

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА, ТЕХНОЛОГІЇ, КАДРИ: ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ КООРДИНАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Національні інтереси України визначаються як критично важливі матеріальні, інтелектуальні та духовні цінності нації. В умовах воєнного стану їхня реалізація набуває особливої значущості для збереження суверенітету, забезпечення стабільності та підтримки сталого розвитку країни, а також для зменшення зовнішньої залежності.

В умовах російської повномасштабної військової агресії Україна опинилася у стані критичної залежності від імпорتنих технологій і високотехнологічних товарів. Така залежність створює серйозні ризики для національної безпеки, економічної стійкості та обороноздатності держави. Крім того, вона підвищує стратегічну вразливість країни, відкриває можливості для зовнішнього тиску з боку недружніх держав і обмежує здатність держави реалізовувати національні інтереси, зокрема забезпечувати стабільний розвиток і ефективну протидію загрозам. В умовах сучасної безпекової кризи одним із ключових державних пріоритетів стає розвиток вітчизняного технологічного та виробничого потенціалу.

Досліджуючи шляхи економічного зростання (з початком російської військової агресії у 2014 року та анексії частини українських територій), авторка зазначила: «Вагомим аргументом на користь активної інтервенції держави у піднесення української промисловості в сучасних складних умовах є досвід Південної Кореї, промислова політика якої базувалася на консенсусі уряду та еліт, які розуміли, що загроза вторгнення, яка існувала на той час,

зростатиме, якщо швидко не здійснити інвестиційно-інноваційну модернізацію економіки та не досягти соціального балансу. Це змусило їх надзвичайно щільно ув'язати національну безпеку з економічною стабільністю, в основі яких – розбудова національної індустрії. Отже, правильно вибрані пріоритети та інструменти промислової політики України є запорукою не тільки економічного розвитку, але й національної безпеки» [26, с. 37].

У світлі цих висновків розвиток національної індустрії, що спирається на наукові відкриття, передові технології та інновації, набуває не лише економічного, а й безпекового значення. Здатність держави стимулювати прискорення інноваційних процесів у промисловості, створювати високотехнологічні продукти та формувати сучасну виробничу і цифрову інфраструктуру безпосередньо визначає її стійкість в умовах війни. Крім того, це є важливою передумовою для узгодження державної політики з міжнародними стратегічними орієнтирами, зокрема з Цілями сталого розвитку (ЦСР) [2], серед яких ЦСР 9 акцентує необхідність розвитку інновацій, модернізації інфраструктури та зміцнення промислової бази держави.

У ширшому контексті ЦСР 9 вимагає не лише технологічної модернізації, а й формування цілісної системи управління інноваційним розвитком. Йдеться про здатність держави забезпечувати стратегічне планування, узгодженість політики між секторами, належний моніторинг результатів та створення умов для ефективної взаємодії держави, бізнесу й наукових інституцій. Саме інституційна спроможність – здатність органів влади ухвалювати скоординовані рішення, ефективно розподіляти інвестиції та забезпечувати безперервність технологічних циклів – є ключовою передумовою повоєнного відновлення та довгострокової модернізації економіки України.

Досягнення Цілі 9 ЦСР, відповідно до рішень Уряду України [3], передбачає реалізацію наукового потенціалу дослідників і підприємців, стимулювання інклюзивної індустріалізації, модернізацію транспортної системи та забезпечення доступу до цифрової інфраструктури. Координатором

реалізації Цілі 9, згідно з [3], визначено Міністерство інфраструктури, а співвиконавцями – низку міністерств та органів. Серед них зазначено і Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості (Мінстратегпром).

У липні 2025 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про ліквідацію зазначеного міністерства та передачу його функцій Міністерству оборони, яке стало правонаступником майна, прав і обов'язків ліквідованого органу [4]. В оновленій редакції Положення про Міністерство оборони визначено, що його компетенція включає формування державної політики у сфері цифрових інновацій та оборонних технологій, а також реалізацію інноваційної діяльності в стратегічних галузях промисловості. Крім того, на Міноборони покладено завдання щодо розвитку інновацій у оборонно-промисловому комплексі (ОПК) та підтримки технологічних ініціатив в інших секторах промисловості [5].

Водночас Міністерство економіки зберігає повноваження у сфері формування та реалізації державної інноваційної політики у реальному секторі економіки, а Міністерство цифрової трансформації відповідає за розвиток цифрових інновацій, робототехніки, роботизації та напівпровідникових технологій [6, 7]. Такий розподіл функцій між кількома центральними органами виконавчої влади створює ризики інституційної фрагментації, оскільки паралельні центри ухвалення рішень ускладнюють координацію інноваційної політики та знижують її ефективність. Також МОН здійснює формування та реалізує державну політику щодо інноваційної діяльності у сферах освіти і науки [8].

З урахуванням актуальних редакцій положень про відповідні міністерства формується інституційне середовище з частково дубльованими повноваженнями у сфері інноваційної, промислової та технологічної політики. Така ситуація може зумовлювати зниження ефективності державного управління через розмитість відповідальності, затримки в ухваленні рішень, необхідність багаторівневих погоджень, подвійне фінансування окремих

функцій та міжвідомчу конкуренцію за ресурси й повноваження. Як наслідок, сповільнюється розвиток оборонних і цивільних інновацій, а також виникають ризики невиконання цільових індикаторів ЦСР 9 через відсутність єдиного центру координації та інтегрованої інституційної моделі.

Чинним законодавством (зокрема Стаття 9) [9] визначено повноваження центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ) щодо формування державної політики у сфері інновацій, зокрема забезпечення проведення єдиної науково-технічної та інноваційної політики. Проте, як зазначено вище, в Україні фактично відсутній ЦОВВ, якому були б безпосередньо делеговані такі повноваження. Це породжує правову та інституційну невизначеність, ускладнює практичну реалізацію державної інноваційної політики та формує системні ризики для виконання державних стратегій розвитку, включно з Ціллю 9 ЦСР.

В умовах війни та підвищених вимог до національної безпеки стратегічні галузі промисловості, які забезпечують виробництво товарів та послуг сектору оборони і безпеки, набувають особливої ваги. Водночас відсутність офіційного нормативно визначеного переліку таких видів діяльності за кодами КВЕД ускладнює планування, прогнозування та управління інноваційними процесами в ОПК та суміжних видах діяльності. До стратегічних галузей належать виробництво озброєння, військової техніки, боєприпасів, систем зв'язку, навігаційного та цілевказівного обладнання, військових транспортних засобів, робототехнічних систем, а також технологій автоматизації та цифровізації виробництва. Їхній розвиток потребує узгодженої державної політики, наявності єдиного центру відповідальності та спеціалізованих процедур, здатних забезпечити швидкий цикл створення, випробування та здійснення технологічних інновацій.

Дублювання повноважень між ЦОВВ та відсутність єдиного координаційного органу формують низку критичних загроз для науково-технічної та інноваційної політики держави. Така ситуація ускладнює формування цілісної інноваційної екосистеми, знижує ефективність державного

управління та посилює ризики подальшого технологічного відставання України, а також відхід від стратегічних міжнародних орієнтирів, зокрема у сфері інновацій, індустріальної модернізації та технологічного розвитку, передбачених ЦСР.

По-перше, неясність повноважень і розмитість відповідальності між ЦОВВ створюють умови для зловживань, непрозорих управлінських рішень і нецільового використання бюджетних коштів. Відсутність чіткої координації дозволяє окремим структурним підрозділам маніпулювати розподілом фінансування, ресурсів та пріоритетів інноваційних проєктів у власних інтересах, що значно посилює корупційні ризики. У воєнний період це особливо критично, оскільки призводить до нераціонального використання ресурсів, необхідних для забезпечення потреб сил безпеки і оборони.

По-друге, ЦОВВ, які виконують перекривні або дубльовані функції, часто перекладають відповідальність один на одного, що затягує ухвалення ключових політичних та управлінських рішень. Це спричиняє фрагментацію державного управління та створює можливості для політичних маніпуляцій. У сфері оборонних технологій та національної безпеки своєчасність і узгодженість рішень мають критичне значення.

По-третє, незлагодженість управлінських механізмів уповільнює комерціалізацію та масштабування нових розробок, передусім тих, що призначені для забезпечення сил безпеки і оборони. Відсутність уніфікованих процедур, визначених пріоритетів і стандартів гальмує трансфер технологій від наукових установ до промисловості та зменшує швидкість виведення на ринок критично важливих продуктів.

По-четверте, міжнародні партнери, спостерігаючи проблеми з координацією між ЦОВВ, дублюванням функцій і неефективним використанням ресурсів, можуть зменшувати обсяги фінансової та технічної допомоги. Це створює ризики втрати міжнародної підтримки, зниження довіри до здатності державних інституцій ефективно управляти інноваційними та

оборонними проектами, скорочення грантових програм, призупинення спільних дослідницьких ініціатив і втрати стратегічних технологічних можливостей.

По-п'яте, відсутність єдиного центру управління інноваційною політикою та розпорошеність повноважень між різними міністерствами посилюють технологічну залежність України від імпорту високотехнологічних товарів і компонентів. Це знижує національну автономію у стратегічно важливих секторах і формує додаткові економічні та безпекові вразливості в умовах війни.

По-шосте, фрагментація стратегічного планування та дублювання повноважень між Міноборони, Мінекономіки, Мінцифри та МОН ускладнюють формування цілісної стратегії розвитку науки, технологій і інновацій. Це призводить до конфліктів пріоритетів, паралельного фінансування однакових або схожих проєктів, неузгодженості між державними програмами та розпорошення ресурсів. Як наслідок, національна інноваційна система функціонує неефективно, втрачаючи здатність забезпечувати швидкі технологічні трансформації.

Аналіз запланованих Урядом України пріоритетних дій на 2025 рік (далі – План) [10] демонструє формальне розподілення повноважень у сфері інноваційної, науково-технічної та оборонної політики між зазначеними вище ЦОВВ. План передбачає реалізацію низки ініціатив, серед яких створення Агенції прикладних досліджень, впровадження наукового та інноваційного режиму Science.City, стимулювання венчурного фінансування у цифрову економіку та розвиток оборонних інновацій. Водночас документ не містить чітко визначених завдань щодо реалізації державної інноваційної політики у реальному секторі економіки, що належало б до компетенції Міністерства економіки.

Така прогалина посилює ризики фрагментації управління, затримок у прийнятті рішень та неузгодженості між державними програмами, а також нерівномірного розподілу ресурсів. Особливо важливо відзначити, що План не передбачає створення централізованого координаційного органу, здатного

синхронізувати діяльність науки, промисловості, оборони та цифрових технологій – елементу, критично необхідного для досягнення ЦСР 9.

Отже, незважаючи на формальне визначення відповідальних виконавців та конкретних заходів, реалізація Плану без додаткових інституційних механізмів інтеграції та відсутність завдань для Міністерства економіки щодо інновацій у реальному секторі залишає невирішеною проблему ефективного формування та впровадження науково-технологічних і інноваційних пріоритетів держави. Це може призвести до зниження ефективності державного управління, посилення технологічної залежності та ускладнення досягнення стратегічних міжнародних орієнтирів.

У чинній моделі України існує системна інституційна проблема, що унеможливорює ефективне визначення та реалізацію науково-технологічних і інноваційних пріоритетів, особливо у сферах оборони, безпеки та стратегічних галузей промисловості. Основним консультативним органом у цій сфері є Національна рада з питань розвитку науки і технологій (Нацрада), створена при Кабінеті Міністрів України для координації дій наукової спільноти, органів виконавчої влади та реального сектору економіки (див. Стаття 20 [11]).

Проте у складі Адміністративного комітету Нацради, попри вимоги законодавства (див. пункт 13 Статті 21 [11]), відсутні представники великих наукоємних підприємств, а в умовах воєнного стану не залучені представники органів військового управління. Це обмежує здатність Нацради формувати пріоритетні напрями прикладних досліджень і технологічних розробок та гальмує реалізацію стратегічних пріоритетів ЦСР 9 щодо розвитку сталої промислової та інноваційної інфраструктури.

У цих умовах доцільним виглядає визначення Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) координаційним органом у сфері розвитку технологій та інновацій у національних інтересах. Відповідно до чинного законодавства [12, 13] РНБО забезпечує координацію та контроль діяльності органів виконавчої влади у сферах національної безпеки, включно з політичною, економічною, соціальною, науково-технологічною та інформаційною. Орган

аналізує внутрішні та глобальні тенденції, визначає загрози національним інтересам і готує Президенту пропозиції щодо стратегічних рішень і державних програм безпеки.

З огляду на міжгалузевий характер інноваційної політики та необхідність узгодження рішень між Міноборони, Мінекономіки, Мінцифри, МОН та іншими органами, РНБО спроможна забезпечити інтеграцію політик і визначити єдині пріоритети у сфері технологічного розвитку. Її повноваження дозволяють об'єднати зусилля органів влади, відповідальних за економіку, освіту, науку, цифровізацію, промисловість та оборону, забезпечуючи цілісність і оперативність прийняття рішень.

У рамках чинного законодавства (див. Статтю 14 [12]), пропонується створити Раду експертів з питань інновацій (далі – Рада експертів) як консультативно-дорадчий орган при РНБО. Основною метою Ради експертів має бути вироблення узгоджених пропозицій щодо пріоритетних технологічних напрямів, критично важливих для національної безпеки та сталого розвитку України, на основі широкого суспільного та професійного діалогу. У цій ролі Рада експертів може слугувати платформою для міжвідомчої, міжсекторальної та міжнародної кооперації, необхідної для запуску та ефективної реалізації інноваційних проєктів у стратегічно значущих сферах [14].

Ключовим завданням Ради експертів має бути розроблення та супровід Стратегії технологічної безпеки України, яка визначає критично важливі технологічні пріоритети та спрямована на зміцнення національної спроможності у сфері технологій та інновацій в умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції. Реалізація такої стратегії має забезпечити технологічний суверенітет, розвиток національних високотехнологічних виробництв [15], прискорення цифрової трансформації та модернізацію критично важливої інфраструктури, а також зменшення технологічної залежності від зовнішніх джерел.

Водночас, реалізація стратегічних технологічних цілей неможлива без належного людського капіталу, що здатен оперативно реагувати на

технологічні та безпекові виклики. У цьому контексті пропонується розроблення Стратегії формування кадрів майбутнього, яка орієнтована на підготовку висококваліфікованих фахівців для розвитку критично важливих напрямів – цифрових технологій, енергетики, біотехнологій, штучного інтелекту та кібербезпеки, а також збереження стратегічно важливих компетенцій та протидію інтелектуальній і трудовій міграції. Стратегія кадрового розвитку має передбачати інтеграцію освіти, науки та промисловості у єдину систему, що формуватиме якісний людський ресурс для реалізації пріоритетних технологічних та інноваційних напрямів.

Комплементарність обох стратегій проявляється у взаємозалежності: Стратегія технологічної безпеки визначатиме технологічні пріоритети та напрями інноваційного розвитку промисловості, тоді як Стратегія формування кадрів майбутнього забезпечує наявність відповідного людського капіталу, здатного реалізувати визначені цілі. Таким чином, технологічна та кадрова стратегії утворюють єдиний цикл «технології – людський ресурс – національна безпека», де розвиток технологій і підготовка кадрів взаємно підсилюють один одного, забезпечуючи прискорений розвиток високотехнологічних індустрій та повоєнне відновлення економіки [16].

РНБО України, як координаційний орган у сфері національної безпеки і оборони, має інституційну спроможність і повноваження забезпечити інтеграцію обох стратегій – технологічної та кадрової. Консолідація зусиль ЦОВВ, відповідальних за економіку, освіту, науку, інновації, промисловість, оборону, соціальну політику та цифрову трансформацію, створює передумови для системності та міжвідомчої узгодженості процесів технологічного модернізаційного розвитку й формування людського капіталу.

Супровід реалізації цих стратегій у межах діяльності Ради експертів, що охоплюватиме аналітичний моніторинг, експертну оцінку, підготовку рекомендацій, участь у міжвідомчій координації, методологічне забезпечення та експертний аудит виконання, сприятиме підвищенню оперативності та якості державного управління, формуванню висококваліфікованого, технологічно та

інноваційно орієнтованого кадрового ресурсу, а також створенню умов для довгострокового технологічного зростання та економічної стійкості України.

Перелік джерел посилання

1. Саліхова О. Б. Ренесанс державної інтервенції у промисловий розвиток: останні світові тенденції та уроки для України. *Економіка України*. 2015. № 9. С. 19-38.

2. Президент України. (2019, 30 вересня). Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ № 722/2019. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

3. Кабінет Міністрів України. Розпорядження № 1190-р. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні. (29 листопада 2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-p#Text>.

4. Armyinform. Уряд ліквідував Мінстратегпром та поклав його функції на Міністерство оборони України. (21 липня 2025). URL: <https://armyinform.com.ua/2025/07/21/uryad-likviduvav-minstrategprom-ta-poklav-jogo-funkcziyi-na-ministerstvo-oborony-ukrayiny/>.

5. Кабінет Міністрів України. Постанова № 671. Про затвердження Положення про Міністерство оборони України. (26 листопада 2014). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-p#Text>.

6. Кабінет Міністрів України. Постанова № 903. Деякі питання Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. (2 липня 2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-p#n31>.

7. Кабінет Міністрів України. Постанова № 856. Питання Міністерства цифрової трансформації України. (18 вересня 2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p#Text>.

8. Кабінет Міністрів України. Постанова № 630. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України. (16 жовтня 2014). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-p#Text>.

9. Верховна Рада України. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV. (4 липня 2002). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

10. Кабінет Міністрів України. Розпорядження № 1003-р. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2025 рік. (10 вересня 2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2025-p#Text>.

11. Верховна Рада України. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України № 848-VIII. (26 листопада 2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

12. Верховна Рада України. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України № 183/98-ВР. (5 березня 1998). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-ВР>.

13. Горбулін В. П., Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція, сучасні виклики та стратегічні пріоритети. Київ: НІСД, 2021.

14. Salikhova O. B., Krekhivskyi O. V. On public policy measures in the field of scientific and scientific-technical activities to reduce threats to Ukraine's national security. *Synergy of Knowledge: Innovations at the Intersection of Disciplines: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference*, June 11-12, 2025. pp. 23-25. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2025/06/Conference-Proceedings-June-11-12-2025-1.pdf>.

15. Саліхова О. Б. Високотехнологічні виробництва: від методології оцінки до піднесення в Україні. Київ: НАН України, Ін-т економіки та прогнозів. 2012. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=AuxeDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>.

16. Саліхова О. Б., Крехівський О. В. Держава у повоєнній розбудові індустрії та відновленні економіки: історичні паралелі та рекомендації для України. *Економіка та прогнозування*. 2022. № 4. С. 7-42. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2022.04.007>.