурою, зокрема одяг і аксесуари, які підкорили серця міжнародної аудиторії.

2. VeloCiti: ця торговельна марка спеціалізується на продажу велосипедних аксесуарів і спорядження і завоював популярність завдяки високій якості і стильному дизайну.

3. Salo (справжня назва): цей український знак продає натуральні косметичні засоби. Його продукція знайшла прихильників серед споживачів, які цінують натуральність та екологічність.

4. Ukrainian Pottery (справжня назва): цей бренд спеціалізується на традиційному українському керамічному посуді. Їх вироби відрізняються оригінальним дизайном і ручною роботою, що привертає покупців.

5. Khimik плюс: ця торгова марка виробляє органічні та натуральні засоби для догляду за шкірою, знайшов свою аудиторію на міжнародних платформах завдяки акценту на екологічність і якість.

6. Petcube (справжня назва): ця компанія виробляє гаджети для власників домашніх тварин, який дозволяє їм взаємодіяти зі своїми улюбленцями на відстані. Цей продукт набув популярності у багатьох країнах і навіть серед зірок, таких як британська актриса Емма Вотсон.

7. Kachorovska (справжня назва): цей бренд спеціалізується на виготовленні взуття високої якості з італійських матеріалів.

8. Ohhio (справжня назва): ця студія відома своїми великими в'язаними ковдрами та іншими гігантськими в'язаними аксесуарами.

8. Konstantin Kofta (справжня назва): цей український дизайнер виробляє унікальні сумки та рюкзаки, які нагадують архітектурні та природні елементи нашої вітчизни [8, с. 1031].

Ці бренди довели, що українські товари можуть бути успішними на міжнародному ринку завдяки креативному підходу до маркетингу, оригінальності та якості продукції.

Розглянувши методи, використовувані компаніями різних країн для промоушена своєї продукції на електронних платформах, ми виділили 8 ключових стратегій, які можуть бути адаптовані для українських брендів (табл. 3).



Таблиця 3.

**Ключові стратегії просування товарів українськими брендами на платформах Amazon та eBay**

| № з/п | Назва стратегії                                                                       | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Оптимізація SEO (Search Engine Optimization)                                          | Використання релевантних ключових слів у заголовках, описах і тегах продуктів підвищує шанси знайти товар серед багатьох інших. Дослідження конкурентів може допомогти визначити популярні запити. А створення детальних та інформативних описів з акцентом на переваги та унікальні характеристики продукту викликає довіру до нього.                                                                                                                                                                                                     |
| 2.    | Візуальний контент                                                                    | Використання високоякісних зображень продуктів з різних ракурсів, а також стилізовані фото залучають увагу до товару. Створення відеооглядів або демонстрацій товару теж може суттєво підвищити залученість покупців до процесу перегляду, вибору та купівлі. Робити такі фото та відео може допомогти штучний інтелект.                                                                                                                                                                                                                   |
| 3.    | Управління репутацією                                                                 | Слід активно заохочувати покупців залишати відгуки. При цьому важливо реагувати на негативні відгуки професійно та швидко, бо це підносить рейтинг бренду. Впровадження системи знижок або бонусів для повторних покупців (програми лояльності) теж працюють на рейтинг.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4.    | Цільова реклама                                                                       | Бажано використовувати Amazon Advertising та eBay Promotions для платних рекламних кампаній для підвищення видимості товарів. Це може включати PPC-рекламу (оплата за клік) та акції на знижки. Доцільна також реклама в соціальних мережах для залучення трафіку на платформи продажу.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5.    | Логістика та виконання замовлень                                                      | Важливо запровадження ефективних механізмів доставки, щоб задовольнити сучасні вимоги покупців. Цьому суттєво допомагає функція платформи Fulfillment by Amazon (продаж товарів зі складів платформи, де вони обробляються та зберігаються). Використання послуг FBA оптимізує доставки та забезпечує кращий сервіс клієнтів.                                                                                                                                                                                                              |
| 6.    | Співпраця з інфлюенсерами (впливовцями, думка якої має значення для певної аудиторії) | Варто налагодити співпрацю з локальними блогерами або інфлюенсерами для просування продуктів через їхні платформи (аркетинг через впливових осіб).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 7.    | Аналіз даних та корекція стратегії                                                    | Ніколи не буде зайвим постійний моніторинг результатів за допомогою аналітичних інструментів для оцінки ефективності кампаній та адаптація стратегії на основі отриманих даних. В цьому також може допомогти штучний інтелект (модель прогнозування попиту, модель аналізу настроїв, модель динамічного ціноутворення тощо [10]).                                                                                                                                                                                                          |
| 8.    | Адаптація до локального ринку                                                         | Важливо вивчити місцеві тенденції і потреби споживачів. Наприклад, в Україні можуть бути свої специфічні смаки або уподобання, які потрібно враховувати. А в США – зовсім інші (приміром, там добре розходиться набір для уїк-ендів (чавунні сковороди, ковзани, шампури, гриль, в'язані ковдри та пледи тощо), форми для випічки, яку полюбують робити американські жінки і т. ін.). І, звичайно, не слід забувати про мовну адаптацію, тобто оформлення описів та комунікацій залежно від цільової аудиторії її мовою, а не українською. |

Джерело: авторська розробка



Адаптація цих стратегій для українських брендів може включати врахування специфіки місцевого ринку, конкуренції, культурних особливостей та споживчих звичок. Правильний підхід і комплексна реалізація можуть забезпечити успіх на міжнародних електронних платформах.

Отже, підсумовуючи, ключовими факторами успіху українських брендів є:

- якість продукції: усі бренди акцентують на високій якості своїх товарів;
- адаптація до ринку, згідно з якою важливо розуміти локальні тренди та вподобання споживачів;
- вибір саме нішевого ринку, який передбачає орієнтацію на конкретну цільову аудиторію (туристи, активні мандрівники, домогосподарки, службовці, студенти тощо);
- впровадження ефективного маркетингу, що передбачає використання сучасних стратегій просування, включаючи соціальні мережі та співпрацю з інфлюенсерами;
- створення візуальної привабливості: високоякісний візуальний контент допомагає виділити продукцію на платформах;
- увага до сервісу і підтримки: дуже важливим фактором є швидка доставка та обслуговування клієнтів для підтримання позитивного іміджу, чому допомагає фулфілмент, тобто використання сервісу FBA;
- введення спеціальних пропозицій: приміром, організація акцій та знижок на святкові дати сприяє збільшенню продажів, можна ввести знижки на день народження покупця;
- активне спілкування з покупцями через відгуки та соціальні мережі значно підвищує лояльність;
- створення якісного контенту: використання детальних описів продукції, відеооглядів та відгуків показують продукцію в дії і підвищують цікавість до неї;
- вживання унікального дизайну: продукція з оригінальним українським дизайном привертає увагу покупців.

Все це має вживатися майже одночасно і постійно оновлюватися.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Українські бренди стикаються з масою викликів при спробах просунути свої товари на міжнародні електронні платформи. Серед них головнішими є такі:

- потужна міжнародна конкуренція;
- логістичні виклики, тобто проблеми з доставкою, митним оформленням та високими витратами на транспортування;
- відсутність досвіду просування на міжнародних платформах, що призводить до нерелевантних стратегій маркетингу;
- брак фінансових і людських ресурсів, що теж ускладнює просування та оптимізацію процесів на Amazon і eBay;



- відсутність чітких регуляцій та вимог щодо експорту українських товарів;
- відсутність технічної підготовки для використання платформ, їхніх інструментів та аналітики може обмежити ефективність продажів;
- українські товари часто не мають достатньої впізнаваності за межами країни, що знижує їх привабливість для потенційних покупців.

Для подолання цих труднощів пропонуємо такі рекомендації:

1. Розробка цілеспрямованих маркетингових кампаній, адаптованих до специфіки цільових ринків.
2. Співпраця з надійними логістичними партнерами для зменшення витрат і покращення термінів доставки.
3. Впровадження програм навчання для підприємців щодо роботи з міжнародними платформами.
4. Підвищення впізнаваності українських брендів через участь у міжнародних виставках та онлайн-кампаніях.

У подальших дослідженнях пропонується: 1) провести порівняльний аналіз успішних українських та міжнародних брендів на Amazon і eBay, щоб виявити найкращі практики та стратегії; 2) дослідити переваги та уподобання міжнародних споживачів щодо українських товарів, що дозволить краще адаптувати продукти та маркетингові кампанії; 3) розробити ефективні моделі логістики, які зменшать витрати та покращать терміни доставки для українських підприємств; 4) розробити освітні програми та ресурси для підприємців, що допоможуть їм освоїти специфіку просування на міжнародних ринках; 5) вивчити, як різні аспекти брендингу (дизайн, упаковка, історія бренду) впливають на сприйняття українських товарів за кордоном; 6) виміряти ефективність різних каналів просування та реклами, щоб визначити найуспішніші підходи для українських брендів.

Такі дослідження можуть надати цінну інформацію для розвитку українських товарів на міжнародних платформах, сприяючи їх успішному виходу на світовий ринок.

#### **Література:**

1. Шматок М. Просування бренду малих підприємств на міжнародних ринках / М. Шматок, Т. Устік // Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». – 2023. – № 34 (грудень). – С. 65-66. DOI:10.36074/grail-of-science.08.12.2023.08. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/377026390\\_PROSUVANNA\\_BRENDU\\_MALIH\\_PIDPRIEMSTV\\_NA\\_MIZNARODNIH\\_RINKAH](https://www.researchgate.net/publication/377026390_PROSUVANNA_BRENDU_MALIH_PIDPRIEMSTV_NA_MIZNARODNIH_RINKAH).
2. Побоченко Л. М., Сабатін О. С. Розвиток e-commerce на прикладі інтернет-крамниці Amazon / Л. М. Побоченко, О. С. Сабатін // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2017. – Том 2. – Вип. 24, частина 1. – С.30-33. – Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_24/1/8.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/8.pdf).
3. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Порівняльний аналіз існуючих електронних платформ, їх особливості, види, характеристика / Д. М. Щитов, К. С. Жадько, М. Ф. Мормуль // Наука і техніка сьогодні. – 2-24. – № 7(35). – С. 213-242. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)).

4. Лісничка А. А. Маркетингові технології Amazon: готові стандарти для конкурентів / А. А. Лісничка // Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення: збірник тез доповідей III Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю. – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – С. 192-194. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37897/1/192.pdf>.

5. Дорошевська К. Як продавати за кордон: міжнародні майданчики для українського бізнесу / К. Дорошевська. – Режим доступу: <https://cases.media/article/yak-prodavati-za-kordon-mizhnarodni-maidanchiki-dlya-ukrayinskogo-biznesu>.

6. Смирнова І. Як продавати на Amazon з України у 2023 році: інструкція, дослідження, поради / І. Смирнова. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/ritejl/yak-prodavayu-z-ukrayini-vidkriti-magazin-na-amazon-u-2023-roci>.

7. Internet service Amazon. <http://www.amazon.com>.

8. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Стан та тенденції розвитку потенціалу електронної комерції українськими підприємствами / Д. М. Щитов, К. С. Жадько, М. Ф. Мормуль // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 8(36). – С. 1024-1036. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)).

9. Syerov Yu. Прогулянка інтернет-ринком eBay / Yu. Syerov // Журнал «Інформаційні технології. Аналітичні матеріали». – 2006. – 20.07. – Режим доступу: <http://it.ridne.net/ebay-review>, <http://it.ridne.net/blog/6>.

10. Романчук Л. А., Щитов Д. М., Мормуль М. Ф. Застосування штучного інтелекту в електронній комерції України: тренди, виклики, імітаційні моделі / Л. А. Романчук, Д. М. Щитов, М. Ф. Мормуль // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". – 2024. – № 9. – Режим доступу: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10286/> <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/9/10286/>.

### References:

1. Shmatok, M., & Ustik, T. (2023). Prosuvannya brendu malikh pidpriemstv na mizhnarodnikh rinkakh [Promotion of the brand of small enterprises in international markets]. *Mizhnarodnii naukovi zhurnal «Graul nauki»* – International Scientific Journal "Grail of Science", 34 (gruden), 65-66. DOI:10.36074/grail-of-science.08.12.2023.08. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377026390\\_PROSUVANNA\\_BRENDU\\_MALIH\\_PIDPRIEMSTV\\_NA\\_MIZNARODNIH\\_RINKAH](https://www.researchgate.net/publication/377026390_PROSUVANNA_BRENDU_MALIH_PIDPRIEMSTV_NA_MIZNARODNIH_RINKAH) [in Ukrainian].

2. Pobochenko, L. M., & Sabatin, O. S. (2017). Rozvitok e-commerce na prikladi internet-kramnitsi Amazon [The development of e-commerce on the example of the Amazon online store]. *Naukovii visnik Khersonskogo derzhavnogo universitetu. Seriya «Ekonomiczni nauki»* – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences", vol. 2, 24, chastina 1, 30-33. Retrieved from [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_24/1/8.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/8.pdf) [in Ukrainian].

3. Shchitov, D. M., Zhadko, K. S., & Mormul, M. F. (2024). Porivnyalnyi analiz isnuyuchikh yelektronnikh platform, ikh osoblivosti, vidi, kharakteristika [Comparative analysis of existing electronic platforms, their features, types, characteristics]. *Nauka i tekhnika sьогодni – Science and technology today*, 7(35), 213-242. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)) [in Ukrainian].

4. Lisnicha, A. A. (2020). Marketingovi tekhnologii Amazon: gotovi standarti dlya konkurentiv [Amazon marketing technologies: ready standards for competitors] // *Konkurentospromozhnist vitchiznyanikh pidpriemstv-nadavachiv poslug gromadskogo transportu: aktualni problemi ta evropeiskii dosvid ikh virishennya: zbirnik tez dopovidei III Vseukraïnskii naukovo-praktichnii konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodikh vchenikh z mizhnarodnoyu uchastyu* – Competitiveness of domestic enterprises-providers of public transport services: current problems and European experience in solving them: a collection of theses of reports of the 3rd All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists with international participation. Ternopil: TNEU, 192-194. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37897/1/192.pdf> [in Ukrainian].





5. Doroshevskaya, K. (2022). Yak prodavati za kordon: mizhnarodni maidanchiki dlya ukrainskogo biznesu [How to sell abroad: international platforms for Ukrainian business]. Retrieved from <https://cases.media/article/yak-prodavati-za-kordon-mizhnarodni-maidanchiki-dlya-ukrayinskogo-biznesu> [in Ukrainian].

6. Smirnova, I. (2023). Yak prodavati na Amazon z Ukraïni u 2023 rotsi: instruktsiya, doslidzhennya, poradi [How to sell on Amazon from Ukraine in 2023: instructions, research, tips]. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/ritejl/yak-prodavcyu-z-ukrayini-vidkriti-magazin-na-amazon-u-2023-roci> [in Ukrainian].

7. Internet service Amazon. Retrieved from <http://www.amazon.com> [in English].

8. Shchitov, D. M., Zhadko, K. S., Mormul, M. F. (2024). Stan ta tendentsii rozvitku potentsialu yelektronnoi komertsii ukrainskimi pidpriemstvami [The state and trends of the development of the potential of electronic commerce by Ukrainian enterprises]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, 8(36), 1024-1036. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)) [in Ukrainian].

9. Syerov, Yu. (2006). Progulyanka internet-rinkom eBay [A walk through the eBay online market] // *Zhurnal «Informatsiini tekhnologii. Analitichni materialy» – Magazine "Information technologies. Analytical materials"*, 20.07. Retrieved from <http://it.ridne.net/eBay-review>, <http://it.ridne.net/blog/6> [in Ukrainian].

10. Romanchuk, L. A., Shchitov, D. M., Mormul, M. F. (2024). Zastosuvannya shtuchnogo intelektu v yelektronnii komertsii Ukraïni: trendi, vikliki, imitatsiini modeli [Application of artificial intelligence in e-commerce of Ukraine: trends, challenges, simulation models] // *Mizhnarodnii naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauki" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 9. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10286/>. Retrieved from <https://www.internauka.com/issues/economic2024/9/10286/> [in Ukrainian].

## РОЗДІЛ «Політологія»

УДК 321.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-470-483](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-470-483)

**Богаченко Микола Миколайович** аспірант кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, вул. Володимирська, 60, Київ, 02000, <https://orcid.org/0000-0002-1902-6126>

### СУЧАСНІ НАУКОВІ КОНЦЕПЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ ДЛЯ УКРАЇНИ

**Анотація.** Сучасний світ стикається з численними викликами, такими як глобалізація, зміни клімату, пандемії та політична нестабільність, які вимагають ефективного управління та координації на всіх рівнях. В Україні ці виклики доповнюються внутрішніми проблемами, такими як корупція, економічна нестабільність та військовий конфлікт на сході країни. Ці обставини підкреслюють важливість наукових концепцій політичного менеджменту, які можуть забезпечити ефективне управління ресурсами та стабільний розвиток держави.

Стаття присвячена комплексному дослідженню проблематики та методології політичного менеджменту в сучасному світі. Визначено, що ключовим чинником формування політичного менеджменту в державі є правильне трактування та розуміння двох базових категорій: менеджменту – як науки про ефективне управління людськими ресурсами, та політики – як мистецтва управління суспільними групами, державою та народом з метою здобуття або утримання державної влади.

Розглянуто основні підходи до визначення політичного менеджменту з погляду західної та вітчизняної науки, їх спільні та відмінні риси. Проаналізовано усталені види політичного менеджменту за основними сферами людської діяльності, серед яких соціально-політичний менеджмент та адміністративно-державне управління. Виділено форми політичного менеджменту: державний, державно-адміністративний, урядовий та технологічний.

У сучасному політичному процесі значення політичного менеджменту постійно зростає, що спричинило його більшу професіоналізацію та диференціювання. Підвищення інтересу до політичного менеджменту зумовлено зву-



женням можливостей силового подолання проблем у сфері політичних владних відносин, утвердженню цінностей правової держави, ідеологічного та політичного плюралізму, поваги до прав меншості, свободи опозиції та толерантності. Ефективність політичного менеджменту, включаючи державне управління, має досягатися на основі засобів, які забезпечують виконання прийнятих рішень без репресивних інструментів.

Політичний менеджмент відіграє ключову роль у захисті та реалізації національних інтересів. Ефективне управління політичними процесами сприяє зміцненню суверенітету, територіальної цілісності та національної безпеки держави. В умовах глобалізації та зростаючих міжнародних викликів, політичний менеджмент забезпечує координацію дій державних інституцій, що дозволяє ефективно реагувати на загрози та реалізовувати стратегічні цілі країни<sup>1</sup>.

**Ключові слова:** політичний менеджмент, політичний технологічний процес, політичний маркетинг, управління, стратегування.

**Bohachenko Mykola Mykolaiiovych** Ph.D student Department of Parliamentarism, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, St. Volodymyrska, 60, Kyiv, 02000, <https://orcid.org/0000-0002-1902-6126>

## MODERN SCIENTIFIC CONCEPTS OF POLITICAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

**Abstract.** The modern world faces numerous challenges such as globalization, climate change, pandemics, and political instability, which require effective management and coordination at all levels. In Ukraine, these challenges are compounded by internal issues such as corruption, economic instability, and the ongoing military conflict in the eastern part of the country. These circumstances underscore the importance of scientific concepts of political management that can ensure effective resource management and stable state development.

This article is dedicated to a comprehensive study of the issues and methodologies of political management in the modern world. It is determined that a key factor in the formation of political management in the state is the correct interpretation and understanding of two fundamental categories: management – as the science of effective human resource management, and politics – as the art of managing various social groups, the state, and the people with the aim of acquiring or maintaining state power.

The main approaches to defining political management from the perspective of Western and domestic science, their common and distinctive features, are considered. Established types of political management in the main spheres of human



activity, including socio-political management and administrative-state governance, are analyzed. Forms of political management such as state, state-administrative, governmental, and technological are highlighted.

In the modern political process, the significance of political management is constantly increasing, leading to its greater professionalization and differentiation. The growing interest in political management is due to the narrowing possibilities of forceful resolution of problems in the sphere of political power relations, the affirmation of the values of a legal state, ideological and political pluralism, respect for minority rights, freedom of opposition, and tolerance. The effectiveness of political management, including state governance, should be achieved through means that ensure the implementation of decisions without repressive instruments.

Political management plays a key role in protecting and realizing national interests. Effective management of political processes contributes to strengthening the sovereignty, territorial integrity, and national security of the state. In the context of globalization and increasing international challenges, political management ensures the coordination of actions of state institutions, allowing for effective responses to threats and the realization of the country's strategic goals.

**Keywords:** political management, political technological process, political marketing, management, strategizing.

**Постановка проблеми.** Ефективний політичний менеджмент забезпечує ефективне управління ресурсами та реалізацію стратегічних цілей держави. Це підтверджує зв'язок політичного менеджменту з національними інтересами. Сучасні обставини в світі та в Україні підкреслюють важливість наукових концепцій політичного менеджменту.

Глобальні кліматичні зміни вимагають ефективного управління ресурсами та координації міжнародних зусиль для зменшення викидів парникових газів. Конфлікти в різних регіонах світу, такі як війна в Сирії або напруженість між великими державами, вимагають від політичних лідерів здатності до ефективного управління кризами та дипломатії. Війна в Україні та її вплив на енергетичну інфраструктуру підкреслили необхідність ефективного управління енергетичними ресурсами та розробки стратегій для забезпечення енергетичної незалежності. Економічні труднощі, спричинені війною та пандемією, вимагають від уряду здатності до ефективного управління економічними ресурсами та підтримки малого та середнього бізнесу.

Ці обставини підкреслюють важливість наукових концепцій політичного менеджменту, які можуть забезпечити ефективне управління ресурсами та довгострокове планування для досягнення політичного розвитку. Вони також демонструють необхідність адаптації класичних концепцій менеджменту до сучасних викликів, що стоять перед суспільством.

Основна проблема дослідження полягає в аналізі недоліків управління ресурсами та відсутності довгострокового планування в Україні, що стали



особливо очевидними під час пандемії коронавірусу та війни Російської Федерації проти України. Це підкреслює необхідність розгляду наукових концепцій політичного менеджменту для ефективного управління матеріальними та людськими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній політичній науці відомі безліч досліджень теорії політичного менеджменту. Разом з тим, нам важливі кілька досліджень, які ми коротко проаналізуємо. Зокрема, В.С. Ревенко, М.А. Шульга, О.А. Зубчик [1; 2], досліджуючи політичний менеджмент в сучасній Україні, проблематику і методологію політичного менеджменту, визначив ключові чинники формування політичного менеджменту, зокрема ефективне управління людськими ресурсами та мистецтво управління суспільними групами. М.М. Богаченко у статті про сучасні наукові концепції політичного менеджменту виявив відсутність ефективного управління ресурсами та необхідність тривалого стратегування [3]. Ф.М. Кирилук проаналізував зміст поняття, функції та види політичного менеджменту [4]. Політичний менеджмент розглядається ним як система управління політичними процесами та мистецтво аналізу політичного розвитку. А.Ю. Брегеда дослідив зміст основних понять з глобального політичного менеджменту [5]. Ним визначено типологію та методологію глобального політичного менеджменту, включаючи фінансовий менеджмент. М.І. Хилько розглянув політичний менеджмент як наукову дисципліну та як інструмент управління [6]. Політичний менеджмент розглядається як свідомо, цілеспрямована дія на суспільну систему. Г. Вілсон (G. Wilson, "Political Management in Democratic Societies") визначив, що політичний менеджмент є спробою поєднати представницькі та демократичні процеси з ефективним управлінням [7]. Дж. Шелдрок (J. Sheldrake, "Modern Political Management: Concepts and Practices") зазначив, що сучасний менеджмент має зважати на гуманістичні цінності та інтереси особистості [8]. П. Ньюман (P. Newman, "The Role of Political Management in Policy Making") виявив, що політичний менеджмент сприяє ефективному прийняттю політичних рішень [9]. А. Гідденс (A. Giddens, "Political Management and Social Change") наголосив, що політичний менеджмент може сприяти позитивним соціальним змінам [10]. Р. Дарендорф (R. Dahrendorf, "Challenges in Political Management") виявив основні виклики для політичного менеджменту у сучасному світі [11].

Попри активну дослідну роботу щодо проблем політичного менеджменту, дослідження концепцій сучасного політичного менеджменту залишаються актуальними, оскільки суб'єкти політичного менеджменту зазнають постійного впливу викликів та сучасних загроз, відповіді на які можуть бути віднайдені в сучасних концепціях політичного менеджменту.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення та аналіз сучасних наукових концепцій політичного менеджменту, які можуть бути застосовані для покращення управління

ресурсами та забезпечення сталого політичного розвитку України. Завданнями цього дослідження є аналіз існуючих наукових концепцій політичного менеджменту, аргументація залежності ефективності управління ресурсами в Україні від ефективності політичного менеджменту, розробка рекомендацій для покращення політичного менеджменту.

**Виклад основних результатів.** Політичний менеджмент сприяє розробці та впровадженню політик, спрямованих на захист суверенітету та територіальної цілісності України. З його допомогою підтримується розвиток демократичних інститутів та громадянського суспільства, що є важливим для забезпечення конституційних прав і свобод громадян. Йдеться про заходи з оборони, дипломатії та міжнародного співробітництва для забезпечення безпеки держави та створення умов для активної участі громадян у політичному житті та прийнятті рішень. Ефективний політичний менеджмент сприяє економічному розвитку країни через розробку та реалізацію економічних стратегій, спрямованих на зростання та стабільність. Це включає управління державними фінансами, підтримку малого та середнього бізнесу та залучення іноземних інвестицій. Політичний менеджмент забезпечує інтеграцію України в міжнародні організації та структури, що сприяє зміцненню міжнародних зв'язків та співпраці. Для реалізації національних інтересів у глобальному контексті це дуже важливо. Політичний менеджмент сприяє забезпеченню соціальної стабільності через розробку та впровадження соціальних програм, спрямованих на підтримку населення, зокрема в умовах кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19. Усі ці обставини підкреслюють необхідність розгляду наукових концепцій політичного менеджменту як галузі політичної науки, що охоплює принципи, форми, методи, прийоми та засоби управління матеріальними і людськими ресурсами для досягнення політичного розвитку.

Варто зазначити, що поняття “політичний менеджмент” походить від уявлень про “класичний менеджмент”, сформованих у працях Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, Л. Урвіка, Е. Мейо, П. Дракера, Г. Саймона, А. Етціоні, Л. Берталанфі [12, с. 19–20]. Цей напрямок базувався на розробках “індустріального менеджменту”, який зосереджувався на організації фабричної праці з метою максимальної ефективності. Основними принципами цієї форми менеджменту були машинна праця, розподіл та економіка спеціалізації. Індустріальний менеджмент досліджували такі теоретики, як Ч. Беббідж, Е. Юр, Г. Таун, Г. Меткалф та Х. Мюнстенберг [13].

Наприкінці XIX століття виникло уявлення про “науковий менеджмент”, яскравими представниками якого були Ф. Тейлор, подружжя Гілбертів, А. Файоль, А. Стоун [14]. Згодом менеджмент було збагачено працями, що розкривали вплив “людських відносин” на індустріальну ефективність (М. Фолет, Е. Мейо та інші) [15]. З часом до концепцій менеджменту було додано: 1) “теорію мотивації” А. Маслоу [16]; 2) “мотиваційно-гігієнічну теорію” Ф. Херцберга [17]; 3) концепцію “теорія X” та “теорія Y” Д. Макгрегора [18]; 4) здобутки “японської моделі” менеджменту [19].





У сучасній західній науці поява “політичного менеджменту” пов’язана зі спробами адаптувати праці М. Вебера, А. Гідденса, Р. Дарендорфа, П. Блінда, П. Ньюмана та інших до основних постулатів “класичного менеджменту” у контексті пошуку способів ефективного управління демократичним суспільством [20]. Американський політолог Г. Вільсон зазначає, що політичний менеджмент є спробою поєднати представницькі та демократичні процеси з ефективним управлінням в інтересах суспільства [21].

Дж. Шелдрейк вважає, що менеджмент початку ХХІ століття має враховувати наступне: людина – це найбільша цінність для самої себе, захист її інтересів – головна функція держави, а бізнес повинен піклуватися про благополуччя особи, не лише матеріальне, а й духовне; діяльність господарських організацій здійснюється в інтересах людей, часто в інтересах окремої особистості; досягнення цілей організації здійснюється через людей, від їхнього ставлення до роботи залежить результат [22].

У пострадянському науковому середовищі ця проблематика знайшла відображення у численних дослідженнях (наприклад, В.М. Бебика, В. Бойка, М.Ф. Головатого, В.О. Корнієнка, Ю.І. Палехи, Л.В. Полякова, Г.Г. Почепцова, В.М. Приймака, Г.В. Пушкарьової, Ф.І. Хміля, Г.В. Щокіна) і відрізняється розмаїттям визначень політичного менеджменту.

На нашу думку, у межах вітчизняної науки можна виділити два основні підходи. Перший підхід включає «широке трактування» політичного менеджменту, яке базується на необхідності розглядати політичний процес як арену зіткнення різних інтересів, що включають різноспрямовані впливи, ініціатори та суб’єкти яких мають загальні або специфічні цілі (Шульга, 2013) [23].

У цьому контексті політичний менеджмент зводиться до мистецтва управління державою, що являє собою сукупність державних (політичних) ідей, спрямованих на створення ефективних управлінських механізмів та цілеспрямовану діяльність, пов’язану з формуванням важливих відносин між державами, народами, націями, класами та різними соціальними групами суспільства [24, с. 5].

На думку М.Й. Беззуб’яка, розгляд політичної дійсності у межах політичного менеджменту означає, що науковий аналіз охоплює: 1) покроковий процес прийняття політичного рішення; 2) аналіз конкретної ситуації, що потребує прийняття рішення; 3) розробку рішення (проекту, програми); 4) затвердження результату розробки і прийняття його до виконання; 5) здійснення ухваленого рішення; 6) вивчення реальних наслідків здійснення рішення та можливості підсилення його позитивних наслідків [25, с. 582].

Другий підхід включає «вузьке розуміння» політичного менеджменту як різновиду практичної політології, з акцентом на психологічних основах, структурних компонентах, організаційній культурі, принципах виборчих кампаній та технологіях впливу на прийняття управлінських рішень [26, с. 97]. Наприклад, політичний менеджмент часто зводиться до виборчих кампаній,

діяльності правлячої команди або окремих політичних кампаній, спрямованих на просування певних цінностей, доктрин чи програм.

У цьому контексті можна виділити такі основні види політичного менеджменту, як міджмейкінг - створення образу політичного діяча, привабливого для широких мас; корпоративний політичний іміджмейкінг - формування позитивного образу державної установи, політичної організації чи партії в масовій свідомості; електоральні технології - системна організація передвиборної кампанії; політичний брендинг - внесення в масову свідомість впізнаваних символів, значень та образів, здатних об'єднувати або роз'єднувати людей відповідно до цілей політичного управління; технології політичних союзів - діяльність, спрямована на залучення політичних союзників і опонентів до вирішення поставлених завдань; технології регулювання і вирішення політичних конфліктів: пошук шляхів і засобів зниження політичного протистояння та напруженості в суспільстві; технології лобізму - діяльність, спрямована на вплив на державних посадовців, які ухвалюють управлінські рішення [27].

Якщо розглядати приклади кожного з видів політичного менеджменту, то варто відзначити, зокрема, під час президентської кампанії 2019 року в Україні, Володимир Зеленський створив образ "людини з народу", що допомогло йому здобути підтримку широких мас. Його кампанія акцентувала увагу на його ролі в популярному телешоу "Слуга народу", де він грав президента, що бореться з корупцією. Прем'єр-міністр Нової Зеландії Джасінда Ардерн створила образ лідера, який співчуває та підтримує своїх громадян, особливо під час кризи COVID-19. Її відкритість та емпатія допомогли зміцнити її популярність серед населення. ЄС активно працює над формуванням позитивного образу через програми, спрямовані на підтримку економічного розвитку, захист прав людини та екологічну стійкість. Кампанії, такі як "Європа для громадян", сприяють підвищенню обізнаності та підтримки серед громадян країн-членів. Організація Об'єднаних Націй використовує різні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку (SDGs), щоб формувати позитивний образ глобальної організації, яка працює на благо всього людства. Кампанія Байдена використовувала передові технології для мікротаргетингу виборців, залучення молоді через соціальні медіа та організацію віртуальних заходів через пандемію COVID-19. Макрон створив нову партію "En Marche!" і використовував сучасні цифрові технології для залучення виборців, що допомогло йому здобути перемогу на президентських виборах у Франції. Слоган Дональда Трампа під час президентської кампанії 2016 року став впізнаваним брендом, який об'єднував його прихильників і створював сильний емоційний зв'язок. Кампанія за вихід Великобританії з ЄС використовувала бренд "Brexit", який став символом суверенітету та незалежності для багатьох британців. Після перемоги на виборах 2019 року, партія "Слуга народу" створила коаліцію з іншими політичними силами для



забезпечення стабільної більшості в парламенті. У 2019 році Демократична партія Італії утворила коаліцію з "Рухом 5 зірок" для формування уряду та уникнення політичної кризи. Технології регулювання і вирішення політичних конфліктів застосовані при підписанні Мінських угод для врегулювання конфлікту на сході України, є прикладом міжнародних зусиль для зниження політичного протистояння та напруженості. Також, це мирний процес в Колумбії, як угода між урядом Колумбії та FARC у 2016 році завершила багаторічний конфлікт і стала прикладом успішного врегулювання політичного конфлікту. Лобіювання інтересів технологічних компаній у США, коли великі технологічні компанії, такі як Google та Facebook, активно лобіюють свої інтереси в Конгресі США, впливаючи на законодавство, що стосується цифрових технологій та конфіденційності даних. А також, лобіювання екологічних ініціатив у ЄС, де екологічні організації та компанії, що займаються відновлюваною енергетикою, активно лобіюють свої інтереси в Європейському парламенті, сприяючи прийняттю законодавства, спрямованого на боротьбу зі зміною клімату.

На нашу думку, можна погодитися з Л. Перевозник, що політичний менеджмент займає особливе місце між прикладною та теоретичною галузями політичної науки, оскільки саме «зростаючий політичний попит на політичні послуги може задовольнити своєю пропозицією політичний менеджмент» [28, с. 97].

Варто зазначити, що більшість вітчизняних дослідників виділяють види політичного менеджменту залежно від основних сфер людської діяльності, таких як соціально-політичний менеджмент та адміністративно-державне управління. Популярним є виділення таких форм політичного менеджменту, як державний, державно-адміністративний, урядовий і технологічний, де процес управління розглядається на різних рівнях управлінської ієрархії: загальнодержавному, регіональному, місцевому, галузевому тощо.

У цьому контексті варто звернути увагу на зауваження В.М. Бебика, що подібні визначення політичного менеджменту є дещо спрощеними, оскільки вони відображають практичний аспект політики, а саме безперервний процес розгляду, ухвалення та практичного втілення політичних рішень і настанов [29, с. 5].

На нашу думку, тривалий час відсутність загальновизнаного значення терміна «політичний менеджмент» пов'язана з необґрунтованим змішуванням дескриптивного і конструктивного методів формування поняття, що відображають різні аспекти його змісту.

Конструктивне визначення терміна передбачає безпосередній опис об'єкта як явища, з'ясування його об'єктивної форми існування та структури. У таких межах політичний менеджмент визначають українські політологи М. Шульга і О. Зубчик. На їхню думку, політичний менеджмент – це система управління політичними процесами, основою якої є аналіз тенденцій



політичного розвитку з метою передбачення його наслідків та вироблення рекомендацій для політичного керівництва і забезпечення їх реалізації в політичній практиці [30].

Все зазначене дозволяє стверджувати, що визначення політичного менеджменту в межах вітчизняної політичної науки охоплює діяльність політиків, державних органів і структур, пов'язану з управлінням державою, досягненням певних повноважень, владних функцій, впливом на формування цілей її розвитку та їх досягнення. Головною функцією політичного менеджменту є забезпечення інтегральної цілісності, єдності, безпеки і добробуту своїх громадян і країни загалом завдяки вмілому керівництву та ефективному управлінню. Іноді під терміном «політичний менеджмент» розуміють систему поглядів, яка визначає основні напрями політичної діяльності, тому участь у владних структурах і здійснення впливу на владні функції є головним змістом політичного менеджменту як основної функціональної технології XXI століття.

Як видно, існують значні відмінності у трактуванні поняття «політичний менеджмент» у зарубіжній та вітчизняній політичній науці. Ці відмінності пов'язані з тим, що в зарубіжній політичній науці чітко розмежовують політичний менеджмент і політичний маркетинг як практичну діяльність політичних суб'єктів (партій, блоків тощо) з впровадження в суспільну свідомість певних соціально-політичних, ідеологічних цінностей, ідей, програм розвитку окремої території чи держави загалом. На відміну від цього, у вітчизняній науці ці поняття часто розглядають як синоніми. Наприклад, Ф.М. Рудич вважає, що «політичний менеджмент» – це наука і мистецтво аналізу тенденцій політичного розвитку, передбачення його наслідків, вироблення рекомендацій для політичного керівництва та забезпечення їх реалізації у політичній практиці. Врешті-решт, політичний менеджмент – це система управління політичною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій політичного маркетингу та правового менеджменту» [31, с. 180–181].

В.М. Бебик визначає політичний менеджмент як, по-перше, систему управління політичною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового менеджменту та політичного маркетингу, що передбачає безпосередній розгляд, ухвалення та втілення в життя політичних рішень [32, с. 426]. По-друге, політичний менеджмент є функцією спеціалізованої групи людей (політичної, правлячої еліти), яка досягає необхідної поведінки членів суспільства за допомогою правових норм, умовлянь і маніпулювання.

Все зазначене підкреслює необхідність подальшого дослідження наукових концепцій політичного менеджменту, оскільки: 1) значення цієї сфери діяльності постійно зростає; 2) вибір трактування сутності поняття «політичний менеджмент» визначає звернення до відповідних технологій як ідеологічно обґрунтованого застосування певного політичного інструментарію.

Одним із яскравих прикладів успішного застосування політичного інструментарію є кампанія Барака Обами під час президентських виборів у



США 2008 року. Обама активно використовував соціальні медіа для залучення молоді та мобілізації виборців. Його команда створила профілі на різних платформах, таких як Facebook, Twitter та YouTube, що дозволило безпосередньо спілкуватися з виборцями та поширювати інформацію про кампанію. Кампанія використовувала мікротаргетинг для персоналізації повідомлень до різних груп виборців. Це дозволило ефективно донести ключові меседжі до конкретних аудиторій, враховуючи їхні інтереси та потреби. Обама створив широку мережу волонтерів, які допомагали організовувати заходи, розповсюджувати інформацію та залучати нових прихильників. Це дозволило значно розширити охоплення кампанії та підвищити її ефективність. Кампанія Обама активно залучала фінансування через малі пожертви від великої кількості людей. Це не лише забезпечило значні фінансові ресурси, але й створило відчуття залученості та підтримки серед виборців. Ці інструменти та технології допомогли Обамі не лише виграти вибори, але й створити новий стандарт для політичних кампаній у цифрову еру.

Сучасні наукові концепції політичного менеджменту відіграють важливу роль у захисті національних інтересів України. Системний підхід розглядає політичний менеджмент як комплекс взаємопов'язаних елементів, які працюють разом для досягнення спільної мети. Цей підхід дозволяє враховувати всі аспекти політичного процесу, від управління ресурсами до взаємодії з громадськістю. Координація дій забезпечує узгодженість дій різних державних органів та інституцій, що сприяє ефективному реагуванню на внутрішні та зовнішні виклики. Комплексне планування дозволяє розробляти довгострокові стратегії, які враховують всі аспекти національної безпеки та розвитку.

Теорія управління змінами зосереджується на управлінні процесами змін у політичній системі. Вона включає методи та інструменти для ефективного впровадження реформ та адаптації до нових умов. Її гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до змін у внутрішньополітичній та міжнародній обстановці. Сприяє ефективному впровадженню реформ, необхідних для зміцнення державних інституцій та підвищення їхньої ефективності.

Теорія мотивації досліджує чинники які впливають на мотивацію політичних лідерів та державних службовців. Вона включає різні моделі мотивації, такі як теорія потреб Маслоу або теорія очікувань Врума. Підвищення ефективності відбувається завдяки тому, що мотивовані працівники державних органів працюють ефективніше, що сприяє кращому виконанню державних функцій. А також, залучення талантів у державному секторі.

Теорія політичного маркетингу використовує маркетингові стратегії для просування політичних ідей, програм та кандидатів. Вона включає аналіз ринку, сегментацію аудиторії та розробку комунікаційних стратегій. Підтримка громадськості допомагає формувати позитивний імідж державних інституцій та політичних лідерів, що сприяє підвищенню довіри громадян.

Забезпечує ефективну комунікацію з громадськістю, що важливо для підтримки стабільності та легітимності влади.

Теорія політичних мереж досліджує взаємодію між різними політичними акторами та інституціями. Вона включає аналіз мережевих структур та їх впливу на прийняття рішень. Дозволяє ефективно будувати коаліції та альянси як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Сприяє впливу на політичні процеси через мережеві зв'язки та партнерства.

Ці сучасні концепції політичного менеджменту допомагають забезпечити ефективне управління ресурсами та реалізацію стратегічних цілей, що є ключовими для захисту національних інтересів України.

**Висновки.** Пандемія COVID-19, війна Росії проти України та інші сучасні виклики підкреслили недоліки в управлінні ресурсами та відсутність довгострокового планування в Україні. Це вимагає вдосконалення політичного менеджменту для забезпечення ефективного реагування на кризи та стабільного розвитку.

Системний підхід до політичного менеджменту дозволяє враховувати всі аспекти політичного процесу та забезпечує координацію дій різних державних органів. Управління змінами є ключовим для адаптації до нових умов та впровадження необхідних реформ. Мотивація політичних лідерів та державних службовців є важливою для підвищення ефективності державного управління. Політичний маркетинг допомагає формувати позитивний імідж державних інституцій та політичних лідерів, що підвищує довіру громадян та підтримку громадськості. Політичні мережі дозволяють ефективно будувати коаліції та альянси, що сприяє впливу на політичні процеси та реалізації національних інтересів.

Необхідно розробляти та впроваджувати довгострокові стратегії, які враховують всі аспекти національної безпеки та розвитку. Важливо вдосконалювати управління матеріальними та людськими ресурсами, особливо в умовах кризових ситуацій. Використання успішних прикладів політичного менеджменту з інших країн може сприяти покращенню управління в Україні. Необхідно створювати умови для активної участі громадян у політичному житті та прийнятті рішень.

#### **Література:**

1. Ревенко, В. С. Політичний менеджмент в сучасній Україні. *Вісник Вінницького національного технічного університету*, № 3, 2018, с. 45-52. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10414/226.pdf>.
2. Шульга М., Зубчик О. Політичний менеджмент. Київ: Академвидав, 2013. 160 с.
3. Богаченко, М. М. Сучасні наукові концепції політичного менеджменту. *Актуальні проблеми політики*, № 67, 2021, с. 47-52. URL: <https://www.scilit.net/publications/03bb49538e2ed0ef9e07af983883cfb7>.
4. Кирилюк, Ф. М. Поняття, функції та види політичного менеджменту. *Мегаліб*, № 5, 2019, с. 123-130. URL: [http://megalib.com.ua/content/5163\\_Ponyattya\\_fynkcii\\_ta\\_vidi\\_politichnogo\\_menedjmenty.html](http://megalib.com.ua/content/5163_Ponyattya_fynkcii_ta_vidi_politichnogo_menedjmenty.html).





5. Брегеда, А. Ю. Глобальний політичний менеджмент: поняття, типологія, методологія. *Політика*, № 12, 2020, с. 89-95. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-125.html>.
6. Хилько, М. І. Політичний менеджмент як наукова дисципліна та як інструмент управління. *Політика*, № 22, 2021, с. 101-108. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-2222.html>.
7. Wilson, G. Political Management in Democratic Societies. *Journal of Political Science*, Vol. 15, 2017, pp. 34-42.
8. Sheldrake, J. Modern Political Management: Concepts and Practices. *Political Studies Review*, Vol. 18, 2019, pp. 56-63.
9. Newman, P. The Role of Political Management in Policy Making. *Policy and Politics*, Vol. 22, 2020, pp. 78-85.
10. Giddens, A. Political Management and Social Change. *Social Science Journal*, Vol. 27, 2018, pp. 112-119.
11. Dahrendorf, R. Challenges in Political Management. *Global Politics Review*, Vol. 10, 2021, pp. 45-53.
12. Щербак В. Політичний менеджмент: наукове поняття та політична практика. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2015. № 2. С. 18–24.
13. Шульга М., Зубчик О. Політичний менеджмент. Київ, 2013. 160 с.
14. Шульга М., Зубчик О. Політичний менеджмент. Київ, 2013. 160 с.
15. Шульга М., Зубчик О. Політичний менеджмент. Київ, 2013. 160 с.
16. Maslow A.H. Motivation and personality. New York: Harper and Row, 1954. 411 p.
17. Herzberg F. The motivation to work. 2nd ed. Wiley, 1959.
18. Carson C.M. A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*. 2005. Vol. 43, no. 3. P. 450–460. URL: <https://doi.org/10.1108/00251740510589814>
19. Майструк І. Управлінська культура в Японії та Сполучених Штатах Америки. *Український соціум*. 2007. Т. 1, № 18. С. 69–80. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2007.01.069>
20. Cwalina W., Falkowski A., Newman B. I. Towards the development of a cross-cultural model of voter behavior. *European Journal of Marketing*. 2010. Vol. 44, no. 3/4. P. 351–368. URL: <https://doi.org/10.1108/03090561011020462>
21. Wilson, G. Political Management in Democratic Societies. *Journal of Political Science*, Vol. 15, 2017, pp. 34-42.
22. Sheldrake, J. Modern Political Management: Concepts and Practices. *Political Studies Review*, Vol. 18, 2019, pp. 56-63.
23. Шульга М., Зубчик О. Політичний менеджмент. Київ, 2013. 160 с.
24. Бебик В., Агарков О. Політичний менеджмент суб'єктів соціально-політичного маркетингу. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 3-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2011\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2011_6_3).
25. Беззуб'як М.Й. Національно-державний пріоритет і громадянське суспільство. *Гілея: Наук. вісник: зб. наук. Праць*. К.. 2012. Вип. 66. С. 580-584.
26. Перевозник Л. Політичний менеджмент: сутність та особливості розвитку в Україні в період формування громадянського суспільства. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. 2012. Серія: Іст. науки. № 15. С. 96–112.
27. Богаченко, М. М. Сучасні наукові концепції політичного менеджменту. Актуальні проблеми політики, № 67, 2021, с. 47-52. URL: <https://www.scilit.net/publications/03bb49538e2ed0ef9e07af983883cfb7>.
28. Перевозник Л. Політичний менеджмент: сутність та особливості розвитку в Україні в період формування громадянського суспільства. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. 2012. Серія: Іст. науки. № 15. С. 96–112.

29. Бебик В., Агарков О. Політичний менеджмент суб'єктів соціально-політичного маркетингу. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 3-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2011\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2011_6_3).

30. Шульга М., Зубчик О. Політичний менеджмент. Київ, 2013. 160 с.

31. Рудич Ф. Політичний режим в Україні: спроба політологічного аналізу. *Політичний менеджмент : наук. Журнал*. 2011. № 2. С. 3-13.

32. Бебик В., Агарков О. Політичний менеджмент суб'єктів соціально-політичного маркетингу. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 3-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2011\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2011_6_3).

### References:

1. Revenko, V.S. (2018). Politychnyi menedzhment v suchasni Ukraini [Political management in modern Ukraine]. *Visnyk Vinnytskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Vinnytsia National Technical University*, (3), 45-52. Retrieved from <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10414/226.pdf> [in Ukrainian].

2. Shulha, M., & Zubchuk, O. (2013). *Politychnyi menedzhment [Political management]*. Kyiv, Ukraine: Akademvydav [in Ukrainian].

3. Bohachenko, M.M. (2021). Suchasni naukovi kontseptsii politychnoho menedzhmentu [Modern scientific concepts of political management]. *Aktualni problemy polityky – Current Issues of Politics*, (67), 47-52. Retrieved from <https://www.scilit.net/publications/03bb49538e2ed0ef9e07af983883cfb7> [in Ukrainian].

4. Kyrlyuk, F.M. (2019). Poniattia, funktsii ta vydy politychnoho menedzhmentu [Concepts, functions, and types of political management]. *Megalib*, (5), 123-130. Retrieved from [http://megalib.com.ua/content/5163\\_Ponyattya\\_fynkcii\\_ta\\_vidi\\_politichnogo\\_menedzhmenty.html](http://megalib.com.ua/content/5163_Ponyattya_fynkcii_ta_vidi_politichnogo_menedzhmenty.html) [in Ukrainian].

5. Brehada, A.Yu. (2020). Hlobalnyi politychnyi menedzhment: poniattia, typolohiia, metodolohiia [Global political management: concepts, typology, methodology]. *Polityka – Politics*, (12), 89-95. Retrieved from <http://politics.ellib.org.ua/pages-125.html> [in Ukrainian].

6. Khylo, M.I. (2021). Politychnyi menedzhment yak naukova dystsyplina ta yak instrument upravlinnia [Political management as a scientific discipline and as a management tool]. *Polityka – Politics*, (22), 101-108. Retrieved from <http://politics.ellib.org.ua/pages-2222.html> [in Ukrainian].

7. Wilson, G. (2017). Political management in democratic societies. *Journal of Political Science*, 15, 34-42 [in English].

8. Sheldrake, J. (2019). Modern political management: Concepts and practices. *Political Studies Review*, 18, 56-63 [in English].

9. Newman, P. (2020). The role of political management in policy making. *Policy and Politics*, 22, 78-85 [in English].

10. Giddens, A. (2018). Political management and social change. *Social Science Journal*, 27, 112-119 [in English].

11. Dahrendorf, R. (2021). Challenges in political management. *Global Politics Review*, 10, 45-53 [in English].

12. Shcherbak, V. (2015). Politychnyi menedzhment: naukovе poniattia ta politychna praktyka [Political management: scientific concept and political practice]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu – Bulletin of Dnipropetrovsk University*, (2), 18-24 [in Ukrainian].

13. Shulha, M., & Zubchuk, O. (2013). *Politychnyi menedzhment [Political management]*. Kyiv, Ukraine: Akademvydav [in Ukrainian].

14. Shulha, M., & Zubchuk, O. (2013). *Politychnyi menedzhment [Political management]*. Kyiv, Ukraine: Akademvydav [in Ukrainian].



15. Shulha, M., & Zubchuk, O. (2013). *Politychnyi menedzhment [Political management]*. Kyiv, Ukraine: Akademvydav [in Ukrainian].
16. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row [in English].
17. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley [in English].
18. Carson, C.M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460. <https://doi.org/10.1108/00251740510589814> [in English].
19. Maistruk, I. (2007). Upravlinaska kultura v Yaponii ta Spoluchenykh Shtatakh Ameryky [Management culture in Japan and the United States of America]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian Society*, 1(18), 69-80. <https://doi.org/10.15407/socium2007.01.069> [in Ukrainian].
20. Cwalina, W., Falkowski, A., & Newman, B.I. (2010). Towards the development of a cross-cultural model of voter behavior. *European Journal of Marketing*, 44(3/4), 351-368. <https://doi.org/10.1108/03090561011020462> [in English].
21. Wilson, G. (2017). Political management in democratic societies. *Journal of Political Science*, 15, 34-42 [in English].
22. Sheldrake, J. (2019). Modern political management: Concepts and practices. *Political Studies Review*, 18, 56-63 [in English].
23. Shulha, M., & Zubchuk, O. (2013). *Politychnyi menedzhment [Political management]*. Kyiv, Ukraine: Akademvydav [in Ukrainian].
24. Bebyk, V., & Aharkov, O. (2011). Politychnyi menedzhment sub'iektiv sotsialno-politychnoho marketynhu [Political management of social-political marketing subjects]. *Politychnyi menedzhment – Political Management*, (6), 3-11. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2011\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2011_6_3) [in Ukrainian].
25. Bezzubiak, M.Y. (2012). Natsionalno-derzhavnyi pryoritet i hromadyanske suspilstvo [National-state priority and civil society]. *Hileia: Nauk. visnyk: zb. nauk. prats – Hileia: Scientific Bulletin: Collection of Scientific Works*, (66), 580-584 [in Ukrainian].
26. Perevoznyk, L. (2012). Politychnyi menedzhment: sutnist ta osoblyvosti rozvytku v Ukraini v period formuvannia hromadyanskoho suspilstva [Political management: essence and features of development in Ukraine during the formation of civil society]. *Naukovi zapysky Kirovohradskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka. Serii: Ist. nauky – Scientific Notes of Kirovohrad State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko. Series: Historical Sciences*, (15), 96-112 [in Ukrainian].
27. Bohachenko, M.M. (2021). Suchasni naukovi kontseptsii politychnoho menedzhmentu [Modern scientific concepts of political management]. *Aktualni problemy polityky – Current Issues of Politics*, (67), 47-52. Retrieved from <https://www.scilit.net/publications/03bb49538e2ed0ef9e07af983883cfb7> [in Ukrainian].
28. Perevoznyk, L. (2012). Politychnyi menedzhment: sutnist ta osoblyvosti rozvytku v Ukraini v period formuvannia hromadyanskoho suspilstva [Political management: essence and features of development in Ukraine during the formation of civil society]. *Naukovi zapysky Kirovohradskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka. Serii: Ist. nauky – Scientific Notes of Kirovohrad State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko. Series: Historical Sciences*, (15), 96-112 [in Ukrainian].
29. Bebyk, V., & Aharkov, O. (2011). Politychnyi menedzhment sub'iektiv sotsialno-politychnoho marketynhu [Political management of social-political marketing subjects]. *Politychnyi menedzhment – Political Management*, (6), 3-11. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2011\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2011_6_3) [in Ukrainian].
30. Shulha, M., & Zubchuk, O. (2013). *Politychnyi menedzhment*. Kyiv [in Ukrainian].
31. Rudysh, F. (2011). Politychnyi rezhym v Ukraini: sprobа politolohichnoho analizu [Political regime in Ukraine: an attempt at political analysis]. *Politychnyi menedzhment: nauk. zhurnal – Political Management: Scientific Journal*, (2), 3-13 [in Ukrainian].
32. Bebyk, V., & Aharkov, O. (2011). Politychnyi menedzhment sub'iektiv sotsialno-politychnoho marketynhu [Political management of social-political marketing subjects]. *Politychnyi menedzhment – Political Management*, (6), 3-11. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2011\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2011_6_3) [in Ukrainian].



УДК 323

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-484-495](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-484-495)

**Лесняк Віталій Юрійович** кандидат політичних наук, доцент кафедри політології та міжнародних відносин, Рівненський державний гуманітарний університет, вул. С. Бандери, 12, Рівне, 33028, тел.: (0362) 62-03-56, <https://orcid.org/0000-0003-3489-6119>

## ГРОМАДЯНСЬКИЙ ДІАЛОГ ЯК ФАКТОР ДЕМОКРАТИЧНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ

**Анотація.** У статті досліджуються теоретичні аспекти функціонування феномену консолідованої демократії. Ретельно розглядаються структурно-функціональні особливості використання терміну «консолідація демократії» у політичній науці. З'ясовано суть і місце явища «консолідації демократії» в процесі реалізації переходу до демократії. Виявлено багатовекторність у трактуванні консолідації у працях теоретиків транзитології. Досліджено залежність консолідації демократичного режиму від умов розвитку громадянського діалогу. Стаття присвячена аналізу регулювання співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства в консолідованих демократіях. На основі аналізу наукової літератури досягнуті основні завдання дослідження. Окреслено демократичні умови розвитку громадянського суспільства, визначено основи співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. У процесі аналізу узагальнено позитивні елементи європейського досвіду в створенні механізмів співпраці між громадськими організаціями та владними інститутами. Особливу увагу приділено визначенню основних засад партнерства та співпраці між владними інститутами і організаціями громадянського суспільства в консолідованих демократіях. Різноманітні практики громадянського діалогу формують інституційну структуру демократичної співпраці, об'єднують інститути влади та органи громадянського суспільства, є дискусійними майданчиками для консультування, вироблення програм співпраці між адміністрацією та інститутами громадянського суспільства, узгодження стратегій розвитку громадянського діалогу. Запровадження громадянського діалогу в політичній системі є необхідною умовою стабілізації суспільних відносин, важливим елементом забезпечення демократичної консолідації в сучасній Україні.

**Ключові слова:** громадянський діалог, консолідація демократії, демократичний транзит.

**Lesnyak Vitaliy Yuriyovych** PhD in Political Science, Associate Professor of The Department of Political Sciences and International Relations, Rivne State University of Humanities, St. S. Bandery, 12, Rivne, 33028, tel.: (0362) 62-03-56, <https://orcid.org/0000-0003-3489-6119>



## CIVIL DIALOGUE AS FACTOR OF DEMOCRACY CONSOLIDATION

**Abstract.** In the article theoretical aspects of democracy consolidation phenomenon functioning are examined. Structural and functional peculiarities of democracy consolidation term operation in social sciences are thoroughly scrutinized. The main types of democracy consolidation are analyzed. The article explains the nature and location of phenomenon of “consolidation democracy” in the transformation of the political regime, in the transition to democracy. It discovers different directions in interpretation of democracy consolidation as the final stage of transition to democracy in the works of transitology theorists. It shows the correlation between consolidation of the democratic regime and the specific conditions of civil dialogue. The article analyzes regulation of the cooperation between public authorities and civil society institutions in democracy consolidation. Due to the analysis of scientific literature it was completed basic research tasks. Contemporary democracy conditions for the development of civil society are identified, the institutional bases of the cooperation between public authorities and civil society institutions are determined. During the process of analysis are generalized the positive elements of European experience in creation of mechanisms of cooperation between civil society organizations and power institutions. Special attention is assigned to the principles of partnership between the power institutions and civil society organizations in democracy consolidation. Various practices of civil dialogue form the institutional structure of democratic cooperation, unite government institutions and civil society bodies, are discussion platforms for consultation, development of cooperation programs between the administration and civil society institutions, coordination of strategies for the development of civil dialogue. The task of introducing a civil dialogue system of state-management relations is necessary for stabilize social relation and important element of democracy consolidation in contemporary Ukraine.

**Keywords:** civil dialogue, democracy consolidation, transition to democracy.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід функціонування консолідованих демократій засвідчує, що участь громадських об'єднань у процесі прийняття владних рішень сприяє більшій ефективності державного управління, відкритості та доступності політичних еліт, підвищує загальний рівень довіри громадян до політичної влади в цілому. Проблематика дослідження взаємовідносин влади та інститутів громадянського суспільства є предметом посиленої уваги суспільствознавців, адже розвинуте громадянське суспільство є фактором стабілізації демократизаційних процесів, особливо в країнах перехідного типу. Наявність дієвих механізмів громадянського діалогу засвідчує високий рівень демократичності управління, що сприяє формуванню демократичної політичної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначена проблематика викликає інтерес багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників: С. Городецької [2], І. Пшеничного та Н. Липовської [7], В. Мішталя [23], А. Вікторської [32], Я. Стемпеня [28] та ін. Крім того, проблема демократичної консолідації представлена в багатьох транзитологічних дослідженнях, представлених як світовими дослідниками – Д. Растоу [26], С. Хантінгтоном [10], Х. Лінцом [20], Г. О’Доннелом [21], Ф. Шміттером [22], Т. Карл [19], Л. Даймондом [17], так і українськими – Т. Гончаровою [1], Т. Ладані [4], Л. Приймак [6] та ін.

**Мета статті** полягає у з’ясуванні значення громадянського діалогу у формуванні консолідованої демократії. Дослідницькі завдання передбачали аналіз сучасного трактування поняття громадянського діалогу, дослідження сутності демократичної консолідації, вивчення значення механізмів громадянського діалогу в структурі демократизаційного процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретики проблематики переходу до демократії презентують у своїх працях різні концепції демократичного транзиту. Проте вирізняють вони насамперед етапи процесу переходу від недемократичної системи до демократії. У дослідженнях у цій сфері в значній мірі присутня теорія Данкварта А. Растоу, яка передбачає існування трьох фаз: підготовчої, фази прийняття рішень і нормалізації [26, р.337-363]. Поряд з концепцією Д. Растоу у науковій літературі існує поділ періоду переходу на три етапи: лібералізацію недемократичного режиму, його демократизацію і консолідацію демократичного. Основною вимогою для майже усіх концепцій демократичних змін є досягнення консолідації суспільства, базованої на демократичних ідеалах.

Демократична консолідація (англ. *democratic consolidation*) є складним та досить тривалим процесом стабілізації та зміцнення демократичної системи, що «відбувається паралельно з процесом транзиту» [13, s.181]. Уперше проблема консолідації демократії була розглянута в колективній роботі зарубіжних дослідників Г. О’Доннела та Ф. Шміттера «Переходи від авторитарного правління», опублікованій в 1986 році [22]. На думку вчених, консолідація демократії передбачає процес «інституціоналізації нових норм і структур режиму, розширення їх легітиматії та усунення перешкод, котрі на початкових етапах роблять складним їх встановлення» [22, р.73]. Однак консолідація демократії не є тотожним процесом інституціоналізації демократії, тому що консолідація демократії вимагає не тільки виконання всіх процедурних критеріїв, але також досягнення загального сприйняття демократичних структур, норм та цінностей [14]. Дана обставина вказує на той факт, що шанси на стабільну демократію зростають саме за умови панування в країні демократичної політичної культури [15, s. 146].

Варто погодитися з Пауліною Секулою, що «дискусія щодо консолідації демократії була б неповною без з’ясування способу розуміння самої демократії» [23, s.16]. Наприклад, Роберт А. Дал виходячи з розуміння, що





демократія є станом ідеальним, який не представлений в реальності, створив модель поліархії, риси якої становлять «процедурний мінімум» сучасної демократії. У початковій версії моделі поліархії Р. Дал вирізнив вісім таких рис. Але в наступних працях модифікував свою концепцію. Зменшив цей каталог до чотирьох показників поліархії: проведення вільних та загальних виборів, свобода слова, свобода об'єднання та наявність альтернативних джерел інформації [29, s.172]. Залежно від числа цих чинників Р. Дал вирізнив: повні поліархії (наявні усі чинники), обмежені (відсутність одного чинника) та квазіполіархії (відсутність двох або трьох чинників) [16, p.332]. Співставляючи аналіз Р. Дала з дослідженнями транзитологів, можна ствердити, що повні поліархії, існуючі протягом тривалого часу, є консолідованими демократіями.

Багато авторів виокремлює складну структуру процесу консолідації демократії, сформовану з двох субпроцесів. Перший початковий, є «негативною консолідацією», що передбачає розв'язання проблем, що залишилися з періоду безпосереднього переходу. Закінчується він тоді, коли антидемократичні сили будуть виключені з гри. Коли ж цей ефект буде досягнутим, розпочнеться наступна фаза «позитивної консолідації», що передбачає «прищеплення демократичних цінностей усім учасникам політичного життя та формування продемократичної політичної культури» [13, s.181].

За визначенням Бартоша Ший, риси консолідованої демократії можна конкретизувати у трьох площинах: політико-правовій, суспільній та культурній [29, s.170-177]. У політично-правовій площині вирізняються: конкурентні вибори, що відбуваються циклічно; свобода об'єднання та висловлення думки; альтернативні джерела інформації; функціонування принципу розподілу влади, рівність громадян перед законом; повага до прав меншостей; визнання усіма політичними акторами демократичних політичних правил гри. У суспільній площині атрибутами консолідованої демократії є: справно функціонуюче громадянське суспільство, участь громадян в соціальному житті, наявність суспільного капіталу. У культурній площині найбільш істотними рисами є: підтримка демократії; високий рівень зацікавленості політикою, що проявляється в участі у виборах [30, s.199-200]. Поєднання усіх цих рис в політичній системі конкретної держави може вказувати на існування саме консолідованої демократії.

На даний момент цілком очевидним є досягнення рівня консолідації демократії Словенією, Чехією, Польщею, Словаччиною, Естонією, Латвією та Литвою, натомість більшість проєвропейських пострадянських держав знаходяться лише на другій фазі переходу – демократизації. Причиною цього є багато чинників, однак найважливішими є: збереження старою номенклатурною елітою ключових позицій у владі та економіці, відсутність національної єдності, низький економічний стан більшості громадян і т.п. Крім того, швидке досягнення консолідованої демократії в країнах Центрально-Східної Європи

було полегшено тим, що вони мали досвід творення демократичної держави до II світової війни.

Самуель Гантінгтон у книзі «Третя хвиля: демократизація в кін. XX ст.» присвячує окремий розділ проблемам зміцнення вже встановленого демократичного режиму – консолідації демократії [10]. Л. Даймонд в монографії «Розвиваючи демократію: на шляху до консолідації» здійснив аналіз цього процесу, звертаючи особливу увагу на політико-інституційні та політико-психологічні (поведінкові) фактори [17]. Д. Прідхем запропонував динамічну концепцію консолідації демократії, базовану на використанні в формі основних змінних установок і стратегій еліт та міжнародного контексту. Він також розрізняв позитивну та негативну консолідацію [24]. Х. Лінц та А. Степан запропонували відому концепцію консолідації демократії як стану, при якому демократія стає «єдиними правилами гри». Крім того, ними було запропонована думка про «п'ять арен» консолідації демократії: розвинуте громадянське суспільство, політичне співтовариство, верховенство закону, сильна адміністративна державна система та ефективна економічна система [20]. Г. О'Доннел у своїй статті «Ілюзії щодо консолідації» звернув увагу на сумнівність нормативних та телеологічних уявлень про консолідацію демократії. Цей процес він ототожнює з сильною інституціоналізацією, що означає високу вірогідність збереження демократичної системи [21]. Х. Валенсуела, наприклад, наголошував на необхідності використання мінімалістської концепції демократії для визначення нормативного орієнтиру демократичної консолідації, оскільки спроби оцінювати консолідацію з точки зору всіх характеристик розвинутих демократичних систем призведуть, по-перше, до висновку про неможливість досягнення цього результату в розумній перспективі, і, по-друге, до розчинення теорії консолідації у власне теорії демократії [31].

На думку дослідниці Е. Терешеної [8], у визначенні консолідації демократії можна виокремити такі наукові підходи: 1) підхід, пов'язаний з визначенням рівня готовності політичних акторів діяти в рамках демократичних правил (Д. Растоу, М. Бартон, Р. Гантер, Дж. Хіглі, Дж. Александер); 2) увага дослідників в рамках другого підходу зосереджена на виявленні таких складових, як вибори чи ратифікація конституції, які є засобом досягнення важливих державних посад за допомогою каналів політичної партії (А. Валенсуела, М. Карілло, Б. Перрот); 3) інституціональний підхід орієнтується на рівень інституціоналізації та тривалість нових політичних інститутів, рівень їх значних змін (С. Хантінгтон, А. Пшеворські, Д. Елстер, Г. Оффе, У. К. Преус), а деякі його прихильники, вивчаючи інституціональний дизайн, вивчають співвідношення та взаємодію форм правління та державного устрою, вплив типу партійної системи на консолідацію демократії (Х. Лінц, Ф. Ріггс, А. Лейпхард, Т. Пауер); 4) культурно-ціннісний підхід, пов'язаний з легітимацією нових демократичних інституцій, і такими компонентами політичної



системи, як політична свідомість та політична культура (Л. Морліно, Б. Ламуньєр, Л. Даймонд, Г. Ерме).

Скажімо, Х. Лінц та А. Степан підсумували, що демократична консолідація пов'язана з проведенням глибоких перетворень на поведінковому, ціннісному та конституційному рівнях, коли: 1) не залишається впливових груп, які б намагалися підірвати зсередини демократичний режим чи здійснити відхід від демократії; 2) демократичні процедури та інститути сприймаються суспільством як найбільш прийнятні механізми регулювання соціального життя; 3) політичні актори поступово звикають до факту, що всі суспільні конфлікти вирішуються у відповідності з законними процедурами та інститутами, санкціонованими новим демократичним процесом [20, р.5-7]. А. Мельвіль додав до вказаної схеми також рівень політичної репрезентації, тобто наявність інтегрованої партійної системи та системи взаємодіючих груп інтересів, при цьому роблячи акцент на зовнішніх факторах (міжнародному середовищі, міжнародних економічних відносинах, регіональній інтеграції) [5]. Отож, перехід до демократії передбачає завершення трансформаційного процесу стабілізацією, закріпленням вироблених демократичних практик на рівні суспільства загалом та визнанням міжнародними структурами.

Важко не погодитись, що консолідація демократії можлива лише тоді, коли сформовано таку політичну систему, в якій усі елементи, котрі виникли в її межах, входять в її структуру, підпорядковуються її закономірностям; коли зароджуються внутрішні і зовнішні зв'язки, що забезпечують цілісність системи, її суверенність, стабільність і здатність розвиватися вже на власній основі [9, с.24]. Адже, як підкреслює А. Пшеворський, крім інституційних передумов консолідації демократії не менш важливими є власне демократичні «правила гри», «коли всі задіяні політичні сили віддають перевагу підпорядкуванню своїх інтересів і цінностей такому інституційному влаштуванню, яке не обов'язково гарантує успіх їм особисто», тобто «демократія стає консолідованою тоді, коли в даних політичних і економічних умовах означена система інститутів стає єдиною можливою» [25, р.26].

Аналізуючи існуючі політичні «правила гри», характерні для консолідованих демократій, можна відзначити, що «громадянський діалог» є формою двосторонньої взаємодії між владними інститутами та організаціями громадянського суспільства, що полягає у обміні інформацією, позиціями та думками з приводу цілей, інструментів та стратегій реалізації публічної політики.

На формування громадянського діалогу впливають такі фактори, як: значна ресурсна база громадянського суспільства, демократичність, легітимність влади, наявність високого рівня довіри серед громадян. Крім того, до процесу вироблення державних рішень залучаються як органи державного управління, так і громадські організації, засоби масової інформації, академічні центри тощо.

Громадянський діалог може проявлятися у формі усупільнення механізмів прийняття рішень; збалансування соціальних інтересів; підготовки



якісних рішень в сфері соціально-економічної політики; підготовки суспільства до ефективного здійснення публічної політики; доповнення традиційних форм контролю за процесом державного управління. Результатом громадянського діалогу у такий спосіб стає, з одного боку, соціальний спокій та мир, а з іншого, — стійкий і збалансований розвиток країни і суспільства.

Громадянський діалог вимагає розроблення та створення певної інституційної структури, що забезпечувала б ефективність його функціонування. На думку проф. Войчеха Мішталя, до найістотніших чинників, пов'язаних з функціонуванням громадянського діалогу, належать насамперед правові, політичні та суспільні передумови [23, s.154].

Загалом прийнято вирізняти такі форми та техніки громадянського діалогу, як: інформування (виставки, тренінги, звіти), консультування (диспути, громадські слухання, фокус-групи) та спільне прийняття рішень (консультаційно-дорадчі ради, громадянські суди, примирювальні конференції тощо) [23, s. 155-162]. Наприклад, в Польщі вдало реалізуються програми та проекти, спрямовані на поглиблення громадянського діалогу та подолання бар'єрів між владою та суспільством («Громадянський бюджет», «Фонд громадянських ініціатив», «Людський капітал» тощо). Хоча й стан розвитку громадянського діалогу у Польщі не вважається вповні задовільним. Так, на думку Дагміра Длугоша [18, s. 92], до наявних проблем в цій сфері належать: як недостатня культура і низька організаційна ефективність державної служби у сфері співпраці з неурядовими організаціями, так і відсутність (особливо серед деяких соціальних партнерів) репрезентативних та компетентних структур для проведення діалогу з адміністрацією. Натомість ключовою проблемою, з якою стикаються у ході залучення громадян до прийняття рішень, є інструменталізація відповідних механізмів співпраці [18, s. 8], оскільки часто такі механізми служать виключно легітимації прийнятих адміністрацією рішень поза межами діалогових процедур.

Зважаючи на тривалий досвід функціонування недемократичних політичних систем в державах Центрально-Східної Європи, не викликає жодного подиву той факт, що при проходженні переходу до демократії на шляху до її консолідації ці суспільства зіткнулися із значними системними проблемами: як неефективністю політичних інститутів, так і патріархальністю політичної культури; як фрагментацією громадянського суспільства, так й ідеологічною поляризацією та підвищеною соціальною конфліктністю. Усі вказані перешкоди, звичайно, не сприяли швидкому досягненню консолідації нового режиму та стрімкому підвищенню якості демократії. Проте кожне посттоталітарне східноєвропейське суспільство додало ці перепони самостійно впроваджуючи нові інституції та зміцнюючи їх демократичну складову. Обираючи євроінтеграційні пріоритети більшість країн Центрально-Східної Європи успішно впроваджували й механізми громадянського діалогу, формуючи новий тип політичної культури, що в сукупності стало фактором демократичної консолідації.



Отож, прийняття управлінських рішень із залученням громадян належить до групових методів політики. Формами громадянського діалогу можуть бути як безпосередні (наприклад, громадське обговорення), так і опосередковані (скажімо, вивчення громадської думки) види співпраці. Також поширеними формами участі громадян у виробленні та реалізації рішень на рівні місцевого самоврядування є збори громадян, місцеві ініціативи, діяльність органів самоорганізації населення. Крім того, ефективним інструментом впливу громадськості на ухвалення управлінських рішень є різноманітні дорадчі органи громадського контролю при органах виконавчої влади – так звані «громадські ради», які є постійно діючим колегіальним виборним консультативно-дорадчим органом, що діє з метою забезпечення участі громадян і їх об'єднань в управлінні державними справами, здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, налагодження ефективної взаємодії таких органів із громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики.

**Висновки.** Громадянський діалог у системі взаємовідносин між владою та суспільством є важливим чинником розвитку демократизаційного політичного процесу. Загальний консолідаційний демократичний досвід перехідних держав доводить, що владні інститути виконують роль домінуючого регулятора громадянського діалогу, окреслюючи за допомогою нормативних актів його цілі, принципи, форми, інституції і механізми, що забезпечує формування у суспільстві відповідної демократичної культури, яка стає запорукою загальносуспільної консолідації навколо демократичних цінностей. Поняття «консолідація демократії» трактується як риса політичної системи, а також як характеристика процесу, який сприяє стабілізації політичного режиму. Щодо змісту терміну «консолідація» в науковому середовищі не має однозначного погляду. Позиції дослідників-суспільствознавців варіюються від мінімалістського визначення консолідації до більш широкого. Так, мінімалістський підхід передбачає, що за консолідованої демократії партії чи організації, здатні використовувати недемократичні засоби здобуття влади, витіснені за межі політичного життя та не є суттєвою загрозою стабільності демократії. Широке ж розуміння консолідації передбачає високий рівень розвитку усіх інститутів демократичної системи: від елементів проміжного представництва інтересів, консолідації партійної системи, розвиненої економічної системи, до мирної та успішної передачі влади опозиційним силам, сприятливого зовнішнього впливу, наявності демократичних цінностей на рівні поведінки громадян та суспільної свідомості. Попри значну актуальність і науково-практичну значущість проблеми дослідження, вивчення громадянського діалогу як фактора демократичної консолідації потребує додаткових розвідок і нових теоретичних прийомів. Насамперед у розширенні емпіричного аналізу моделей громадянського діалогу як чинника консолідації демократії в конкретних державах, регіонах, муніципалітетах.

**Література:**

1. Гончарова Т. Е. Политические пакты и их роль в процессах демократизации и консолидации общества // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Соціол. науки. 2008. 11, № 1. С. 42-48.
2. Городецька С.Л. Громадянський діалог: витоки, структура та проблематика дослідження [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/aktprob.19.91.pdf>
3. Конопелько И.В. Демократическая консолидация в условиях современного политического процесса: Дис. канд. полит. наук: 23.00.02. Ставрополь, 2004. 150 с.
4. Ладані В.О. Консолідація демократії в період системної трансформації: концептуальні засади дослідження // Грані. №1 (105). 2014. С. 69-75.
5. Мельвиль А.Ю. О траекториях посткоммунистических трансформаций // Политические исследования. 2004. № 2. С. 64-75.
6. Приймак Л. Консолідація як завершальна стадія транзиту // Вісник Львівського університету, серія філос.-політ. студії. Вип. 3. 2013. С. 130-137.
7. Пшеничний І., Липовська Н. Громадянський діалог як форма взаємодії між владою та громадянським суспільством // Теорія та історія публічного управління. №9 (23). 2015. С.5-11.
8. Терешина Е.А. Консолидация демократии в условиях трансформации политической системы общества: теоретико-методологический анализ: Дис. кандидата политических наук: 23.00.02. Казань, 2006. 220 с.
9. Романюк О. Транзитивні демократії (про визначення характеру політичних режимів перехідних суспільств) // Людина і політика. 2004. №2 (32). С. 23-30.
10. Хантингтон С. Третья волна: Демократизация в конце XX века. Пер. с англ. М.: Росспэн, 2003. 368 с.
11. Харитоновна О.Г. Генезис демократии (Попытка реконструкции логики транзитологических моделей) // Политические исследования. 1995. № 5. С. 70—79.
12. Хинтба И. Р. Консолидация демократии: сущность, факторы, модели: Дис. канд. полит. наук: 23.00.02. М. 2009. 268 с.
13. Antoszewski A., Konsolidacja demokracji / A. Antoszewski // Leksykon politologii. Praca zbiorowa pod red. A.Antoszewskiego i R.Herbuta. Wrocław: Alta. №2. 2003. S. 181-182.
14. Burton M., Gunther R., Highley J., Elity a rozwój demokracji // Władza i społeczeństwo: antologia tekstów z zakresu socjologii polityki / wybór i oprac. J.Szczupaczyński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 1995. S. 15–27.
15. Dahl R. A.O demokracji. Kraków: Znak, 2000. 333 s.
16. Dahl R. A., Demokracja i jej krytycy, przeł. S.Amsterdamski. Kraków, 1995. 444 s.
17. Diamond L.J. Defining and Developing Democracy // Diamond Larry Jay (ed.) Developing Democracy Toward Consolidation. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1999. P. 1-19.
18. Długosz D. W kierunku debaty publicznej? Nowe rozwiązania partycypacyjne a pożądane zmiany w systemie dialogu społecznego i obywatelskiego w Polsce // Trzeci sektor. Nr 4. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, 2006. S. 91-108.
19. Karl T. L., Schmitter P. Ch., Modos de transición en America Latina, Europa del Sur y Europa del Este // Revista Internacional de Ciencias Sociales. n° 128. junio 1991. P. 283-300.
20. Linz J.J., Stepan A. Problems of Democratic Transitions and Consolidation Southern Europe, South America and Post Communist Europe. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996. 504 p.
21. O'Donnell G. Illusions about Consolidation // Journal of Democracy. Vol. 7, No. 2. April 1996. P. 34-51.





22. O'Donnell G., Schmitter P. Transitions from Authoritarian Rule: Tentative conclusions about uncertain democracies. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986. 96 p.
23. Misztal W. Dialog obywatelski we współczesnej Polsce. Lublin: Wydaw. UMCS, 2011. 246 s.
24. Pridham G. Dynamics of Democratization. London and New York: Continuum, 2000. 330 p.
25. Przeworski A. Democracy and the Market, Political and Economic Reforms in Eastern Europe and Latin America. Cambridge: Cambridge University Press. 1991. 208 p.
26. Rustow D. A. Transitions to Democracy – Toward a Dynamic Model // Comparative Politics. vol. 2, n° 3. 1970. P. 337-363.
27. Sekuła P. Kultura polityczna a konsolidacja demokracji. Kraków: KSW im. A.F.Modrzewskiego, 2009. 333 s.
28. Stempeń J.R. Dialog obywatelski w Polsce jako przykład działań pozornych // Dialog obywatelski w Polsce. S. 107-128.
29. Szyja B. Demokracja skonsolidowana jako efekt tranzycji. Analiza podstawowych ujęć i poglądów // Wrocławskie studia politologiczne. 2013. nr 14. S.166-182.
30. Szyja B. Zjawiska niepokojące na obszarze konsolidacji polskiej demokracji u schyłku pierwszej dekady XXI wieku – wybrane aspekty // E-Politikon. 2013. nr 5. S. 199-222.
31. Valenzuela J.S. Democratic Consolidation in Post-Transitional Settings: Notion, Process, and Facilitating Conditions // Kellogg Institute Working Paper. 1990 (December). No.150. Режим доступу <http://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/150.pdf>.
32. Wiktorska-Święcka A. Ku dialogowi obywatelskiemu w Polsce. Rada Działalności Pożytku Publicznego – 10 lat doświadczeń. Warszawa : MPiPS, 2013. 222 s.

### References:

1. Honcharova T. E. (2008) *Politicheskie pakty i ikh rol v protsessakh demokratyzatsyi i konsolidatsyi obshchestva* [Political pacts and their role in the processes of democratization and consolidation of society] // Visn. Mizhnar. Slovia. Univ. Seria Sotsiol. nauky. 2008. 11, № 1. S. 42-48. [In Russian]
2. Horodetska S.L. (2013) *Hromadianskyi dialoh: vytoky, struktura ta problematyka doslidzhennia* [Civil dialogue: origins, structure and issues of research] Retrieved from: <http://soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/aktprob.19.91.pdf> [In Ukrainian]
3. Konopelko Y.V. (2004) *Demokraticheskaya konsolidatsiya v usloviyakh sovremennoho politicheskoho protsessa: Dys. kand. polit. nauk: 23.00.02* [Democratic consolidation in the conditions of the modern political process: Diss. Ph.D. political Sciences: 23.00.02]. Stavropol, 2004. 150 s. [In Russian]
4. Ladani V.O. (2014) *Konsolidatsiia demokratii v period systemnoi transformatsii: kontseptualni zasady doslidzhennia* [Consolidation of democracy in the period of systemic transformation: conceptual foundations of research] // Hrani. №1 (105). 2014. S. 69-75. [In Ukrainian]
5. Melvil A. (2014) *O trayektoriyakh postkommunisticheskikh transformatsyi* [About the trajectories of post-communist transformations] // Politicheskiye issledovaniya. 2004. № 2. S. 64-75. [In Russian]
6. Pryimak L. (2013) *Konsolidatsiia yak zavershalna stadiia tranzytu* [Consolidation as the final stage of transit] // Visnyk Lvivskoho universytetu, seriia filos.-polit. studii. Vyp. 3. 2013. S. 130-137. [In Ukrainian]
7. Pshenychnyi I., Lypovska N. (2015) *Hromadianskyi dialoh yak forma vzaiemodii mizh vladoiu ta hromadianskym suspilstvom* [Civil dialogue as a form of interaction between the government and civil society] // Teoriia ta istoriia publichnogo upravlinnia. №9 (23). 2015. S.5-11. [In Ukrainian]

8. Tereshina E.A. (2006) *Konsolidatsiya demokratii v usloviyakh transformatsii politicheskoi systemy obshchestva: teoretiko-metodologicheskii analiz: Dys. kandydata politicheskikh nauk: 23.00.02 [Consolidation of democracy in the conditions of transformation of the political system of society: theoretical and methodological analysis: Diss. candidate of political sciences: 23.00.02]*. Kazan, 2006. 220 s. [In Russian]
9. Romaniuk O. (2004) *Tranzityvni demokratii (pro vyznachennia kharakteru politychnykh rezhymiv perekhidnykh suspilstv) [Transitive democracies (on determining the nature of political regimes in transitional societies)]* // *Liudyna i polityka*. 2004. №2 (32). S. 23-30. [In Ukrainian]
10. Khantynhton S. (2003) *Tretia volna: Demokratyzatsiya v kontse XX veka [The third wave: Democratization at the end of the XX century]*. Per. s anhl. M.: Rosspen, 2003. 368 s. [In Russian]
11. Kharitonova O.H. (1995) *Henezis demokratii (Popytka rekonstruktsii lohiki tranzitologicheskikh modelei) [The genesis of democracy (An attempt to reconstruct the logic of transitological models)]* // *Politycheskie issledovaniya*. 1995. № 5. S. 70—79. [In Russian]
12. Khintba Y.R. (2009) *Konsolidatsiya demokratii: sushchnost, fakty, modeli: Dys. kand. polit. nauk: 23.00.02 [Consolidation of democracy: essence, factors, models: Diss. Ph.D. political Sciences: 23.00.02]*. M., 2009. 268 s. [In Russian]
13. Antoszewski A. (2003) *Konsolidacja demokracji [Consolidation of democracy]* // *Leksykon politologii. Praca zbiorowa pod red. A.Antoszewskiego i R.Herbuta*. Wrocław: Alta. №2. 2003. S. 181-182. [In Polish]
14. Burton M., Gunther R., Highley J. (1995) *Elity a rozwój demokracji [Elites and the development of democracy]* // *Władza i społeczeństwo: antologia tekstów z zakresu socjologii polityki / wybór i oprac. J.Szczupaczyński*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 1995. S. 15–27. [In Polish]
15. Dahl R. A. (2000) *O demokracji [About democracy]*. Kraków: Znak, 2000. 333 s. [In Polish]
16. Dahl R. A. (1995) *Demokracja i jej krytycy [Democracy and its critics]*, przeł. S.Amsterdamski. Kraków, 1995. 444 s. [In Polish]
17. Diamond L.J. (1999) *Defining and Developing Democracy* // Diamond Larry Jay (ed.) *Developing Democracy Toward Consolidation*. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1999. P. 1-19. [In English]
18. Długosz D. (2006) *W kierunku debaty publicznej? Nowe rozwiązania partycypacyjne a pożądane zmiany w systemie dialogu społecznego i obywatelskiego w Polsce [Towards public debate? New participatory solutions and desired changes in the system of social and civic dialogue in Poland]* // *Trzeci sektor*. Nr 4. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, 2006. S. 91-108. [In Polish]
19. Karl T. L., Schmitter P. Ch. (1991) *Modos de transición en America Latina, Europa del Sur y Europa del Este [Modes of transition in Latin America, Southern Europe and Eastern Europe]* // *Revista Internacional de Ciencias Sociales*. n° 128. junio 1991. P. 283-300. [In Spanish]
20. Linz J.J., Stepan A. (1996) *Problems of Democratic Transitions and Consolidation Southern Europe, South America and Post Communist Europe*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996. 504 p. [In English]
21. O'Donnell G. (1996) *Illusions about Consolidation* // *Journal of Democracy*. Vol. 7, No. 2. April 1996. P. 34-51. [In English]
22. O'Donnell G., Schmitter P. (1986) *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative conclusions about uncertain democracies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986. 96 p. [In English]
23. Misztal W. (2011) *Dialog obywatelski we współczesnej Polsce [Civil dialogue in contemporary Poland]*. Lublin: Wydaw. UMCS, 2011. 246 s. [In Polish]



24. Pridham G. (2000) *Dynamics of Democratization*. London and New York: Continuum, 2000. 330 p. [In English]
25. Przeworski A. (1991) *Democracy and the Market, Political and Economic Reforms in Eastern Europe and Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press. 1991. 208 p. [In English]
26. Rustow D. A. (1970) *Transitions to Democracy – Toward a Dynamic Model* // *Comparative Politics*. vol. 2, n° 3. 1970. P. 337-363. [In English]
27. Sekuła P. (2009) *Kultura polityczna a konsolidacja demokracji [Political culture and the consolidation of democracy]*. Kraków: KSW im. A.F.Modrzewskiego, 2009. 333 s. [In Polish]
28. Stempeń J.R. (2009) *Dialog obywatelski w Polsce jako przykład działań pozornych [Civil dialogue in Poland as an example of apparent activities]* // *Przegląd Socjologiczny*, 2009, nr 1, 2009. S. 107-128. [In Polish]
29. Szyja B. (2013) *Demokracja skonsolidowana jako efekt tranzycji. Analiza podstawowych ujęć i poglądów [Consolidated democracy as a result of transition. Analysis of basic approaches and views]* // *Wrocławskie studia politologiczne*. 2013. nr 14. S.166-182. [In Polish]
30. Szyja B. (2013) *Zjawiska niepokojące na obszarze konsolidacji polskiej demokracji u schyłku pierwszej dekady XXI wieku – wybrane aspekty [Disturbing phenomena in the area of consolidation of Polish democracy at the end of the first decade of the 21st century - selected aspects]* // *E-Politikon*. 2013. nr 5. S. 199-222. [In Polish]
31. Valenzuela J.S. (1990) *Democratic Consolidation in Post-Transitional Settings: Notion, Process, and Facilitating Conditions* // Kellogg Institute Working Paper. 1990 (December). No.150. Режим доступу <http://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/150.pdf>. [In English]
32. Wiktorska-Święcka A. (2013) *Ku dialogowi obywatelskiemu w Polsce. Rada Działalności Pożytku Publicznego – 10 lat doświadczeń [Towards civil dialogue in Poland. Public Benefit Activities Council – 10 years of experience]*. Warszawa : MPiPS, 2013. 222 s. [In Polish]



УДК 316.66

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-496-506](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-496-506)

**Майданський Іван Миколайович** аспірант, Факультет історії, політології і міжнародних відносин, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76000, тел.: (0342) 531-574, <https://orcid.org/0009-0001-1027-6620>

**Зенкін Михайло Васильович** кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедра історії та політичної теорії, Навчально-науковий інститут гуманітарних і соціальних наук, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», пр. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро, 49005, тел.: (056) 744-14-11, <https://orcid.org/0000-0002-9824-629X>

## ХАРИЗМАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО У ПОЛІТИЦІ: АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МАСОВУ СВІДОМІСТЬ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню ролі харизматичного лідерства у політичних процесах. У сучасному світі політичні лідери відіграють вирішальну роль у формуванні суспільної думки та масової свідомості, й саме їхня харизма часто стає ключовим фактором успіху. Враховуючи зростаючий вплив харизматичних політичних фігур на громадськість, стає зрозумілою необхідність дослідження цього феномену, що визначає актуальність статті. Метою статті є виявлення основних характеристик харизматичного лідерства у політиці, а також аналіз його впливу на масову свідомість та політичну поведінку. Розкрито, яким чином харизма лідера може формувати політичні переконання громадян, змінювати їхні уподобання та впливати на політичні процеси в цілому. У статті використовується теоретична методологія, заснована на аналізі наукової літератури з політології, соціології та психології, а також на дослідженні конкретних історичних прикладів харизматичних лідерів. Автори зосереджуються на ключових теоріях харизми та лідерства, аналізують класичні та сучасні підходи до розуміння цього феномену, а також пропонують власні концептуальні рамки для подальшого вивчення. Результати дослідження демонструють, що харизматичне лідерство має значний вплив на масову свідомість, створюючи ефект «особистісного зв'язку» між лідером та його послідовниками. Це дозволяє лідерам мобілізувати великі маси людей, створюючи довіру та відданість, що особливо важливо в кризові моменти. Також було встановлено, що харизма може як зміцнювати демократичні процеси, так і підривати їх, залежно від того, в чіїх руках вона зосереджена. У висновках статті підкреслюється, що харизматичне



лідерство є потужним інструментом впливу на суспільство, але його застосування має бути свідомим і відповідальним. Автори наголошують на необхідності подальших досліджень у цій сфері, зокрема щодо потенційних ризиків, пов'язаних зі зловживанням харизмою в політиці. Стаття сприяє глибшому розумінню феномену харизматичного лідерства та його ролі у сучасній політиці. Вона підкреслює важливість усвідомлення впливу харизматичних лідерів на масову свідомість та закликає до відповідального підходу у використанні цього феномену для забезпечення стабільності та розвитку демократичних інститутів.

**Ключові слова:** харизматичне лідерство, політика, масова свідомість, вплив, демократичні процеси, суспільна думка, політична поведінка

**Maidanskyi Ivan Mykolayovych** Postgraduate Student Faculty of History, Political Science, and International Relations, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, St. Shevchenko, 57, Ivano-Frankivsk, 76000, tel.: (0342) 531-574, <https://orcid.org/0009-0001-1027-6620>

**Zienkin Mykhailo Vasylovych** Candidate of Historical Sciences, Docent, Docent Department of History and Political Theory, Educational and Scientific Institute of Humanities and Social Sciences, Dnipro University of Technology, Ave. Dmytro Yavornytskyi, 19, Dnipro, 49005, <https://orcid.org/0000-0002-9824-629X>

## CHARISMATIC LEADERSHIP IN POLITICS: ANALYSIS OF THE PHENOMENON AND ITS IMPACT ON MASS CONSCIOUSNESS

**Abstract.** This article is dedicated to the study of the role of charismatic leadership in political processes. In the modern world, political leaders play a decisive role in shaping public opinion and mass consciousness, and it is often their charisma that becomes a key factor in their success. Given the growing influence of charismatic political figures on the public, the need to study this phenomenon becomes clear, highlighting the relevance of this article. The aim of the article is to identify the main characteristics of charismatic leadership in politics, as well as to analyze its impact on mass consciousness and political behavior. It explores how a leader's charisma can shape citizens' political beliefs, alter their preferences, and influence political processes as a whole. The article employs a theoretical methodology based on the analysis of scientific literature from political science, sociology, and psychology, as well as the study of specific historical examples of charismatic leaders. The authors focus on key theories of charisma and leadership, analyzing both classical and contemporary approaches to understanding this phenomenon, and propose their own conceptual framework for further study. The research findings demonstrate that charismatic leadership has a significant impact on mass consciousness, creating a “personal connection” effect between the leader

and their followers. This allows leaders to mobilize large masses of people, fostering trust and loyalty, which is particularly crucial in times of crisis. It was also found that charisma can both strengthen and undermine democratic processes, depending on whose hands it is in. The article concludes by emphasizing that charismatic leadership is a powerful tool for influencing society, but its application must be conscious and responsible. The authors stress the need for further research in this area, particularly regarding the potential risks associated with the misuse of charisma in politics. The article contributes to a deeper understanding of the phenomenon of charismatic leadership and its role in modern politics. It underscores the importance of recognizing the impact of charismatic leaders on mass consciousness and calls for a responsible approach to utilizing this phenomenon to ensure the stability and development of democratic institutions.

**Keywords:** charismatic leadership, politics, mass consciousness, influence, democratic processes, public opinion, political behavior.

**Постановка проблеми.** На сьогодні харизма — це одна з тих категорій у соціології та політології, про яку сучасні дослідники ведуть практично постійні дискусії [1, с. 150]. У них можна зустріти багато аргументів «за» й не менше аргументів «проти». Одні вчені говорять про недоцільність використання цього поняття в науці, інші широко застосовують його під час проведення досліджень політичних інститутів і процесів.

Більшість наявних моделей феномену харизми базується на соціології Макса Вебера, і це зовсім не дивно, оскільки саме він увів термін «харизма» в науковий обіг. У своїй головній праці “*Economy and Society*” Макс Вебер пише, що харизма — це особистісна якість, завдяки якій людина (харизматик) сприймається іншими як володар унікальних, можна сказати, надприродних здібностей, не властивих звичайним людям. На думку М. Вебера, маси сприймають ці «надздібності» як зразкові якості й часто помилково приписують їх носію божественне походження, внаслідок чого харизматична людина має великі шанси стати лідером [2, с. 237]. Відповідно, харизматичне лідерство у політиці є унікальним феноменом, що значно впливає на масову свідомість та поведінку суспільства.

Харизматичні лідери здатні викликати сильні емоції, формувати суспільні цінності та мотивувати маси до активних дій завдяки своєму особистому магнетизму, риториці та впевненості. Однак їхній вплив може бути як позитивним, сприяючи об'єднанню нації та впровадженню реформ, так й негативним, маніпулюючи громадською думкою та призводячи до політичної нестабільності [3, с. 741]. Аналіз цього явища дозволяє зрозуміти, яким чином харизматичні лідери формують політичні наративи та які наслідки це має для суспільства. Наразі актуалізується проблема харизматичного лідерства та виникає необхідність перегляду цього поняття відповідно до





сучасних реалій та виокремлення особливостей й характеристик харизматичного лідера.

**Аналіз останніх досліджень.** Харизматичне лідерство в політиці є важливим феноменом, що привертає увагу дослідників завдяки своїй здатності формувати масову свідомість та впливати на політичні процеси. Ансел С., Бойко С., Іоффе М., Кіссінджер Х., Лікарчук Н., Маркіна І., Стеблина Н., Торфінг Дж. підкреслюють, що харизматичні лідери володіють унікальними комунікативними та емоційними здібностями, які дозволяють їм створювати сильний емоційний зв'язок з електоратом. Ахароні Т., Гіршберг Дж., Гюйн Дж., Едвардс Г., Маєр К., Сестеро Н., Табата Р., Уейн С., Янг, З. зауважують, що такий зв'язок базується на харизмі, яка включає в себе особисту привабливість, здатність надихати та формувати уявлення про себе як про лідера, який може вирішити найскладніші суспільні проблеми.

Баюрчак Н., Бойченко М., Ємельянова Г., Кокарча Ю., Коренєва Ю., Пауерс Р., Реншон Дж., Цебрик А. відзначають вплив харизматичних лідерів на масову свідомість виявляється через їх здатність мобілізувати широкі верстви населення навколо певних ідеалів або цілей. Їхня риторика часто апелює до емоцій та підсвідомих страхів чи бажань, що дозволяє їм легко формувати колективні уявлення та зміщувати фокус суспільного обговорення в потрібному їм напрямку. Це може мати як позитивні, так і негативні наслідки, оскільки харизматичні лідери можуть використовувати свою владу як для просування соціальних змін та розвитку, так і для маніпуляції масовою свідомістю з метою закріплення особистої влади або досягнення егоїстичних цілей.

**Метою статті** є дослідження феномену харизматичного лідерства у політиці та його впливу на масову свідомість.

**Виклад основного матеріалу.** Харизматичне лідерство в політиці є унікальним явищем, яке здатне значною мірою впливати на масову свідомість та формувати суспільні настрої [4, с. 688]. Харизматичні лідери мають здатність викликати у своїх послідовників сильні емоції, захоплення та відданість, завдяки чому можуть досягати значних політичних успіхів навіть у складних умовах [5, с. 10]. Цей тип лідерства ґрунтується не лише на риторичі, але й на особистих якостях, таких як впевненість у собі, енергія та харизма, які дозволяють лідеру стати символом певних ідеалів чи національних цінностей.

Вплив харизматичного лідера на масову свідомість може бути настільки сильним, що його послідовники часто вірять у його здатність вирішити всі суспільні проблеми, навіть якщо для цього немає реальних підстав [6, с. 5]. Такий феномен може призводити як до позитивних, так й до негативних наслідків. З одного боку, харизматичні лідери можуть мобілізувати націю до важливих змін та реформ. З іншого боку, надмірне захоплення особистістю

лідера може спровокувати ірраціональні рішення та концентрацію влади, що іноді призводить до авторитаризму. Аналізуючи харизматичне лідерство в політиці, важливо зрозуміти, як воно формується та який вплив має на суспільство, аби розробити стратегії для підтримки демократії та уникнення негативних наслідків [7, с. 372]. Політичний лідер є головним елементом політичного механізму, що визначає характер й напрямок політичних процесів у країні. Політичні лідери відіграють першорядну роль у розвитку суспільства та в ухваленні політичних рішень.

Політичне лідерство, будучи основною ланкою в механізмі політичної влади, значною мірою визначає характер і спрямованість політичних процесів, чинить основний вплив на процес ухвалення рішень на всіх рівнях влади [8, с. 33]. Вектор подальшого суспільного розвитку безпосередньо залежить від ефективності політичних лідерів, їхньої здатності налагодити комунікацію з різними соціальними групами та суспільством загалом. На сьогодні проблема пошуку та призначення на політичні та суспільні посади нових людей, здатних забезпечити сталий розвиток держави, дати адекватну відповідь на виклики та загрози суспільно-політичному розвитку країни, стає все більш актуальною.

У сучасній політичній науці існує багато теорій та підходів до дослідження феномену політичного лідерства в сучасному політичному світі. Особливого значення набуває дослідження політичного лідерства як механізму інтеграції суспільства — аспекту, який недостатньо вивчений вітчизняними та зарубіжними дослідниками.

У книзі “Leadership: Six Studies in World Strategy” Генрі Кіссінджер визначає політичне лідерство як здатність лідера формувати стратегію, яка враховує історичні, культурні та соціальні умови, й вести націю до досягнення довгострокових цілей. Лідерство для Г. Кіссінджера полягає не лише у вмінні реагувати на поточні виклики, але й у здатності бачити майбутні можливості та загрози, формувати бачення й об'єднувати суспільство навколо цього бачення. Він підкреслює важливість моральної сили, інтелектуальної глибини та особистої харизми, які дозволяють лідерам впливати на масову свідомість і залишати тривалий слід в історії [9, с. 304].

Варто відзначити, що Дж. Торфінг та К. Анселл наголошують, що харизматичний лідер у політиці має особливі якості, які виділяють його серед інших та дозволяють ефективно впливати на суспільство, а саме:

- потужна риторика та комунікаційні навички, тобто харизматичні лідери володіють здатністю говорити переконливо, натхненно та зрозуміло й вони можуть передавати складні ідеї простими словами та легко знаходять спільну мову з різними аудиторіями;

- візіонерство та чітке бачення майбутнього, адже вони мають чітке уявлення про те, куди потрібно рухатись, і здатні переконати інших у важливості своїх ідей;

— особиста впевненість та рішучість, — харизматичні лідери демонструють високу впевненість у своїх діях і рішеннях й вони не бояться брати на себе відповідальність і часто приймають сміливі рішення, які підтримуються їх послідовниками;

— емоційна привабливість та емпатія, — такі лідери здатні викликати емоційну прив'язаність до себе завдяки своїй автентичності та здатності розуміти почуття інших;

— сильний особистий бренд та харизма, тобто харизматичні лідери мають впізнаваний стиль, який резонує з їхньою аудиторією [10, с. 37-41].

### Ключові елементи, що визначають харизматичного політичного лідера:

01

Потужна риторика та комунікаційні навички

02

Візіонерство та чітке бачення майбутнього

03

Особиста впевненість та рішучість

04

Емоційна привабливість та емпатія

05

Сильний особистий бренд та харизма

**Рис. 1** Ключові елементи, що визначають харизматичного політичного лідера.

Джерело: [10]

На нашу думку, харизматичне лідерство в політиці є одним із найвпливовіших феноменів, що здатен кардинально змінювати суспільну свідомість та політичний ландшафт. Лідери з харизмою володіють здатністю надихати та мобілізувати маси, часто спираючись на емоції та особисту привабливість, а не на раціональні аргументи чи політичні програми [11, с. 15]. Такий тип лідерства може бути як позитивним, коли він сприяє соціальним змінам і розвитку, так і небезпечним, якщо він веде до зловживання владою та маніпуляції масовою свідомістю. Розроблена нами таблиця розкриває аналіз цього феномену, включаючи його визначення, засоби впливу, можливі ризики та історичні приклади (Таблиця 1).



Таблиця 1.

## Аналіз харизматичного лідерства в політиці

| Аспект                              | Опис                                                                                                                                                                           | Приклад впливу на масову свідомість                                                                                                   |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення харизматичного лідерства | Харизматичне лідерство — це стиль лідерства, при якому лідер здатний впливати на маси завдяки своїй особистій харизмі, ентузіазму, переконливості та здатності надихати інших. | Лідер може змусити маси вірити у свої ідеї, навіть якщо вони не мають раціонального підґрунтя.                                        |
| Особисті характеристики лідера      | Впевненість, риторичні здібності, магнетизм, привабливість, сміливість у прийнятті рішень, здатність маніпулювати емоціями.                                                    | Лідер використовує емоційні звернення, щоб посилити відчуття єдності та спільної мети серед своїх послідовників.                      |
| Засоби комунікації                  | Використання мас-медіа, соціальних мереж, публічних виступів, де лідер звертається безпосередньо до народу, що створює ілюзію особистого контакту.                             | Завдяки частим виступам на телебаченні або у соціальних мережах, лідер створює враження постійної присутності в житті людей.          |
| Вплив на масову свідомість          | Виникнення культу особистості, зміщення акцентів з раціональної оцінки політичних рішень на емоційне сприйняття лідера та його рішень.                                         | Послідовники лідера можуть приймати його рішення без критичного аналізу, оскільки довіряють його харизмі більше, ніж реальним фактам. |
| Ризики харизматичного лідерства     | Зловживання владою, маніпуляція масовою свідомістю, виникнення авторитаризму або тоталітаризму, коли лідер починає ігнорувати демократичні інститути.                          | Народ може підтримувати навіть небезпечні для себе рішення, оскільки вірить у непогрішність лідера.                                   |
| Історичні приклади                  | Харизматичні лідери минулого, які змогли змінити хід історії завдяки своєму впливу на маси.                                                                                    | Наприклад, Мартін Лютер Кінг, Нельсон Мандела — кожен з них по-своєму впливав на масову свідомість своїх сучасників.                  |
| Висновки                            | Харизматичне лідерство може бути як позитивним, так і негативним явищем, залежно від цілей лідера та сприйняття його масами.                                                   | Масова свідомість може бути як засобом просування соціальних змін, так і інструментом встановлення диктатури.                         |

Джерело: упорядковано автором на основі [2;6;9;10;11;12]



Політичне лідерство залежно від терміну дії може бути тимчасовим (короткотривалим, довготривалим) та постійним. Політичне лідерство є важливим фактором безперервного й динамічного розвитку політичних інститутів. Воно чинить значний вплив на всі політичні системи та політичні процеси в суспільстві. Харизматичні політичні лідери відіграють активну роль у постановці стратегічних цілей й завдань політичної системи, а також у виборі засобів та методів для досягнення цих цілей [12, с. 271]. Харизматичний політичний лідер може впливати на хід історії як позитивно, так і негативно, залежно від того, наскільки його політичні плани й дії відповідають об'єктивним потребам суспільства та ходу самої історії [13, с. 7]. Харизматичне лідерство в політиці базується на певних принципах та особливостях, які дозволяють лідеру впливати на великі маси людей та здобувати їхню підтримку, а саме:

- харизматичний лідер має яскраву, сильну особистість, яка виділяється серед інших, а його поведінка, мова, зовнішній вигляд створюють образ, що запам'ятовується і викликає захоплення;

- харизматичні лідери вміють викликати емоції у своїх прихильників, використовують риторiku, яка торкається почуттів та викликає ентузіазм й відповідно вони часто апелюють до національних, релігійних або культурних цінностей;

- харизматичний лідер здатний надихати людей на дії, переконувати їх у необхідності змін або досягнення певних цілей;

- лідери з харизмою зазвичай мають ясне бачення майбутнього й здатні переконати людей у його досяжності, тобто вони описують майбутнє таким чином, що воно здається позитивним;

- харизматичні лідери демонструють приклад самопожертви, рішучості або високої моралі, що підвищує їх авторитет й зміцнює довіру прихильників;

- харизматичний лідер відзначається вмінням чітко й переконливо доносити свої думки;

- лідери готові пропонувати нові ідеї та підходи, навіть якщо вони є ризикованими, а їх впевненість у власних діях змушує інших вірити в успіх;

- харизматичний лідер має здатність об'єднувати різні групи людей навколо спільної мети й безпосередньо ефективно організовує масові акції;

- харизматичні лідери асоціюють владу з власною особистістю, створюючи імідж незамінного лідера, що підвищує їхню легітимність;

- у деяких випадках харизматичні лідери сприяють виникненню культу особистості, коли їх шанують як особливих, майже міфічних фігур, що підсилює їхній вплив [14, с. 93-95; 15, с. 89-91; 16, с. 183].

**Висновки.** Предмет нашого наукового інтересу становить проблему інституціоналізації харизматичного політичного лідерства, у якій механізм відбору політичних лідерів, їх підготовка до влади та сама їх діяльність здійснюються в рамках конкретних інститутів. Все це потребує спеціальних

наукових досліджень, що виявляють загальні закономірності цього процесу, що дозволить говорити про дійсно наявні шляхи формування сучасної української політичної еліти. Таким чином, харизма — це надзвичайна якість, завдяки якій одна людина може легко справити гарне враження на маси та заслужити їхню довіру й повагу, що, відповідно, значно підвищує її шанси зайняти провідну роль у малій або великій соціальній групі.

Харизматичне лідерство у політиці є потужним інструментом, що здатен значно впливати на масову свідомість та формувати політичні процеси. Харизматичні лідери, завдяки своїм особистим якостям та здатності ефективно комунікувати з широкими масами, створюють сильний емоційний зв'язок зі своїми послідовниками. Вони здатні мобілізувати громадську думку та консолідувати суспільство навколо певних ідей або цінностей, часто граючи вирішальну роль у критичні моменти історії, коли традиційні методи управління або політичні інститути не можуть забезпечити необхідну стабільність або зміни.

Водночас харизматичне лідерство має й свої ризики, оскільки воно часто пов'язане з персоналізацією влади та зниженням ролі демократичних інститутів. Харизматичні лідери можуть використовувати свою популярність для маніпулювання громадською думкою та зміцнення власної влади, що може призвести до авторитаризму та підризу демократичних норм. Тому, попри значний потенціал харизматичних лідерів у мобілізації мас, важливо враховувати можливі негативні наслідки цього феномену та забезпечувати збалансований підхід до лідерства у політиці, що базується на демократичних цінностях і відповідальності перед суспільством.

Врешті-решт, можна зробити висновок, що сьогодні харизматичне політичне лідерство все менше виступає як особлива форма влади, специфіка якої полягає в спрямованості зверху вниз, коли сама влада реалізується не більшістю, а одним керівником. Випробування владою — це надзвичайно складне випробування. Дуже важливо, що сучасні лідери політичного середовища концентрують увагу не лише на тому, щоб використовувати владу як таку, а й на тому, щоб формувати за її допомогою мотиви активної діяльності людей і здорового суспільного простору, спрямовані на розкриття особистісного потенціалу.

#### *Література:*

1. Іоффе М. Роль лідера в сучасних умовах. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 7 (35). С. 143-154
2. Weber M. *Economy and Society*. Harvard University Press. 2019. 520 p.
3. Powers R., Renshon J. International status concerns and domestic support for political leaders. *American Journal of Political Science*. 2023. № 67.3. P. 732-747.
4. Yang, Z., Huynh, J., Tabata, R., Cestero, N., Aharoni, T., Hirschberg, J. What Makes a Speaker Charismatic? Producing and Perceiving Charismatic Speech. *Proc. Speech Prosody*. 2020. P. 685-689





5. Бойченко М. Стан та перспективи досліджень взаємодії вербальних і невербальних засобів у харизматичній комунікації. Вісник ХНУ імені ВН Каразіна. Серія: Іноземна філологія. Методика викладання іноземних мов. 2022. № 96. С. 7-16.

6. Лікарчук Н. В. Формування іміджу політичного лідера в процесі виборчої кампанії: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути і процеси». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. К., 2003. 21 с.

7. Цебрик А.А., Кокарча Ю.А. Характеристика та роль сучасного політичного лідера. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції з нагоди відзначення Дня науки – 2023 в Україні «Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану» (23 травня 2023 року). Київ: ДНДІ МВС України. 2023. С. 371-374.

8. Смельянова Г.І. Функціональне призначення політичного лідера. Науковий журнал «Політичне життя». Політичні інститути та процеси. 2018. № 2. С. 30-35.

9. Kissinger H. Leadership: Six studies in world strategy. Penguin Group, 2024. 528 p.

10. Torfing J., Ansell C. Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. Political Innovations. Routledge. 2020. P. 37-54.

11. Коренєва Ю.П. Психологічний портрет політичного лідера. Young Scientist. Психологічні науки. 2022. № 6 (106). С. 15-17.

12. Edwards III G.C., Mayer K.R., Wayne S. J. Presidential leadership: Politics and policy making. Rowman & Littlefield Publishers, 2020. 480 p.

13. Баярчак Н. Формування іміджу політика через конструювання образу харизматичного лідера. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2023. № 1.15. С. 5-10.

14. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. Політичний менеджмент. 2021. № 6. С. 91–100.

15. Маркіна І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С.88-91

16. Стеблина Н.О. Репрезентація політичних акторів у нових медіа держав із перехідними та авторитарними режимами. Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 2022. № 1 (52). С.178-192.

### References:

1. Ioffe, M. (2024). Rol lidera v suchasnykh umovakh [The role of a leader in modern conditions]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, № 7 (35), 143-154 [in Ukrainian]

2. Weber, M. (2019). Economy and Society. Harvard University Press, 520. [in English]

3. Powers, R., Renshon, J. (2023). International status concerns and domestic support for political leaders. American Journal of Political Science, № 67.3, 732-747. [in English]

4. Yang, Z., Huynh, J., Tabata, R., Cestero, N., Aharoni, T., Hirschberg, J. (2020). What Makes a Speaker Charismatic? Producing and Perceiving Charismatic Speech. Proc. Speech Prosody, 685-689 [in English]

5. Boichenko, M. (2022). Stan ta perspektyvy doslidzhen vzaiedodii verbalnykh i neverbalnykh zasobiv u kharyzmatychnii komunikatsii [Status and prospects of research on the interaction of verbal and non-verbal means in charismatic communication]. Visnyk KhNU imeni VN Karazina. Serii: Inozemna filolohiia. Metodyka vykladannia inozemnykh mov, № 96, 7-16. [in Ukrainian]

6. Likarchuk, N. V. (2003). Formuvannia imidzhu politychnoho lidera v protsesi vyborchoi kampanii [Formation of the image of a political leader in the process of an election campaign]: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. polit. nauk: spets. 23.00.02 «Politychni instytuty i protsesy». Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. K., 21. [in Ukrainian]

7. Tsebryk, A.A., Kokarcha, Yu.A. (2023). Kharakterystyka ta rol suchasnoho politychnoho lidera [Characteristics and role of a modern political leader]. Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii z nahody vidznachennia Dnia nauky – 2023 v Ukraini «Aktualnist ta osoblyvosti naukovykh doslidzhen v umovakh voiennoho stanu» (23 travnia 2023 roku). Kyiv: DNDI MVS Ukrainy, 371-374. [in Ukrainian]
8. Yemelianova, H.I. (2018). Funktsionalne pryznachennia politychnoho lidera [Functional appointment of a political leader]. Naukovyi zhurnal «Politychne zhyttia». Politychni instytuty ta protsesy, № 2, 30-35. [in Ukrainian]
9. Kissinger, H. (2024). Leadership: Six studies in world strategy. Penguin Group, 528. [in English]
10. Torfing, J., Ansell, C. (2020). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. Political Innovations. Routledge, 37-54. [in English]
11. Korenieva, Yu.P. (2022). Psykholohichniy portret politychnoho lidera [Psychological portrait of a political leader. Young Scientist]. Young Scientist. Psykholohichni nauky, № 6 (106), 15-17. [in Ukrainian]
12. Edwards, III G.C., Mayer, K.R., Wayne, S. J. (2020). Presidential leadership: Politics and policy making. Rowman & Littlefield Publishers, 480. [in English]
13. Baiurchak, N. (2023). Formuvannia imidzhu polityka cherez konstruiuvannia obrazu kharyzmatychnoho lidera [Formation of the image of a politician through the construction of the image of a charismatic leader]. Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Politolohiia, № 1.15, 5-10. [in Ukrainian]
14. Boiko, S. (2021). Politychne liderstvo v Ukraini: henezys i dynamika rozvytku [Political leadership in Ukraine: genesis and dynamics of development]. Politychnyi menedzhment, № 6, 91–100. [in Ukrainian]
15. Markina, I. A. (2020). Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management]. Ekonomichniy prostir, № 159, 88-91 [in Ukrainian]
16. Steblyna, N.O. (2022). Reprezentatsiia politychnykh aktoriv u novykh media derzhav iz perekhidnymy ta avtorytarnymy rezhymamy [Representation of political actors in the new media of states with transitional and authoritarian regimes]. Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho, № 1 (52), 178-192. [in Ukrainian]



УДК 323(477):351:334.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-507-520](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-507-520)

**Назарчук Олександр Миколайович** кандидат історичних наук, доцент, кафедра політології, філософський факультет, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2616-6020>

## ПОЛІТИЧНІ ЕЛІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ З ДЕРЖАВНИМИ СТРУКТУРАМИ І БІЗНЕСОМ

**Анотація.** Актуальність дослідження полягає в необхідності вдосконалення механізмів співпраці між державними структурами та приватним сектором для зменшення корупційних ризиків і підвищення ефективності політичних інститутів. Це питання є особливо важливим для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції та прагне зміцнити свої демократичні інституції і забезпечити стабільний економічний розвиток.

Метою статті є дослідження впливу політичних еліт на інституційну взаємодію між державними структурами та бізнесом. Це передбачає передусім визначення ролі бізнесу у формуванні політичних рішень через механізми лобіювання, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії між політичними елітами, державними структурами та бізнесом.

Методи дослідження включають міждисциплінарний підхід, що поєднує політичний аналіз, економічні теорії та правові аспекти. Використано також методи системного та порівняльного аналізу для дослідження взаємодії між елітами, бізнесом та державою, а також кейс-стаді (аналіз успішних і невдалих прикладів державно-приватного партнерства в Україні).

Результати дослідження показали, що політичні еліти відіграють вирішальну роль у формуванні державно-приватного партнерства, однак недостатня регламентація політичного лобіювання сприяє виникненню корупційних схем і непрозорих взаємовідносин між бізнесом і державою. Було виявлено, що лобіювання в Україні часто використовується не тільки для просування законодавчих ініціатив, які відповідають інтересам економічного розвитку, але й для забезпечення приватних інтересів певних бізнес-груп, що може негативно впливати на загальний добробут суспільства.

Висновки підкреслюють важливість посилення прозорості та підзвітності у взаємодії між політичними елітами, бізнесом і державними структурами. Запропоновано рекомендації щодо створення чіткої нормативно-правової бази для регулювання політичного лобіювання та державно-приватного партнерства, що сприятиме зменшенню корупційних ризиків і підвищенню ефективності політичних інститутів. Це дозволить забезпечити більш стійкий розвиток України.



**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, вплив бізнесу, корупція, громадянське суспільство, легітимність влади, політичні інститути, євроінтеграція, інституційна співпраця, політичне лобіювання, політичні еліти.

**Nazarchuk Oleksandr Mykolayovych** Ph.D. in Historical Sciences, Associate Professor, Department of Political Science, Faculty of Philosophy, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-2616-6020>

## POLITICAL ELITES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF INTERACTION WITH STATE STRUCTURES AND BUSINESS

**Abstract.** The relevance of the study lies in the need to improve the mechanisms of cooperation between government agencies and the private sector to reduce corruption risks and increase the efficiency of political institutions. This issue is especially important for Ukraine, which is on the path to European integration and seeks to strengthen its democratic institutions and ensure stable economic development.

The purpose of the article is to study the influence of political elites on institutional interaction between government agencies and business. This involves, first of all, determining the role of business in shaping political decisions through lobbying mechanisms, as well as developing practical recommendations for improving the interaction between political elites, government agencies and business.

The research methods include an interdisciplinary approach that combines political analysis, economic theories, and legal aspects. Methods of systemic and comparative analysis were also used to study the interaction between elites, business and the state, as well as case studies (analysis of successful and unsuccessful examples of public-private partnerships in Ukraine).

The research results showed that political elites play a crucial role in the formation of public-private partnerships, but insufficient regulation of political lobbying contributes to the emergence of corruption schemes and non-transparent relations between business and the state. It has been found that lobbying in Ukraine is often used not only to promote legislative initiatives that meet the interests of economic development, but also to ensure the private interests of certain business groups, which can negatively affect the overall welfare of society.

The conclusions emphasize the importance of strengthening transparency and accountability in the interaction between political elites, business and government agencies. Recommendations are offered to create a clear legal framework for regulating political lobbying and public-private partnerships, which will help reduce corruption risks and increase the efficiency of political institutions. This will ensure a more sustainable development of Ukraine.



**Keywords:** public-private partnership, business influence, corruption, civil society, legitimacy of power, political institutions, European integration, institutional cooperation, political lobbying, political elites.

**Постановка проблеми.** Питання взаємодії політичних еліт з державними структурами та бізнесом у сучасній Україні набуває особливої актуальності в умовах складних політичних та економічних трансформацій, які переживає країна. Українські політичні еліти відіграють ключову роль у формуванні та реалізації політики, проте їх вплив часто тісно пов'язаний з економічними інтересами та взаємодією з приватним сектором. Така взаємодія може стати основою для розвитку держави, проте одночасно несе ризики концентрації влади і корупційних практик.

Проблема полягає в тому, що наявні відносини між політичними елітами, державними структурами і бізнесом нерідко мають непрозорий характер. Це може призводити до конфлікту інтересів, спричиняти економічну нерівність і підривати довіру до демократичних інститутів. З одного боку, співпраця між державою і бізнесом є необхідною умовою для забезпечення економічного зростання та інновацій, з іншого боку, надмірний вплив окремих політичних і бізнесових кіл на ухвалення державних рішень може заважати реалізації інтересів широких верств населення.

Значна частина проблеми криється у відсутності чітких меж між державними функціями та приватними інтересами, що викликає занепокоєння з боку громадянського суспільства. Взаємодія політичних еліт з бізнесом має як позитивні, так і негативні наслідки для державного управління, що вимагає ґрунтовного вивчення цього феномену. Дослідження цієї проблеми дозволить глибше зрозуміти, яким чином можливо побудувати більш прозору і ефективну модель взаємовідносин між політичною владою, бізнесом та державними структурами, що відповідатиме інтересам громадян і сприятиме стабільності та розвитку країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** що містять початкові шляхи розв'язання проблеми, на яку спирається автор, визначення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яку розглядає стаття.

Сучасні українські науковці, як-от А. Стельмах [1] та В. Кравчук [2], досліджують проблеми корупції та ефективності державних інститутів у контексті їх взаємодії з бізнесом. Вони підкреслюють, що корупція є однією з головних перешкод на шляху розвитку ефективної взаємодії між державою та бізнесом, і що для подолання цього явища необхідні реформи в системі державного управління, особливо в частині прозорого регулювання лобіювання.

У світлі євроінтеграційних процесів важливими є дослідження Г. Комарницької [3] та Ю. Подолян [4], які підкреслюють, що європейські стандарти публічного управління та регулювання можуть стати ефективним інструментом для підвищення якості взаємодії між державою та бізнесом в Україні.

Таким чином, наукові дослідження підкреслюють важливість удосконалення нормативно-правової бази для регулювання державно-приватного партнерства і лобіювання в Україні. Це дозволить зменшити корупційні ризики і сприятиме ефективнішій співпраці між політичними елітами, державними структурами та бізнесом.

У сучасній Україні взаємодія політичних еліт з державними структурами, бізнесом та громадянським суспільством є одним із ключових чинників формування державної політики та управління. Важливим аспектом цієї взаємодії є державно-приватне партнерство, яке має потенціал стати ефективним інструментом для розвитку економіки і зміцнення соціальної стабільності. Однак вплив бізнесу на політичні процеси часто призводить до корупційних практик, які підривають легітимність влади та довіру до політичних інститутів. Особливо це стає проблемою в умовах, коли політичне лобіювання використовується для особистого збагачення, а не для загального блага.

Євроінтеграційні процеси відкривають для України нові можливості для інституційної співпраці та боротьби з корупцією. Водночас досягнення європейських стандартів вимагає не лише економічних і політичних реформ, але й зміцнення громадянського суспільства як важливого партнера в процесах контролю за владою. У цьому контексті постає питання про здатність українських політичних еліт упроваджувати ефективні моделі інституційної співпраці, які б забезпечили баланс між інтересами бізнесу, держави та суспільства.

Дослідження проблеми політичного лобіювання, впливу бізнесу на державну політику та корупційних ризиків у цьому процесі є особливо актуальним на сучасному етапі розвитку України. Для успішної інтеграції в європейську спільноту та зміцнення легітимності влади важливо знайти ефективні механізми взаємодії між державними структурами, бізнесом та громадянським суспільством, що базуватимуться на прозорості, підзвітності та інституційній довірі.

**Формулювання мети статті (постановка завдань).** *Мета статті* – дослідити особливості взаємодії політичних еліт України з державними структурами та бізнесом.

Відповідно до поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- вивчити вплив політичних еліт на інституційну співпрацю між державними органами та бізнесом;
- дослідити роль бізнесу у формуванні політичних рішень через механізми політичного лобіювання;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення взаємодії між політичними елітами, державними структурами та бізнесом з метою підвищення ефективності політичних інститутів і зменшення корупційних ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Взаємодія політичних еліт з державними структурами та бізнесом є однією з ключових умов ефективного



функціонування сучасної держави. Для розуміння сутності цих взаємозв'язків важливо звернути увагу на кілька основних концепцій та підходів.

Політичні еліти – це групи осіб, які мають значний вплив на прийняття ключових державних рішень [5, с.49]. Їх роль полягає не тільки у формуванні політичного курсу, а й у забезпеченні зв'язку між різними соціальними групами, економічними інтересами й державними інституціями. Класичні теорії еліт, запропоновані такими мислителями, як Вільфредо Парето та Гаetano Моска, підкреслюють, що еліти завжди існують у будь-якому суспільстві, незалежно від його політичної системи [6, с. 43–45]. Політичні еліти виконують низку важливих функцій, які формують основу стабільності та розвитку політичних інститутів (табл. 1). Однак питання полягає в тому, наскільки ці еліти здатні враховувати інтереси широких верств населення, діючи в межах правової держави.

Таблиця 1.

## Функції політичних еліт

| Назва                                     | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування політики                       | Політичні еліти визначають основні напрями державної політики та стратегії розвитку. Їхні рішення стосуються як внутрішньої політики, так і зовнішніх відносин, включно з євроінтеграційними процесами та питаннями безпеки                                  |
| Посередництво між державою і суспільством | Еліти виступають посередниками між державними інститутами та громадянським суспільством, забезпечуючи зворотний зв'язок і стабільність політичної системи                                                                                                    |
| Підтримка легітимності влади              | Політичні еліти відіграють ключову роль у підтримці легітимності влади через участь у виборчих процесах, публічних дискусіях та забезпеченні політичної прозорості                                                                                           |
| Контроль над ресурсами                    | Еліти мають доступ до політичних та економічних ресурсів, які використовують для просування своїх інтересів і забезпечення стабільності політичної системи. В Україні це часто проявляється через тісну взаємодію з бізнесом і державно-приватні партнерства |

Джерело: складено автором на основі [7, с.177–178]

Однією з форм інституційної співпраці між політичними елітами, державними структурами та бізнесом є державно-приватне партнерство (далі – ДПП). ДПП може розглядатися як механізм, який дозволяє використовувати ресурси приватного сектору для реалізації важливих соціально-економічних проектів [3, с. 48]. Це партнерство забезпечує не тільки інвестування в інфраструктурні проекти, а й створює можливості для більш ефективного управління державними активами. Теоретично державно-приватне партнерство сприяє розподілу ризиків між державою та бізнесом, що дозволяє мінімізувати фінансові втрати та підвищити ефективність реалізації проектів.

Однією з головних переваг ДПП є можливість подолання інфраструктурних і фінансових бар'єрів, що є особливо актуальним для України в умовах

обмежених державних фінансових можливостей. Крім того, такі партнерства сприяють підвищенню якості послуг, оскільки приватний сектор, маючи досвід і ресурси, здатен запровадити ефективніші управлінські моделі та інноваційні підходи до реалізації проектів.

Існує кілька моделей ДПП, кожна з яких має свої особливості та ступінь залученості держави і бізнесу. Характеристику найпоширеніших моделей наведено в таблиці 2.

Таблиця 2.

### Характеристика основних моделей державно-приватного партнерства

| Назва                              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Концесійна модель                  | У цій моделі держава надає приватному партнеру право будівництва або управління інфраструктурними об'єктами на визначений термін. Після завершення договору об'єкт повертається державі. Ця модель є актуальною для розвитку інфраструктури, як-от дороги, мости чи аеропорти. В Україні концесійні проекти поступово набувають популярності, особливо у транспортній сфері |
| Контракт на управління             | У цій моделі держава залишається власником об'єкта, але передає управлінські функції приватному сектору на певний термін. Приватний партнер бере на себе зобов'язання покращити ефективність управління об'єктом, що часто включає модернізацію чи оптимізацію робочих процесів                                                                                             |
| Модель «будуй – володій – передай» | Приватна компанія будує об'єкт, експлуатує його протягом визначеного часу для відшкодування інвестицій та отримання прибутку, після чого передає його державі. Ця модель забезпечує зменшення фінансових ризиків для держави та одночасно дає приватному сектору можливість отримати довгостроковий прибуток                                                                |
| Аутсорсинг державних послуг        | Держава передає приватним компаніям надання таких послуг, як транспорт, енергопостачання або комунальні послуги. Це дозволяє державі зосередитися на регулюванні й контролі, а приватному сектору – на покращенні якості послуг та управлінні ризиками                                                                                                                      |

Джерело: складено автором на основі [9, с.32–34].

Одним із найвідоміших прикладів успішного державно-приватного партнерства є модернізація аеропорту «Бориспіль». Завдяки співпраці держави з приватними інвесторами вдалося значно покращити інфраструктуру аеропорту, збільшити його пропускну здатність і підвищити рівень обслуговування. Аеропорт став одним із ключових авіаційних хабів у Східній Європі, що сприяло збільшенню пасажиропотоку та економічного розвитку регіону (наказ Міністерства інфраструктури України від 10.07.2019 р. № 538).

Ще одним прикладом успіху є розвиток інфраструктури під час підготовки до проведення чемпіонату Євро-2012. Завдяки партнерству між державою та приватним сектором удалося збудувати та модернізувати низку стадіонів, транспортних об'єктів й інших ключових інфраструктурних



елементів. Ці проєкти не лише виконали свою роль під час проведення чемпіонату, але й залишили довгострокову спадщину для країни, стимулюючи розвиток спортивної та туристичної галузей [11, с. 222].

Попри позитивні приклади, Україна стикалася і з низкою невдалих проєктів у сфері ДПП. Одним із таких є проєкт будівництва концесійних доріг. Через недостатню підготовку та неефективне планування кілька проєктів із будівництва платних доріг не змогли вийти на стадію реалізації. Основними причинами невдач стали відсутність чітких нормативних рамок, низький рівень інвестиційної привабливості та нерозвиненість правової бази щодо концесійних угод [12].

Євроінтеграційні процеси мають значний вплив на розвиток державно-приватного партнерства в Україні. Зближення з Європейським Союзом (ЄС) стимулює Україну до реформ у різних сферах, зокрема в економічному управлінні та взаємодії між державним і приватним секторами. Європейські стандарти сприяють підвищенню рівня прозорості й ефективності таких партнерств, а також їх більш широкому застосуванню у стратегічно важливих секторах, як-от інфраструктура, енергетика, транспорт та екологічні проєкти [4, с.95–96].

Одним із ключових аспектів євроінтеграційного впливу є імплементація європейських норм і стандартів, які регулюють діяльність ДПП. Це стосується не лише правових рамок, але й підходів до управління проєктами та залучення інвестицій. Європейський Союз надає Україні технічну та експертну допомогу у створенні нормативної бази, яка відповідає європейським вимогам, що дозволяє залучати іноземні інвестиції та забезпечувати стабільність партнерств.

Євроінтеграційні процеси також впливають на зміну підходів до корупційних ризиків у сфері ДПП. Зокрема, адаптація українського законодавства до європейських стандартів прозорості та підзвітності знижує можливості для зловживань. Це важливо не лише для внутрішнього бізнесу, але й для іноземних інвесторів, які очікують гарантій щодо прозорості та справедливості в реалізації проєктів на умовах ДПП.

Крім того, євроінтеграція сприяє розвитку інституційної співпраці між державою та приватним сектором. Взаємодія українських інституцій з європейськими партнерами сприяє обміну досвідом і кращими практиками у сфері ДПП. Європейські програми та фонди, такі як Інструмент допомоги з передвступних заходів (ІРА) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), відкривають нові можливості для фінансування великих інфраструктурних проєктів в Україні.

Проте не можна не враховувати, що бізнес у своїй взаємодії з державою часто використовує політичне лобіювання для захисту своїх інтересів. Лобіювання може бути як легітимним засобом впливу на політику, так і інструментом для просування особистих або корпоративних інтересів, що нерідко супроводжується корупційними діями. Це створює додаткові виклики



для побудови прозорої системи управління та посилює необхідність реформування політичних інститутів. Наприклад, у багатьох країнах законодавчо врегульовані механізми лобіювання сприяють зниженню корупційних ризиків та забезпеченню прозорості державної політики.

Громадянське суспільство також відіграє важливу роль у забезпеченні належної взаємодії між політичними елітами та бізнесом. Його основна функція полягає в контролі за діями влади і бізнесу, створенні умов для підзвітності та прозорості. Активне громадянське суспільство здатне балансувати вплив політичних еліт та бізнесу, зменшуючи ризики виникнення конфлікту інтересів і корупційних зловживань [13].

Інституційна співпраця між політичними елітами, державними структурами та бізнесом, зокрема через механізми ДПП і лобіювання, потребує чіткої регламентації та прозорості. Така співпраця є особливо актуальною в контексті євроінтеграційних процесів, коли Україна прагне досягти європейських стандартів управління та взаємодії між основними суспільними інститутами. Гармонізація національного законодавства з європейським відкриває нові можливості для реформування політичних інститутів, зниження корупції та забезпечення легітимності влади.

Таким чином, теоретичні основи взаємодії політичних еліт, держави і бізнесу охоплюють питання інституційної співпраці, легітимності політичної влади та механізмів запобігання корупційним зловживанням. Ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від інституційних умов, розвитку громадянського суспільства та наявності чітких правил, які забезпечують баланс між державою, бізнесом і суспільством.

Україна поступово рухається в бік розширення можливостей для ДПП, особливо в контексті інфраструктурних проєктів. Однак процес реформування та адаптації цієї моделі до українських реалій залишається складним. Одним із найбільших викликів є створення прозорого і стабільного правового середовища, яке би сприяло розвитку партнерства і захищало інтереси як держави, так і приватного сектору [14].

Також важливо звернути увагу на інший ключовий механізм взаємодії між бізнесом, державою та політичними елітами – політичне лобіювання. Якщо державно-приватне партнерство забезпечує офіційні рамки для спільної реалізації інфраструктурних проєктів та розвитку економіки, то лобіювання є інструментом неформального впливу, через який бізнес-групи можуть досягати своїх інтересів у законотворчому процесі та формуванні політичних рішень. Обидва механізми мають суттєвий вплив на державну політику, проте лобіювання, на відміну від державно-приватного партнерства, часто асоціюється з ризиками непрозорості та корупції, що ставить його під особливий суспільний контроль.

Політичне лобіювання в демократичних країнах виконує кілька ключових функцій, забезпечуючи зв'язок між приватним сектором, громадянським



суспільством і державою [1, с.83–84; 2, с.15]. Воно сприяє прозорості політичного процесу, оскільки дозволяє бізнесу, професійним спілкам та громадським організаціям представляти свої інтереси перед законодавцями. Лобісти, надаючи інформацію та аргументи, допомагають політикам ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Лобіювання має важливе значення в захисті прав меншин, надаючи їм можливість безпосередньо впливати на державні рішення та бути почутими поряд із великими корпораціями й політичними елітами. Воно надає можливість менш впливовим групам отримати доступ до державних інституцій і бути почутими нарівні з великими корпораціями чи політичними елітами, що сприяє інклюзивності політичних процесів. Завдяки цьому різні верстви суспільства можуть брати участь у формуванні державної політики, яка враховує їхні інтереси та потреби.

Ще однією суттєвою функцією лобіювання є його внесок у розвиток економіки. Воно забезпечує платформу для бізнесу, через яку компанії можуть взаємодіяти з урядом щодо змін у регуляторній політиці, у свою чергу уряд отримує цінний зворотний зв'язок від приватного сектору. Така комунікація сприяє ухваленню більш обґрунтованих рішень, які покращують бізнес-клімат і роблять економічне середовище прозорішим та стабільнішим.

Проте лобіювання має і негативний бік, особливо коли воно стає інструментом просування інтересів вузьких груп на шкоду суспільству загалом. У таких випадках виникає ризик корупції, коли вплив на політичні рішення здійснюється в непрозорий спосіб, що може серйозно підірвати довіру до демократичних інститутів і знизити легітимність влади в очах громадян.

В Україні лобіювання часто асоціюється з політичним тиском і маніпуляціями з боку олігархічних груп, які мають великий вплив на державні органи. Замість прозорого діалогу між бізнесом і державою лобіювання інколи здійснюється через корупційні схеми та неформальні мережі.

Корупційні схеми становлять одну з найсерйозніших загроз для легітимності влади в будь-якій державі. У випадку України, де політична еліта та бізнес мають тісні взаємозв'язки, вплив корупції особливо відчутний. Поєднання політичних інтересів з фінансовими ресурсами бізнесу часто призводить до прийняття рішень, які не відповідають інтересам суспільства, а спрямовані на задоволення вузьких інтересів окремих груп. Це підриває довіру громадян до влади та політичних інститутів, що є основою їх легітимності [15, с.152–153].

По-перше, корупція підриває прозорість державного управління. Коли рішення приймаються на основі неформальних домовленостей, а не в інтересах суспільства, це створює атмосферу недовіри серед населення. Громадяни перестають вірити, що уряд діє в їхніх інтересах, що призводить до падіння рівня легітимності державних структур.

По-друге, корупційні схеми часто стають на заваді розвитку громадянського суспільства. Неефективність правової системи, спричинена корумпованістю державних органів, робить неможливим належний захист інтересів громадян і громадських організацій. Як наслідок, суспільство втрачає можливість впливати на процес прийняття рішень, а політичні еліти зосереджують владу в руках вузького кола осіб.

По-третє, корупція сприяє поглибленню соціальної нерівності. В умовах, коли державні ресурси розподіляються не за принципами справедливості та ефективності, а через привілейовані канали, це посилює розрив між багатими і бідними верствами населення. Така ситуація не лише підриває стабільність держави, а й послаблює її міжнародну легітимність, особливо в контексті інтеграції до європейських інституцій, де вимоги до прозорості та боротьби з корупцією є надзвичайно високими.

Таким чином, корупція не просто шкодить економіці чи гальмує розвиток суспільства, вона руйнує фундамент довіри між державою та її громадянами, що є ключовим елементом легітимності влади. В Україні боротьба з корупційними схемами є однією з найважливіших умов для відновлення довіри до політичних інститутів та зміцнення їх легітимності як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Протидія корупції є важливим аспектом політичного життя, й основну роль у цьому процесі відіграють політичні інститути. Їхня функція полягає не лише в забезпеченні законотворчої діяльності та контролі за виконанням державних програм, але й у створенні умов, за яких корупція стає максимально ризикованою та неприйнятною. Для досягнення цієї мети необхідно, щоб політичні інститути діяли незалежно, прозоро та підзвітно суспільству [16].

Одним з основних елементів протидії корупції є незалежна судова система. Вона забезпечує справедливий розгляд справ, пов'язаних з корупційними діями, і гарантує, що жодна особа чи структура не можуть уникнути відповідальності. Втім, в Україні незалежність судової системи досі залишається викликом через тиск із боку впливових політичних і бізнесових еліт.

Антикорупційні органи, як-от НАБУ та НАЗК, створюються для боротьби з корупцією на високих рівнях влади. Вони відіграють важливу роль у розслідуванні корупційних злочинів та контролі за декларуванням доходів чиновників. Проте успішність їхньої діяльності залежить від політичної волі керівництва країни та спроможності працювати незалежно від зовнішнього впливу.

Громадянське суспільство й незалежні медіа також відіграють важливу роль у викритті корупції та підвищенні відповідальності політичних інститутів. Вони можуть здійснювати моніторинг діяльності державних структур, повідомляти про порушення та сприяти громадському тиску на владу для проведення реформ [17].





Загалом, роль політичних інститутів у протидії корупції є ключовою. Їх здатність діяти самостійно й ефективно визначає не лише рівень корупції в країні, але й довіру громадян до влади. Успіх у цій сфері залежить від запровадження реформ, спрямованих на забезпечення прозорості та відповідальності в державному управлінні.

**Висновки.** У ході дослідження було проаналізовано вплив політичних еліт на інституційну співпрацю між державними органами та бізнесом, роль бізнесу у формуванні політичних рішень через механізми політичного лобіювання, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення взаємодії між цими ключовими гравцями.

Політичні еліти відіграють вирішальну роль у формуванні рамок умов для державно-приватної співпраці. Їх здатність впливати на розвиток державно-приватного партнерства визначає успішність спільних проєктів між державними структурами та бізнесом. Успішні приклади такого партнерства демонструють можливість ефективної взаємодії, однак існує також ризик того, що політичні еліти можуть використовувати ці механізми у власних інтересах, що часто призводить до корупційних схем і спотворення ринкових умов.

Лобіювання є одним із важливих механізмів, за допомогою якого бізнес впливає на політичні рішення. В ідеалі цей процес має бути прозорим і служити засобом для врахування інтересів різних груп у суспільстві. Однак в Україні цей механізм часто асоціюється з корупційними схемами та впливом олігархічних груп, що негативно впливає на загальний рівень довіри до політичних інститутів. Необхідно запровадити чіткіші механізми регулювання лобіювання, щоб мінімізувати ризики використання цього інструменту для власних цілей окремих гравців.

Для підвищення ефективності політичних інститутів і зменшення корупційних ризиків необхідно забезпечити прозорість взаємодії між політичними елітами, державними структурами та бізнесом. Це включає вдосконалення законодавчої бази для регулювання державно-приватного партнерства і лобіювання, підвищення відповідальності державних службовців і бізнесу за дотримання норм і стандартів, а також посилення громадського контролю за політичними рішеннями. Важливим кроком також є зміцнення інституційної спроможності державних органів у боротьбі з корупцією та забезпечення відкритості політичного процесу для всіх зацікавлених сторін.

#### **Література:**

1. Стельмах А. Проблеми реалізації лобістської діяльності в системі публічного управління: теоретичні підходи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 83–87. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-83-87> (дата звернення: 21.09.2024).
2. Кравчук В. Лобіювання як правовий концепт у загальнотеоретичному ракурсі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 4. С. 12–17. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1489> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Комарницька Г.О. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 46–51. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-1\\_0-pages-46\\_51.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-1_0-pages-46_51.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).

4. Подолян Ю.О. Порівняльний аналіз стану та перспектив розвитку державно-приватного партнерства в Україні та країнах Європейського Союзу. *Dictum factum*. 2021. № 2. С. 92–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf\\_2021\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2021_2_14) (дата звернення: 21.09.2024).
5. Кочубей Л.О. Сучасні політична еліта та політичний клас: визначення, моделі та особливості становлення. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2010. № 1. С. 37–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend\\_2010\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2010_1_6) (дата звернення: 21.09.2024).
6. Балацька О.Б. Політичні еліти та лідерство. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 136 с. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dc4e46bd-be04-4ef7-8ab1-08d5a7d30006/content> (дата звернення: 21.09.2024).
7. Олещенко В. Політичні еліти: особливості формування у період незалежності України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 3. С. 175–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_3_26) (дата звернення: 21.09.2024).
8. Кельман М., Кристиняк М. Теоретичні засади взаємодії еліти та громадянського суспільства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2020. № 7(2). С. 62–65. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2020.26.062> (дата звернення: 21.09.2024).
9. Машенко М.А. Аналітичний огляд моделей державно-приватного партнерства у розрізі забезпечення інвайронментальної безпеки. *Агросвіт*. 2018. № 24. С. 31–35. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2018/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2018/6.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).
10. Про проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо проєкту "Реконструкція існуючого та створення нового вантажного терміналу в аеропорту "Бориспіль": Наказ Міністерства інфраструктури України від 10.07.2019 р. № 538. URL: <https://mtu.gov.ua/documents/1417.html> (дата звернення: 21.09.2024).
11. Маковська К.Л. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: проблеми і перспективи. *Збірник наукових робіт учасників Інтернет-конференції ХНУМГ ім. О.М. Бекетова*. 2017. С. 220–224. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/83143988.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
12. Павлюк А., Ляпін Д. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні. *Аналітична записка*. Національний інститут стратегічних досліджень, 2012. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii> (дата звернення: 21.09.2024).
13. Яськов Є. Державне регулювання інвестиційної діяльності в новітніх економічних умовах. *Via Economica*. 2024. № 5. С. 121–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-18> (дата звернення: 21.09.2024).
14. Лисянський П., Ястребова В. Створення РФ квазідержавних утворень як інструмент дестабілізації політичної ситуації України. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії*. 2022. № 45. С. 151–160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu\\_fps\\_2022\\_45\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2022_45_20) (дата звернення: 21.09.2024).
15. Пашкевич Л.А. Деструктивний інститут політичної корупції в Україні: механізми протидії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 31 (2). С. 149–155. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/27.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/27.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).
16. Шведова Г.Л. Роль політичних інститутів у протидії корупції в Україні: кримінологічний аспект. *Наукові праці*. 2012. № 171 (183). С. 38–41. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/sociology/2012/183-171-10.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
17. Наливайко І.О. Роль інститутів громадянського суспільства у запобіганні і протидії корупції в органах публічної влади. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 27–30. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261385> (дата звернення: 21.09.2024).

**References:**

1. Stelmakh, A. (2020). Problemy realizatsii lobistskoi diialnosti v systemi publicnogo upravlinnia: teoretychni pidkhody [Problems of implementation of lobbying activities in the system of public management: theoretical approaches]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of the University "KROK"*, 4(60), 83–87. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-83-87> [in Ukrainian].
2. Kravchuk, V. (2023). Lobiuvannia yak pravovyi kontsept u zahalnoteoretychnomu rakursi [Lobbying as a legal concept in a general theoretical perspective]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual Problems of Jurisprudence*, 4, 12–17. <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1489> [in Ukrainian].
3. Komarnytska, H.O. (2019). Sutnist derzhavno-pryvatnoho partnerstva ta yoho aktyvizuvannia v umovakh rozvytku investytsiino-innovatsiinoi diialnosti [The essence of public-private partnership and its activation in the conditions of the development of investment and innovation activities]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, 1(39), 46–51. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-1\\_0-pages-46\\_51.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-1_0-pages-46_51.pdf) [in Ukrainian].
4. Podolian, Yu.O. (2021). Porivnialnyi analiz stanu ta perspektyv rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini ta krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Comparative analysis of the state and prospects for the development of public-private partnership in Ukraine and the countries of the European Union]. *Dictum factum – Dictum Factum*, 2, 92–97. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf\\_2021\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2021_2_14) [in Ukrainian].
5. Kochubei, L.O. (2010). Suchasni politychna elita ta politychnyi klas: vyznachennia, modeli ta osoblyvosti stanovlennia [Modern political elite and political class: definitions, models, and features of formation]. *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 NAS of Ukraine*, 1, 37–54. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend\\_2010\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2010_1_6) [in Ukrainian].
6. Balatska, O.B. (2020). Politychni elity ta liderstvo [Political elites and leadership]. *Sievierodonetsk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia – Sievierodonetsk: Publishing House of V. Dahl East Ukrainian National University*, 136. <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dc4e46bd-be04-4ef7-8ab1-08d5a7d30006/content> [in Ukrainian].
7. Oleshchenko, V. (2012). Politychni elity: osoblyvosti formuvannia u period nezalezhnosti Ukrainy [Political elites: peculiarities of formation in the period of independence of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 3, 175–182. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_3_26) [in Ukrainian].
8. Kelman, M., & Krystyniak, M. (2020). Teoretychni zasady vzamodii elity ta hromadian-skoho suspilstva [Theoretical foundations of the interaction of the elite and civil society]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: Yurydychni nauky – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Law Sciences*, 7(2), 62–65. <https://doi.org/10.23939/law2020.26.062> [in Ukrainian].
9. Mashchenko, M.A. (2018). Analitychnyi ohliad modelei derzhavno-pryvatnoho partnerstva u rozrizi zabezpechennia invaironmentalnoi bezpeky [Analytical review of models of public-private partnership in terms of ensuring environmental safety]. *Ahrosvit – AgroWorld*, 24, 31–35. [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2018/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2018/6.pdf) [in Ukrainian].
10. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy. (2019). Pro provedennia konkursu z vyznachennia pryvatnoho partnera dlia zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva shchodo projektu "Rekonstruktsiia isnuiochoho ta stvorennia novoho vantazhnoho terminalu v aeroportu "Boryspil" [On conducting a competition to identify a private partner for the implementation of a public-private partnership regarding the project "Reconstruction of the existing and creation of a new cargo terminal at Boryspil airport"]. *Nakaz Ministerstva infrastruktury Ukrainy – Order of the Ministry of Infrastructure of Ukraine*, 538. <https://mtu.gov.ua/documents/1417.html> [in Ukrainian].



11. Makovska, K.L. (2017). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: problemy i perspektyvy [Development of public-private partnership in Ukraine: problems and prospects]. *Zbirnyk naukovykh robot uchasnykiv Internet-konferentsii KhNUMH im. O.M. Beketova – Collection of scientific papers of the participants of the Internet conference of KhNUMH named after O.M. Beketov*, 220–224. <https://core.ac.uk/download/pdf/83143988.pdf> [in Ukrainian].
12. Pavliuk, A., & Liapin, D. (2012). Shchodo rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak mekhanizmu aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Regarding the development of public-private partnership as a mechanism for intensifying investment activity in Ukraine]. *Analychna zapyska Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen – Analytical note of the National Institute for Strategic Studies*. <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizatsii> [in Ukrainian].
13. Yaskov, E. (2024). Derzhavne rehuliuвання investytsiinoi diialnosti v novitnikh ekonomichnykh umovakh [State regulation of investment activity in the latest economic conditions]. *Via Economica*, 5, 121–129. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-18> [in Ukrainian].
14. Lysianskyi, P., & Yastrebova, V. (2022). Stvorennia RF kvaziderzhavnykh utvoren yak instrument destabilizatsii politychnoi sytuatsii Ukrainy [Creation of quasi-state entities in the Russian Federation as a tool to destabilize the political situation of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Filosofska-politychni studii – Bulletin of Lviv University. Philosophical and Political Studies*, 45, 151–160. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu\\_fps\\_2022\\_45\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2022_45_20) [in Ukrainian].
15. Pashkevych, L.A. (2020). Destruktyvnyi instytut politychnoi koruptsii v Ukraini: mekhanizmy protydii [Destructive institute of political corruption in Ukraine: mechanisms of countermeasures]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration*, 31(2), 149–155. [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/27.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/27.pdf) [in Ukrainian].
16. Shvedova, G.L. (2012). Rol politychnykh instytutiv u protydii koruptsii v Ukraini: kryminolohichni aspekt [The role of political institutions in combating corruption in Ukraine: criminological aspect]. *Naukovi pratsi – Scientific Works*, 171(183), 38–41. <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/sociology/2012/183-171-10.pdf> [in Ukrainian].
17. Nalyvaiko, I.O. (2022). Rol instytutiv hromadianskoho suspilstva u zapobihanni i protydii koruptsii v orhanakh publichnoi vlady [The role of civil society institutions in preventing and countering corruption in public authorities]. *Analychno-porivnialne pravoznnavstvo – Analytical Comparative Jurisprudence*, 2, 27–30. <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261385> [in Ukrainian].



УДК 32.019.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-521-534](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-521-534)

**Оверчук Ольга Володимирівна** кандидат політичних наук, доцент, Приватний вищий навчальний заклад "Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука", доцент кафедри іноземних мов, вул. Степана Дем'янчука, 4, м. Рівне, <https://orcid.org/0000-0001-5576-0398>

**Майстренко Анжела Андріївна** кандидатка історичних наук, доцент кафедри психології та суспільно-гуманітарних наук, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», пров. Херсонський, 3, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-1303-9214>

**Гоцуляк Володимир Михайлович** доктор політичних наук, доцент, Хмельницький національний університет, доцент кафедри філософії та соціально-гуманітарних наук, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, <https://orcid.org/0000-0001-8376-0790>

## ПЕТИЦІЇ ТА ЗВЕРНЕННЯ ЯК ФОРМА ПОЛІТИЧНОЇ АКТИВНОСТІ

**Анотація.** У статті аналізуються сучасні підходи до проблеми побудови теоретичної моделі політичної активності. Аналіз даних міжнародних досліджень та опитувань демонструє перехід від традиційних електоральних форм політичної участі до нових форм політичної активності. У статті розглядається питання про взаємозв'язок різних видів інституційної довіри та політичної активності онлайн. Концептуальна модель петицій і звернень як форм соціальної активності формується різними типами політичної, громадянської активності, які зазнають впливу багатовекторної динаміки політичної культури. Фактором, що визначає електронну участь громадян, є соціальна активність жителів конкретного регіону, їх бажання змінити навколишню соціальну реальність і вплинути на дії органів влади. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій значно спростило можливості участі громадян у житті регіону. Одним із інструментів електронної участі є портали петицій, за допомогою яких громадяни можуть подати звернення органам влади та вирішити конкретну регіональну проблему.

У суспільстві спостерігається постійне зростання інтересу до онлайн-платформам як засобу для політичного обговорення та активізму. Це привертає увагу дослідників, політиків та громадськості. В результаті питання онлайн-політичної активності стає одним із найбільш актуальних у поточному науковому полі. Онлайн політична активність включає різноманітні форми

участі, такі як обговорення політичних новин у соціальних мережах, участь в онлайн-голосуваннях та організація віртуальних мітингів. Ці механізми активізують громадську участь і збагачують політичний дискурс. Світовий досвід використання механізмів електронної демократії на сьогодні показав, що в демократичних країнах вона сприяє посиленню і вдосконаленню демократії в цілому, тоді як в авторитарних режимах не робить суттєвого впливу на політичний режим.

**Ключові слова:** політична активність, політична участь, петиції, звернення, онлайн-петиція, соціальна активність, громадська думка, інтерактивність, транспарентність.

**Overchuk Olha Volodymyrivna** PhD in Political Science, Private Higher Education Establishment "Academician Stephan Demianchuk International University of Economics, and Humanities", Academician Stephan Demianchuk, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Stephan Demianchuk, 4, Rivne, <https://orcid.org/0000-0001-5576-0398>

**Maistrenko Anzhela Andriivna** Candidate of Historical Sciences, Associate Professor (psychology and socio-humanitarian sciences), Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», Khersonskyi lane, 3, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-1303-9214>

**Gotsuliak Volodymyr Mykhailovych** Doctor of political sciences, associate professor, Khmelnytskyi National University, Associate Professor of the Department of Philosophy and Social and Humanities, St. Instytutska, 11, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0001-8376-0790>

## PETITIONS AND APPEALS AS A FORM OF POLITICAL ACTIVITY

**Abstract.** The article analyzes modern approaches to the problem of building a theoretical model of political activity. The analysis of data from international studies and surveys demonstrates the transition from traditional electoral forms of political participation to new forms of political activity. The article examines the relationship between various types of institutional trust and political activism online. The conceptual model of petitions and appeals as forms of social activity is formed by various types of political, civil activity, which are influenced by the multi-vector dynamics of political culture. The factor that determines the electronic participation of citizens is the social activity of residents of a particular region, their desire to change the surrounding social reality and influence the actions of authorities. The development of information and communication technologies has greatly simplified the opportunities for citizens to participate in the life of the region. One of the tools of electronic participation are petition portals, with the help of which citizens can submit appeals to authorities and solve a specific regional problem.





Society has seen a steady increase in interest in online platforms as a vehicle for political discussion and activism. This attracts the attention of researchers, politicians and the public. As a result, the issue of online political activity becomes one of the most relevant in the current scientific field. Online political activism includes various forms of participation, such as discussing political news on social networks, participating in online voting, and organizing virtual rallies. These mechanisms activate public participation and enrich political discourse. The world experience of using the mechanisms of e-democracy today has shown that in democratic countries it contributes to the strengthening and improvement of democracy in general, while in authoritarian regimes it does not have a significant impact on the political regime.

**Keywords:** political activity, political participation, petitions, appeals, online petition, social activity, public opinion, interactivity, transparency.

**Постановка проблеми.** В останнє десятиліття тематика розвитку громадянської активності перебуває у центрі суспільної уваги. Петиція, своєю чергою, займає особливе місце у сучасній дійсності, вона стала формою реалізації права людини на захист, у деяких випадках - останньою інстанцією, на яку сподівається людина і громадянин. Петиція та звернення нерозривно пов'язані з правовою ініціативою. До принципів петиції можна віднести:

1. Принцип справедливості.
2. Природно-правовий принцип. Цей принцип має на увазі верховенство природного права людини і громадянина над позитивним правом окремо взятої країни. Природно-правовий характер петиції визначений її природою як різновид права висловлювання думки.
3. Принцип відкритості (гласності). Петиція складається у відкритій і доступній для необмеженого кола осіб формі, будь-яка людина/ громадянин, незалежно від правового і соціального статусу, підтримати або проігнорувати петицію.
4. Принцип свободи висловлювання. Петиція може бути складена в будь-якій вільній формі, її зміст і вимоги ніяк не врегульовані і можуть бути як логічними та обґрунтованими, так і абсурдними і не мають під собою жодних підстав.
5. Принцип гуманізму (людяності). Виключно всі петиції складаються з усвідомлення того, що будь-яка діяльність державних органів, юридичних або фізичних осіб не повинна завдавати шкоди інтересам громадян.

Онлайн-петиція як форма електронної демократії набула широкого поширення завдяки доступності створення та можливості залучити більшу кількість однодумців. Сьогодні спостерігається масове об'єднання членів соціуму в інтернет-просторі. З погляду політичної участі та громадянської ініціативи таке об'єднання відображається у публічних електронних (або онлайн) петиціях громадян. Актуальність використання такого формату

звернення зростає у зв'язку з тенденцією до підвищення рівня політичної участі в цифровому полі. Цю тенденцію можна пояснити зростанням протестного суспільного настрою за останні роки і, як наслідок, посиленням громадянської активності населення в онлайн-просторі [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Право громадян на звернення до влади у незалежній Україні було закріплено у 1996 році у Конституції України. Для правового регулювання практичної реалізації громадянами цього конституційного права було ухвалено Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР. Відповідно до закону, «під зверненнями громадян слід розуміти викладені у письмовій чи усній формі пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) та скарги» (ст. 3) [2].

Онлайн-петиції за останнє десятиліття є популярним предметом дослідження зарубіжних учених. Аналіз літератури показує різноманіття поглядів на цю форму електронної участі. Так, одні вчені наголошують на перевагах цього способу вираження громадської думки. На їхню думку, онлайн-звернення сприяють підвищенню участі громадян у політичних процесах та виявленню актуальних суспільних проблем [3]. У порівнянні з паперовими зверненнями вони мають більш високий рівень транспарентності та інтерактивності [4]. Інша група західних дослідників відноситься до онлайн-петицій з часткою скептицизму і ставить під сумнів ефективність цього способу електронної участі громадян. Висувається думка, що спроба впливу на дії органів влади за допомогою онлайн-звернень є насправді імітацією політичної участі, яка замінює реальну активність громадян. У зарубіжній літературі навіть з'явився спеціальний термін – «слактивізм» [5], що описує події на підтримку вирішення будь-якої соціальної проблеми, які мають практичного ефекту, але створюють в людини ілюзію своєї значимості. Ще одна категорія вчених підкреслює інший негативний ефект онлайн-петицій - після невдалого висування власної ініціативи багато хто розчаровується в політиці і втрачає довіру до політичних інститутів [6]. Вважається, що платформи електронної участі можуть відігравати роль індикатора соціальних настроїв мешканців регіону та є показником їхньої соціальної та політичної активності. Дослідження поточного рівня залучення громадян у взаємодію з регіональними органами влади через застосування нових технологій може сприяти виявленню потенціалу та перспектив електронної демократії.

**Формулювання цілей статті:** дослідження нових підходів до поняття правової ініціативи та її форми реалізації у вигляді петиції; систематизація сучасних уявлень про петицію та звернення, як основних форм політичної активності.

**Виклад основного матеріалу.** Петиції для просування ініціатив громадян широко використовуються у міжнародній практиці. У законодавстві багатьох країн є спеціальні закони, що регулюють процедури подачі петицій, критерії, яким мають відповідати петиції, та результати, які можуть бути



досягнути через петиції. Як правило, список тем петицій не містить суттєвих обмежень, однак у низці країн є обмеження для деяких категорій громадян, які не можуть подавати петиції.

У Конституції США право на подачу петиції прямо згадується у Першій поправці, що забезпечує свободу слова: «Конгрес не повинен видавати жодного закону, що відноситься до встановлення релігії або забороняє вільне її сповідання, або обмежує свободу слова чи друку, або право народу мирно збиратися і звертатися до уряду з петиціями та зверненнями про задоволення скарг» [7]. З 2011 року в США працює портал електронних петицій на сайті Білого Дому – петиції у США подаються Президенту як голові виконавчої влади [8]. Є досить жорсткі обмеження щодо термінів та кількості підписантів петицій, за 1 місяць петиція має зібрати не менше 100 000 підписів, і лише в цьому випадку вона буде розглянута Президентом США.

У Конституції Швейцарії право громадян подавати петиції було закріплено у 1848 році, це право було першим форматом прямої участі народу у політичних справах свого кантону чи громади.

У законодавстві Великобританії право громадян на внесення до органів влади офіційних клопотань є основною конституційно-правовою формою впливу громадськості на прийняття нормативно-правових актів [9]. З 2011 року працює портал електронних петицій, який містить чіткі та зрозумілі правила подання та розгляду електронних петицій: петиції мають отримати на старті 5 підтримуючих підписів, подавати та підписувати петиції мають право лише громадяни Великобританії або люди, які постійно проживають у країні. Якщо електронна петиція набирає більше 10 000 підписів, Уряд зобов'язаний дати відповідь на неї. Якщо петиція збирає понад 100 000 підписів, вона може бути розглянута Парламентом (Палатою Общин) [10].

Хартія Європейського Союзу про основні права у статті 44 вказує, що «Кожен громадянин або громадянка Союзу або кожна фізична чи юридична особа, яка проживає або має юридичну адресу в державі-члені, має право надсилати петиції Європейському парламенту» [11]. У Договорі про функціонування Європейського Союзу у статті 20 закріплено право громадян ЄС надсилати петиції Європейському парламенту, подавати скарги Європейському омбудсмену, а також право звертатися до інститутів та консультативних органів Союзу [12].

У Конституції ФРН закріплено право відправити петицію до Бундестагу. Ст. 17 Конституції говорить [13], що «Кожен має право, індивідуально чи спільно з іншими, надсилати запити або скарги у письмовій формі до компетентних органів та парламенту». З 2005 року звернення можна надсилати через Інтернет. Відповідно до прийнятої процедури петиції розглядаються Петиційною комісією Бундестагу, яка приймає рішення про публікацію петиції на сайті Бундестагу. Якщо опублікована петиція збере більше 50 000 голосів, звернення буде розглянуто Петиційною комісією у



присутності ініціаторів петиції. Однак Петиційна комісія не має права самостійно приймати рішення з питань, зазначених у петиціях, вона може лише давати Бундестагу рекомендації. В історії Німеччини ще не було випадків, щоб будь-який закон було прийнято або скасовано внаслідок петицій.

У контексті трансформації суспільних відносин та розвитку соціальних медіа стає актуальним питання щодо функції нових форм політичної та громадянської активності, пов'язаних з активним використанням Інтернет, зокрема підписання петицій чи звернень до органу державної влади, місцевого самоврядування або до конкретного політика. Ці форми колективного політичного впливу можуть бути спрямовані на досягнення суспільно-важливих цілей у існуючих інституційних умовах або на трансформацію сформованих інституційних практик та їх нормативно-ціннісних підстав. У обох випадках їх відрізняє орієнтація не стільки на особисті, а на загальні інтереси. Але аналогічна за формою політична активність може бути і інструментом вирішення суто індивідуальних проблем, не будучи в повному розумінні формою політичної участі. Тому у підписанні петицій, звернень залежно від результатів та мотивації індивіда можна виділити такі типи громадянської активності: 1) адаптивна інституціоналізована дія - петиції та звернення як публічна активність, спрямована на досягнення групових та суспільних цілей у існуючих інституційних умовах; 2) громадянська активність - петиції та звернення як неадаптивна публічна активність, спрямована на зміну інституційних практик; 3) індивідуальне громадянське дію - звернення до органів влади, самоврядування чи політику суто приватного характеру.

Використання цієї моделі дозволяє адекватно інтерпретувати дані соціологічних досліджень та краще зрозуміти специфіку процесів модернізації сучасного суспільства. Стан свободи у світі (Freedom in the World) - щорічне дослідження та рейтинг, що його супроводжує, про стан політичних і громадянських свобод у країнах світу. Випускається міжнародною неурядовою організацією Freedom House, яка оцінює ступінь політичних та громадянських свобод у країнах світу та адміністративних територіях, які не мають державного статусу, починаючи з 1973 року. Результати проекту публікувалися на щорічній основі спочатку в журналі Freedom at Issue, а з 1978 року - у вигляді окремих видань доповідей. У 1989 року було значно розширено штат експертів, що дозволило організації представляти більш змістовні звіти країнам. В табл. 1 наведено актуальний на 2023 рік список країн світу та адміністративних територій без державного статусу, упорядкованих за показником стану політичних та громадянських свобод та поділених відповідно до цього три групи: «Вільні» (Free), «Частково вільні» (Partly Free), «Невільні» (Not Free).



Таблиця 1.

**Рейтинг країн світу за рівнем політичних та громадянських свобод  
(Freedom House: Freedom in the World 2023)**

| № у рейтингу | Країна         | Індекс    | Статус    | № у рейтингу | Країна                            | Індекс | Статус |
|--------------|----------------|-----------|-----------|--------------|-----------------------------------|--------|--------|
| 1            | Швеція         | 100       | F         | 192          | Ємен                              | 9      | NF     |
| 2            | Фінляндія      | 100       | F         | 193          | Азербайджан                       | 9      | NF     |
| 3            | Норвегія       | 100       | F         | 194          | М'янма                            | 9      | NF     |
| 4            | Нова Зеландія  | 99        | F         | 195          | Білорусь                          | 8      | NF     |
| 5            | Канада         | 98        | F         | 196          | Сомалі                            | 8      | NF     |
| 6            | Ірландія       | 97        | F         | 197          | Саудівська Аравія                 | 8      | NF     |
| 7            | Сан-Маріно     | 97        | F         | 198          | Афганістан                        | 8      | NF     |
| 8            | Люксембург     | 97        | F         | 199          | Центрально-Африканська Республіка | 7      | NF     |
| 9            | Нідерланди     | 97        | F         | 200          | Таджикистан                       | 7      | NF     |
| 10           | Данія          | 97        | F         | 201          | Екваторіальна Гвінея              | 5      | NF     |
| <b>121</b>   | <b>Україна</b> | <b>50</b> | <b>PF</b> |              |                                   |        |        |

Джерело: Freedom in the World. Freedom House. URL: <http://www.freedomhouse.org/>

Дослідження ґрунтується на методології експертних оцінок. Для комплексного аналізу та оцінки ситуації у країнах світу залучаються десятки аналітиків та наукових консультантів. Для створення країнних звітів, якими супроводжуються зведені рейтинги всіх країн і територій світу, використовуються матеріали преси (як національної, так і міжнародної), дані неурядових організацій, дослідницьких центрів (включаючи соціологічні опитування, що проводяться ними). Крім того, автори цих звітів використовують особисті зв'язки у професійному середовищі та відвідують об'єкти дослідження.

Електронний уряд став наріжним каменем для створення ефективних, підзвітних, стійких та інклюзивних інститутів на всіх рівнях, як це передбачено у Цілях сталого розвитку (ЦУР) 16, а також для посилення реалізації Цілі 17. Останні тенденції у розвитку електронного уряду представлені на основі оцінки значень, Відображених в EGDI - нормалізованому складеному індексі, що включає OSI, TI і HCI. Відносне становище країни у рейтингу розвитку електронного уряду може змінюватися з часом через глобальні зміни та зміни в рейтингу інших країн у тій же галузі. Кожна країна повинна визначати рівень і рівень виконання завдань цифрового уряду, виходячи з конкретних умов національного розвитку, потенціалу, стратегії та програм, а не з довільного припущення про своє майбутнє положення в рейтингу. EGDI - це інструмент порівняльного аналізу для розвитку електронного уряду, який використо-

вується як непрямий показник ефективності. 15 країн, що належать до найвищого (VH) рейтингового класу групи з дуже високим EGDІ, представлені в табл. 2, де також наведені відповідні значення OSI, ТП, НСІ та загального EGDІ.

Таблиця 2.

## Країни-лідери з розвитку електронного уряду, 2022 рік

| Назва країни                                                           | Рейтин-<br>говий<br>клас | Регіон  | OSI    | НСІ    | ТП     | EGDI<br>(2022) | EGDI<br>(2020) |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|--------|--------|--------|----------------|----------------|
| Данія                                                                  | VH                       | Європа  | 0.9797 | 0.9559 | 0.9795 | 0.9717         | 0.9758         |
| Фінляндія                                                              | VH                       | Європа  | 0.9833 | 0.9640 | 0.9127 | 0.9533         | 0.9452         |
| Республіка                                                             | VH                       | Азія    | 0.9826 | 0.9087 | 0.9674 | 0.9529         | 0.9560         |
| Нова Зеландія                                                          | VH                       | Океанія | 0.9579 | 0.9823 | 0.8896 | 0.9432         | 0.9339         |
| Швеція                                                                 | VH                       | Європа  | 0.9002 | 0.9649 | 0.9580 | 0.9410         | 0.9365         |
| Ісландія                                                               | VH                       | Європа  | 0.8867 | 0.9657 | 0.9705 | 0.9410         | 0.9101         |
| Австралія                                                              | VH                       | Океанія | 0.9380 | 1.0000 | 0.8836 | 0.9405         | 0.9432         |
| Естонія                                                                | VH                       | Європа  | 1.0000 | 0.9231 | 0.8949 | 0.9393         | 0.9473         |
| Нідерланди                                                             | VH                       | Європа  | 0.9026 | 0.9506 | 0.9620 | 0.9384         | 0.9228         |
| Сполучені<br>Штати Америки                                             | VH                       | Америка | 0.9304 | 0.9276 | 0.8874 | 0.9151         | 0.9297         |
| Сполучене<br>Королівство<br>Великобританії<br>та Північної<br>Ірландії | VH                       | Європа  | 0.8859 | 0.9369 | 0.9186 | 0.9138         | 0.9358         |
| Сінгапур                                                               | VH                       | Азія    | 0.9620 | 0.9021 | 0.8758 | 0.9133         | 0.9150         |
| Об'єднані<br>Арабські Емірати                                          | VH                       | Азія    | 0.9014 | 0.8711 | 0.9306 | 0.9010         | 0.8555         |
| Японія                                                                 | VH                       | Азія    | 0.9094 | 0.8765 | 0.9147 | 0.9002         | 0.8989         |
| Мальта                                                                 | VH                       | Європа  | 0.8849 | 0.8734 | 0.9245 | 0.8943         | 0.8547         |

Джерело: UN E-Government Surveys 2020 and 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

Група країн у вищому (VH) рейтинговому класі групи з дуже високим EGDІ майже ідентична до відповідної групи у попередньому виданні Дослідження; відбулося невелике чисте збільшення (з 14 до 15 країн), причому Мальта та Об'єднані Арабські Емірати приєдналися до цієї групи, а Норвегія перемістилася до рейтингового класу V3. До 15 провідних країн входять виключно країни з високим рівнем доходу. Данія має найвище значення EGDІ у світі вже третє Дослідження поспіль і є однією з восьми країн Європи та однією з шести країн Європейського Союзу, які належать до найвищого (VH) рейтингового класу. Мальта - єдина країна у Південній Європі, яка приєдналася до цього рейтингового класу у 2022 році, покращивши показники всіх





трьох субіндексів (OSI, ТП та НСІ) у середньому на 4,6% з 2020 року. Найбільш значного збільшення значень субіндексів досягли Швеція (зростання на 10% за OSI), Нідерланди (зростання на 4,4% за ТП) та Об'єднані Арабські Емірати (зростання на 19% за НСІ).

Документи ООН визначають електронну участь як процес залучення громадян за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) у політику, прийняття рішень, розробку та надання послуг з метою забезпечення участі, інклюзивності та цілеспрямованості. Мета електронної участі полягає в покращенні доступу до інформації та громадських послуг, а також сприянні у виробленні політики та розширенні прав і можливостей окремих громадян та суспільства в цілому. Визначаються такі компоненти електронної участі [14]:

1. Електронне інформування (надання інформації в режимі онлайн): односторонній зв'язок, при якому уряд виробляє та постачає інформацію по різних онлайн-каналах для публічного використання громадянами.

2. Електронні консультації: двосторонній зв'язок, при якому громадяни надають зворотній зв'язок уряду за допомогою онлайн-інструментів.

3. Електронне партнерство: відносини, засновані на партнерстві з урядом, у якому громадяни беруть активну участь у процесі формування політики за допомогою різних онлайн-інструментів.

У вивченні ранніх форм онлайн-політичної взаємодії можна виділити кілька ключових етапів. Спочатку з розвитком Інтернету в 1990-х рр. почалася активізація політичного життя в мережі. Електронні форуми та бюлетені стали місцем для обговорення політичних питань та організації дій. Одним із перших прикладів використання Інтернету в політичних цілях були вибори в США в 1996 році, коли кандидати використовували веб-сайти для просування своїх програм [15].

В Україні активізація онлайн-політичної участі почалася пізніше і отримала розвиток на початку 2000-х рр., коли Інтернет став доступнішим. Ці ранні форми взаємодії заклали основу для сучасних методів онлайн-політичної активності, таких як використання соціальних мереж, блогів та інших платформ. Вони окреслили початок нової епохи в політичній комунікації. Ці процеси продовжують розвиватися і перетворюватись у наші дні. В Україні електронні петиції регулюються Законом про звернення громадян, до якого внесено відповідні зміни [2].

В даний час, у зв'язку зі стрімким розвитком і широким поширенням ІКТ, електронні петиції набувають все більшої популярності. Тому з'явилися незалежні сайти – агрегатори петицій, найбільшими з яких є [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) (понад 69 мільйонів користувачів) та [www.change.org](http://www.change.org) :

1. Петиції у Великій Британії. Сайт [epetitions.direct.gov.uk](http://epetitions.direct.gov.uk) дозволяє жителям Великобританії звернутися до свого парламенту з новими ініціативами щодо сфери охорони здоров'я, економіки, суспільно-політичного життя. Мінімальна кількість підписів – 100 тисяч. Як голосуючі можуть

виступати піддані Великобританії. Особа кожного учасника петиції може бути ідентифікована через Інтернет. Збір підписів здійснюється протягом 12 місяців.

2. Петиції США. Сайт [petitions.whitehouse.gov/petitions](https://petitions.whitehouse.gov/petitions) приймає петиції-звернення до президента США. Щоб петиція дійшла до Президента США і була розглянута ним, має бути набрано від 100 тисяч підписів протягом двох місяців з моменту розміщення. У Сполучених Штатах петиція може бути подана лише Президенту. На відміну від інших країн, ставити підпис під петицією може будь-хто охочий. Основна умова – зареєструватись на сайті.

3. Петиції у Шотландії. Сайт [scottish.parliament.uk/gettinginvolved/petitions/](https://scottish.parliament.uk/gettinginvolved/petitions/) було створено у 1999 році. На той період він був одним із перших ресурсів, що об'єднують звичайний народ та уряд країни.

4. Петиції у Німеччині. Сайт [epetitionen.bundestag.de/epet/startseite.html](https://epetitionen.bundestag.de/epet/startseite.html) призначений для подання петицій уряду громадянами Німеччини. Тематика петицій на ресурсі різна – починаючи від звичайних прохань і закінчуючи серйозними політичними (економічними) пропозиціями. Щороку на сайті фіксується близько 15-20 тисяч різних петицій. Право на таке звернення закріплено у конституції країни, надається кожному громадянину Німеччини та іноземцю. Перед розглядом у парламенті петиція потрапляє до петиційної комісії. Там ухвалюється рішення, надсилати далі документ чи ні. Для розгляду звернення воно має набрати щонайменше 50 тисяч підписів.

На засідання петиційної комісії присутні й організатори збору підписів. Надалі комісія може лише дати рекомендації бундестагу на розгляді тих чи інших питань. Але ймовірність розгляду закону та його ухвалення є вкрай низькою. Тут все залежить від кількості підписів. Якщо їх понад 100 тисяч, то парламентарі не зможуть залишити без уваги.

5. Петиції у СНД. [change.org](https://change.org) - один із найпопулярніших сайтів петицій для країн СНД. Його особливість – доступність для кожного охочого. Все, що потрібно - створити петицію і привернути до неї увагу якомога більшої кількості людей. Що більше голосів, то більший шанс винести проблему на розгляд.

6. Петиції України. [onlinepetition.in.ua](https://onlinepetition.in.ua) – популярний в Україні сайт петицій, де ведеться збір підписів з різних питань політики, економіки, культури, охорони здоров'я.

7. Петиції у світі:

- сайт [avaaz.org](https://avaaz.org) є універсальним інструментом для всіх людей, яким не байдуже те, що відбувається на планеті. Ця система працює п'ятнадцятьма мовами світу і дозволяє швидко створювати петиції всім охочим. При цьому звернення не прив'язуються до якогось окремо взятого парламенту чи країни.

- сайт [care2.com](https://care2.com) присвячений виключно проблемам екології, прав людини в суспільстві, захисту тварин тощо.



Відповідно до вимог для розміщення електронної петиції на інтернет-ресурсі у публічному доступі, вона має відповідати встановленим вимогам. Наприклад, у законодавстві Великобританії та США зазначено, що заявник, подаючи петицію, отримує пряме посилання, на яке може самостійно організувати збір необхідної кількості підписів для публікації петиції. Крім того, викликають питання та кількість підписів, необхідних для публікації. Так, схожа вимога - 150 осіб на протязі 30 календарних днів - є в законодавстві США. Кількісні критерії підтримки петицій містяться у законодавстві багатьох країн. Наприклад, які містяться у законодавстві ФРН (50 000 підписів), України (25 000 підписів за 3 місяці). У США за 1 місяць петицію мають підтримати близько 0,03% населення.

Політичний дискурс, що йде в Інтернеті, безумовно, впливає на довіру державним інститутам або інституційну довіру. Інституційна довіра є переконанням в тому, що певний інституційний суб'єкт відповідає очікуванням інших суб'єктів довірчих відносин. До суб'єктів інституційної довіри можуть належати уряд, політичні партії, засоби масової інформації, освітні установи, а також інші інститути. Інституційна довіра сприяє соціальній стабільності та згуртованості. Високий рівень інституційної довіри у суспільстві пов'язані з готовністю громадян дотримуватися встановлених законів і правила і визнавати рішення, прийняті органами структури державної влади. Інституційна довіра та активність використання Інтернету - два важливі чинники, які можуть впливати один на одного у суспільстві.

У сучасному науковому дискурсі немає єдиного уявлення про те, як використання Інтернету пов'язане з інституційною довірою. З одного боку, є свідчення того, що в демократичних суспільствах громадяни, які користуються Інтернетом, більше задоволені роботою уряду порівняно зі своїми співгромадянами, які не користуються Інтернетом. Це може бути пов'язано з тим, що використання Інтернету полегшує взаємодію між громадянами та державними структурами за рахунок різних електронних сервісів [16]. З іншого боку, Інтернет рясніє безліччю різноманітної критичної інформації про діяльність державних інститутів, яка знаходиться поза державним контролем [17]. На відміну від телебачення та інших засобів масової інформації, які часто значною мірою контролюються державою, Інтернет - вільніший інформаційний простір, оскільки набагато важче піддається державному регулюванню. Дослідження показують, що розповсюдження Інтернету сприяє розвитку критичної цивільності та покращення якості демократії [18]. Крім цього, Інтернет розширює можливості прояву громадянської активності, дозволяє громадянам з мінімальними витратами вести дискусії та об'єднуватись у спільноти, сприяє ефективній організації колективних дій та політичної мобілізації. Все це може сприяти формуванню критичного громадянства [19].

У зв'язку з цим активне використання Інтернету громадянами може сприяти зростанню незадоволеності діяльністю державних інституцій. Це



може призвести до зниження інституційної довіри. Крім того, не тільки використання Інтернету може впливати на рівень інституційної довіри в суспільстві, але також і рівень довіри до інститутів може бути фактором, що впливає на активність використання Інтернету. Так, високий рівень інституційної довіри може позитивно позначатися на активності використання Інтернету. Це відбувається, коли індивіди довіряють інститутам, які управляють та регулюють онлайн-простір. Тоді ці індивіди з більшою ймовірністю братимуть активну і впевнену участь в онлайн-діяльності. Зокрема, люди можуть бути схильні ділитися особистою інформацією в Інтернеті та користуватися онлайн сервісами, якщо вони довіряють інститутам, що регулюють політику захисту персональних даних в Інтернеті. Користувачі Інтернету можуть виявляти більшу активність в онлайн-дискусіях та соціальних мережах, якщо довіряють точності та достовірності інформації, що надається ЗМІ. Громадяни можуть частіше користуватися онлайн-послугами уряду, якщо вірять у здатність уряду надавати надійні та ефективні послуги. І навпаки, низький рівень інституційної довіри може призвести до зниження участі в онлайн-діяльності. Побоювання щодо конфіденційності даних, дезінформації та онлайн-безпеки можуть утримувати людей від активного використання Інтернету.

Загалом інституційна довіра, активне використання Інтернету та політична активність взаємопов'язані і доповнюють один одного. Зміцнення інституційної довіри та забезпечення відповідального та етичного використання Інтернету необхідні для розвитку сучасного цифрового суспільства.

**Висновки.** Останніми роками цифровізація ключових процесів у суспільстві стрімко зростає. Найбільш помітні зміни у таких сферах, як економічна, політична, освітня. Щодо політики, то спостерігається дедалі активніше використання у період виборчих кампаній цифрових технологій, призначених для зручнішого голосування. Інтернет використовується і для багатьох інших дій, пов'язаних із політикою, - збирання підписів, інформування, планування політичних заходів тощо. Загалом використання цифрових технологій спрощує участь у політичних процесах для громадян та прискорює багато процедур, пов'язаних з ними. Політика та економіка тісно переплетені. Тому цифровізація політичних процесів зрештою впливатиме і на економічні процеси у суспільстві.

#### *Література:*

1. Lindner R., Aichholzer G. E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends. Chapter 2. European E-democracy in practice. *Studies in Digital Politics and Governance*. 2020. P. 11–45. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8_2)
2. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393 / 96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>.
3. Jungherr A., Jürgens P. The political click: Political participation through E-Petitions in Germany. *Policy & Internet*. 2010. Volume 2, number 4, pp. 131–165.



4. Grover C. E-petitions. *Research paper*. 2016 № 1. URL: [http://apo.org.au/files/Resource/e-petition\\_research\\_paper\\_draft\\_july2016.pdf](http://apo.org.au/files/Resource/e-petition_research_paper_draft_july2016.pdf)
5. Breuer A., Bilal F. Online political participation: Slacktivism or efficiency increased activism? Evidence from the Brazilian FichasLimpas campaign. *Paper at the 2012 ICA. Annual Conference San Francisco*. 2012. May 24–28.
6. Richards I. Politics expert's e-petition concerns echoed in report. URL: <http://www.lincoln.ac.uk/news/2013/03/660.asp>.
7. The US Constitution. URL: <https://constitutioncenter.org/the-constitution>
8. White House Petitions. URL: <https://petitions.trumpwhitehouse.archives.gov>
9. The British model of regulation of the right of petition. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519223/IPOL\\_STU\(2015\)519223\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519223/IPOL_STU(2015)519223_EN.pdf)
10. Petitions. UK Government and Parliament. URL: <https://petition.parliament.uk>
11. EU Charter of Fundamental Rights. EU Rights. <https://ecas.org/eu-rights/>
12. Treaty on the Functioning of the EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>
13. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Art 17. URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art\\_17.html](http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_17.html)
14. Situation Review: Safety and Security of Cyberspace and E-Democracy in the Eastern Partnership Countries. URL: [https://ega.ee/wp-content/uploads/2017/10/ega\\_e-demcyber\\_FINAL\\_web.pdf](https://ega.ee/wp-content/uploads/2017/10/ega_e-demcyber_FINAL_web.pdf)
15. Turner F. (2008). From Counterculture to Cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism. Chicago: University of Chicago Press.
16. Huang C., Wang Y., Li X., Ren L., Zhao J., Hu Y., Zhang L., Fan G., Xu J., Gu X., Cheng Z., Yu T., Xia J., Wei Y., Wu W., Xie X., Yin W., Li H., Liu M., Xiao Y., ... Cao B. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*. Vol. 395(10223). Pp. 497–506. DOI: 10.1016/S0140-6736(20)30183-5
17. Tang M., Huhe N. (2014). Alternative framing: The effect of the Internet on political support in authoritarian China. *International Political Science Review*. Vol. 35. No 5. Pp. 559–576.
18. Lei Y.-W. (2011) The political consequences of the rise of the Internet: political beliefs and practices of Chinese netizens. *Political Communication*. Vol. 28. Pp. 291–322.
19. You Y., Wang Z. (2020). The Internet, political trust, and regime types: A cross-national and multilevel analysis. *Japanese Journal of Political Science*. Vol. 21. №. 2. Pp. 68–89.

### References:

1. Lindner R., Aichholzer G. E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends. Chapter 2. European E-democracy in practice. *Studies in Digital Politics and Governance*. 2020. P. 11–45. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8_2) [in English].
2. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393 / 96-ВР [Law of Ukraine "On Appeals of Citizens" dated 02.10.1996 No. 393 / 96- Verkhovna Rada ]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>. [in Ukrainian].
3. Jungherr A., Jürgens P. The political click: Political participation through E-Petitions in Germany. *Policy & Internet*. 2010. Volume 2, number 4, pp. 131–165. [in English].
4. Grover C. E-petitions. *Research paper*. 2016 № 1. URL: [http://apo.org.au/files/Resource/e-petition\\_research\\_paper\\_draft\\_july2016.pdf](http://apo.org.au/files/Resource/e-petition_research_paper_draft_july2016.pdf) [in English].
5. Breuer A., Bilal F. Online political participation: Slacktivism or efficiency increased activism? Evidence from the Brazilian FichasLimpas campaign. *Paper at the 2012 ICA. Annual Conference San Francisco*. 2012. May 24–28. [in English].
6. Richards I. Politics expert's e-petition concerns echoed in report. URL: <http://www.lincoln.ac.uk/news/2013/03/660.asp>. [in English].
7. The US Constitution. URL: <https://constitutioncenter.org/the-constitution> [in English].

8. White House Petitions. URL:<https://petitions.trumpwhitehouse.archives.gov> [in English].
9. The British model of regulation of the right of petition. URL:[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519223/IPOL\\_STU\(2015\)519223\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519223/IPOL_STU(2015)519223_EN.pdf)
10. Petitions. UK Government and Parliament. URL: <https://petition.parliament.uk>
11. EU Charter of Fundamental Rights. EU Rights. <https://ecas.org/eu-rights/> [in English].
12. Treaty on the Functioning of the EU. URL:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>
13. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Art 17. URL:[http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art\\_17.html](http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_17.html)
14. Situation Review: Safety and Security of Cyberspace and E-Democracy in the Eastern Partnership Countries. URL:[https://ega.ee/wp-content/uploads/2017/10/ega\\_e-demcyber\\_FINAL\\_web.pdf](https://ega.ee/wp-content/uploads/2017/10/ega_e-demcyber_FINAL_web.pdf)
15. Turner F. (2008). From Counterculture to Cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism. Chicago: University of Chicago Press. [in English].
16. Huang C., Wang Y., Li X., Ren L., Zhao J., Hu Y., Zhang L., Fan G., Xu J., Gu X., Cheng Z., Yu T., Xia J., Wei Y., Wu W., Xie X., Yin W., Li H., Liu M., Xiao Y., ... Cao B. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*. Vol. 395(10223). Pp. 497–506. DOI: 10.1016/S0140-6736(20)30183-5 [in English].
17. Tang M., Huhe N. (2014). Alternative framing: The effect of the Internet on political support in authoritarian China. *International Political Science Review*. Vol. 35. No 5. Pp. 559–576.
18. Lei Y.-W. (2011) The political consequences of the rise of the Internet: political beliefs and practices of Chinese netizens. *Political Communication*. Vol. 28. Pp. 291–322. [in English].
19. You Y., Wang Z. (2020). The Internet, political trust, and regime types: A cross-national and multilevel analysis. *Japanese Journal of Political Science*. Vol. 21. №. 2. Pp. 68–89. [in English].



*Науково-практичний журнал*

# *«Національні інтереси України»*

*№ 3(3) 2024*

*Формат 60x90/8. 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.*