

## ПРОГНОЗУВАННЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ, НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

### THE FORECASTING, AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE AT THE NATIONAL AND REGIONAL LEVELS

Статтю присвячено узагальненню сучасних підходів до проблеми підвищення ефективності державного управління, що можуть бути застосовані в Україні.

В ході дослідження окреслено коло проблем, які сьогодні стоять перед державним управлінням в Україні, як на національному, так і на регіональному рівнях. До таких віднесено: безпекові виклики (зокрема війну російської федерації проти України); демографічну кризу; проблеми політичної децентралізації та місцевого самоврядування, що перебувають у стадії невідповідного реформування; корупцію та недостатню прозорість у діяльності органів державної влади; недостатній рівень довіри населення до органів державної влади, і зокрема - правоохоронної системи.

Особлива увага у дослідженні приділяється важливості застосування раціональних методів прогнозування, як дієвого інструменту підвищення ефективності державного управління. Науково-обґрунтовані методи прогнозування включають в себе не тільки кількісні, але й якісні підходи. Узагальнено особливості таких методів прогнозування як економетричне моделювання, статистичний аналіз, метод Дельфі. Зазначено, що застосування передових технологій прогнозування, таких як штучний інтелект та машинне навчання, значно підвищує здатність до аналізу великих обсягів даних.

Наголошено на тому, що ефективне застосування методів прогнозування, як інструменту державного управління, може значно покращити якість управлінських рішень, зменшити ризики та відкрити нові можливості для сталого розвитку та благополуччя громадян.

Подальшої уваги дослідників заслуговує проблематика взаємоузгодження методів прогнозування, як інструменту підвищення ефективності державного управління. Важливу роль відіграє саме кадрова складова, що обумовлює потребу систематизованої та масової підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних оперувати даними на міжгалузевому рівні, і користуватися різними методами та інструментами прогнозування (у тому числі – з елементами штучного інтелекту).

**Ключові слова:** прогнозування, державне управління, державна служба, концептуальні засади, ефективність, результативність, чинники ефективності, євроінтеграція, реформи, воєнний стан, компетентність, демократичне суспільство, інституційні чинники ефективності державного управління, освітньо-інноваційні чинники ефективності державного управління; регіональний розвиток, безпека в умовах воєнного часу,

механізми забезпечення контролю в системі публічної влади, ефективність державного управління в умовах воєнного часу.

The article is devoted to the generalization of modern approaches to the problem of increasing the efficiency of public administration, which can be applied in Ukraine.

In the course of the study, a range of problems facing public administration in Ukraine today, both at the national and regional levels, were outlined. These include: security challenges (in particular, the war of the Russian Federation against Ukraine); demographic crisis; problems of political decentralization and local self-government, which are in the stage of constant reformation; corruption and lack of transparency in the activities of state authorities; insufficient level of public trust in state authorities, and in particular - in the law enforcement system.

The study pays special attention to the importance of using rational forecasting methods as an effective tool for improving the efficiency of public administration. Science-based forecasting methods include not only quantitative, but also qualitative approaches. The features of such forecasting methods as econometric modeling, statistical analysis, and the Delphi method are summarized. It is noted that the use of advanced forecasting technologies, such as artificial intelligence and machine learning, significantly increases the ability to analyze large volumes of data.

It is emphasized that effective application of forecasting methods as a public administration tool can significantly improve the quality of management decisions, reduce risks and open new opportunities for sustainable development and well-being of citizens.

The issue of coordination of forecasting methods as a tool for improving the efficiency of public administration deserves further attention of researchers. An important role is played by the personnel component, which determines the need for systematic and mass training of highly qualified specialists who are able to operate data at an interdisciplinary level and use various forecasting methods and tools (including elements of artificial intelligence).

**Keywords:** the forecasting, public administration, public service, conceptual principles, efficiency, effectiveness, efficiency factors, European integration, reforms, martial law, competence, democratic society, institutional factors of public administration efficiency, educational and innovative factors of public administration efficiency, mechanisms for ensuring control in the system of public authority, regional development, security in wartime conditions, efficiency of state administration in wartime conditions.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/ptm2663-5240-2023.35.31>

**Яровой Т.С.**

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування Чернігівського інституту Інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: 0000-0002-7266-3829

**Обґрунтування актуальності обраної теми дослідження.** Сьогодення України, як держави, сповнене екзистенціальних викли-

ків, які ставлять під питання саме майбутнє Українського народу. Окрім класичних для більшості років нашої незалежності еконо-

мічних та соціальних криз, в нашій країні триває війна, яка не лише виснажує економіку та завдає колосальних збитків інфраструктурі, знижуючи інвестиційну привабливість, погіршуючи ринкові умови і якість життя пересічних громадян, але й щодня забирає життя, дедалі більше занурюючи народ в глибини демографічної катастрофи.

В таких умовах, особливого значення набуває проблематика ефективності державного управління в цілому, і його реалізації на основі раціонального прогнозування – зокрема. Що й обумовлює потребу дослідити сучасні підходи до прогнозування, як інструменту підвищення ефективності державного управління як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні регіонів.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Окремим проблемам підвищення ефективності сучасної системи публічного управління на національному та регіональному рівнях, присвячували свою увагу численні дослідники, зокрема: М. Андрієнко, Р. Баженов, С. Банніков, П. Гаман, В. Дабіжа, О. Делія, А. Дорош, С. Завиваєв, А. Колодій, Л. Сморгунів, І. Понкін, В. Солових, О. Курчин, Л. Лукашук, М. Міщук, В. Нудельман, К. Кравченко, М. Скиба та інші.

Проте, сучасні безпекові виклики, а особливо – потреба формування раціональної системи прогнозування загроз, вимагають нових досліджень у галузі вивчення та впровадження сучасних підходів до підвищення ефективності державного управління.

**Метою дослідження** виступає узагальнення особливостей сучасних підходів до підвищення ефективності державного управління в Україні з урахуванням інструментарію раціонального прогнозування.

**Основний зміст дослідження.** Дослідження, яке покладається на узагальнення інструментарію та стратегій у сфері державного управління, повинне ініціювати процес ідентифікації та класифікації інноваційних та передових методів у даній галузі, які вже були впроваджені або могли б бути впроваджені з метою підвищення якості життя громадян та ефективного вирішення регіональних викликів в Україні. Додатково, аналіз цих сучасних методів дозволяє оцінити можливість їхнього застосування та обмеження, пов'язані з особливостями українського контексту.

Наразі Україна стикається з рядом значних викликів, які впливають на ефективність державного управління і потребують особливої уваги у формуванні стратегій реагування. Перш за все, це безпекові загрози, зокрема триваючий військовий конфлікт на сході та півдні країни, що не лише створює додатко-

вий тягар для державного управління, але й призводить до щоденних людських жертв і руйнувань. Звісно ж, війна поглинає колосальні ресурси, які могли би бути використані для внутрішнього розвитку та модернізації. Окрім того, військові дії посилюють соціальну напругу, ускладнюють внутрішньополітичну ситуацію та відволікають увагу від необхідності проведення структурних реформ. Однак, до завершення бойових дій більшість навіть дуже перспективних змін, можуть становити загрозу стабільності державного механізму, що вимагає їх відтермінування всюди, де це можливо.

Однією з ключових перешкод ефективному функціонуванню державного механізму лишається політична нестабільність. До війни це включало в себе часті зміни урядів, що призводило до переривань у реалізації довгострокових політик, а також до втрати досвіду та непередбачуваності в політичній сфері [1]. Наразі зростає недовіра населення до влади, що також погіршує як безпековий, так і економічний клімат всередині країни. Відсутність стабільності урядування обтяжує здатність країни втілювати реформи та адаптуватися до змінних зовнішніх та внутрішніх умов.

Економічні проблеми також глибоко впливають на державне управління. Зокрема, високий рівень державного боргу та необхідність користуватися залученими міжнародними фінансовими ресурсами ставлять під загрозу фінансово-економічну стабільність. Мінімальної затримки в постачанні допомоги від партнерів буває достатньо для зниження курсу гривні. І звісно ж, ці виклики ускладнюють ведення макроекономічної політики, зокрема у сфері інфляційного таргетування та курсової стабілізації [2]. Крім того, висока залежність від імпорту енергоресурсів посилює вразливість економіки до зовнішніх шоків, що вимагає від уряду розробки та імплементації більш гнучких економічних стратегій.

Ще однією суттєвою проблемою є внутрішня міграція та еміграція населення, зокрема жінок з дітьми, а також молодих та висококваліфікованих спеціалістів. Це явище колосально знижує потенціал економічного зростання та інноваційної діяльності в країні [3]. Відтак, необхідно розробити політики, спрямовані на підтримку та стимулювання професійного та особистісного розвитку молоді в Україні, а також створення умов для бодай повоєнного повернення кваліфікованих емігрантів.

Зазначені виклики змушують Україну шукати нові підходи до забезпечення національної безпеки та оборони, що також має відбуватися паралельно з зусиллями по від-

новленню та модернізації країни. При цьому, усі категорії викликів вимагають комплексного підходу та взаємодії в управлінських рішеннях, що повинні бути спрямовані на стабілізацію внутрішньої ситуації та підвищення безпеки України.

Незважаючи на війну, одним з основних аспектів оптимізації державного управління лишається вдосконалення інституційних механізмів, які можуть допомогти управлінцям ефективно реагувати на зміни, забезпечуючи при цьому прозорість та залучення громадськості [4]. Це передбачає, у тому числі, й розробку нових правил та процедур у сфері державного управління, які будуть засновані на найкращих міжнародних практиках та адаптовані до українського контексту.

Не варто забувати й про потребу реформування правоохоронної системи та судової гілки влади, що є критично важливим для підтримки правової держави та боротьби з корупцією. Ефективне правосуддя та незалежні суди є запорукою захисту прав та свобод громадян, що в свою чергу сприяє зміцненню довіри населення до державних інститутів [5]. Особлива увага в цьому контексті повинна бути приділена забезпеченню незалежності судової системи від політичного впливу та зміцненню механізмів громадського контролю.

В умовах сучасних викликів, що стоять перед Україною, важливою є також інтеграція в глобальні економічні та політичні процеси, зокрема - через укладення міжнародних угод та поглиблення співпраці з міжнародними організаціями. Однак, такі процеси не повинні ставати самоціллю. Вони мають сприяти Україні краще реагувати на глобальні виклики, водночас підвищуючи її економічну стійкість та політичну вагу на міжнародній арені.

Аналіз наукових джерел і теорій, в таких галузях знань як державне управління, право, економіка, відіграє вирішальну роль у формуванні ефективних стратегій для вирішення сучасних викликів, з якими стикається Україна [6]. Цей аналіз включає оцінку різноманітних підходів та моделей, які можуть бути адаптовані та інтегровані в українське державне управління.

Один з ключових напрямків – теорія «Нового громадського управління» (New Public Management, NPM), яка підкреслює важливість впровадження у державний сектор принципів та практик, характерних для приватного сектору [7]. Це включає підвищення ефективності через ринкові механізми, контрактну систему управління та зорієнтованість на результат. Прикладом може служити впровадження бюджетування, заснованого на результатив-

ності, що спрямоване на оптимізацію видатків та підвищення відповідальності урядових інститутів.

Теорія бюрократії Макса Вебера також досі має значний вплив на розуміння структури та функціонування державних органів. Вебер виокремлював основні принципи, такі як ієрархія, фіксовані компетенції та формалізовані процедури, які повинні сприяти зменшенню неефективності та корупції [8]. Проте сучасні виклики вимагають адаптації та мінімізації жорсткості бюрократичних систем, з метою зробити їх більш гнучкими та адаптованими до швидких соціальних змін.

Теорія стейкхолдерів стає все більш актуальною в контексті демократизації управлінських процесів. Ця теорія акцентує на важливості врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи громадян, державні органи, приватний сектор та неурядові організації. Саме включення широкого кола стейкхолдерів до управлінського процесу, дозволяє забезпечити громадський контроль за процесом ухвалення рішень на національному та регіональному рівнях, стимулює більш повне розуміння проблем та потреб суспільства, а також сприяє розробці більш ефективних та соціально прийнятних політичних рішень.

Не менш важливою в даному контексті є концепція «Відкритого урядування», яка підкреслює саме прозорість, доступність інформації та залучення громадськості. Ці принципи спрямовані на збільшення довіри громадян до уряду, зменшення корупції та підвищення загальної ефективності управлінських рішень. Їх застосування повинно допомогти Україні у боротьбі з внутрішніми викликами та підвищити якість державного управління.

Наведені теорії та концепції можуть служити основою для розробки та впровадження реформ у сфері державного управління, спрямованих на підвищення ефективності в умовах сучасних викликів.

Узагальнення поширених серед сучасних науковців концептуальних підходів, дозволяє виокремити в системі державного управління напрями впровадження інноваційних підходів, які охоплюють наступні категорії: сервісні інновації, що зосереджуються на покращенні надання послуг наявним користувачам суспільства; процесні інновації, які включають розробку нових адміністративних методів, форм та робочих процедур у державних органах [8]; технологічні інновації, що застосовуються в оперативній діяльності та механізмах надання послуг, що можуть варіюватися від цифрових рішень до автоматизації рішень за допомогою алгоритмів [9]; інновації у сфері

управління, які впроваджують нові механізми громадської участі та способи забезпечення більшої прозорості та підзвітності у державному секторі; системні інновації, які вдосконалюють взаємодію з іншими організаціями та базами знань для спільного надання державних послуг; соціальні інновації, які представляють міжсекторальну концепцію, спрямовану на задоволення соціальних потреб вразливих груп та вирішення основних причин соціальних проблем [10].

Однак, незалежно від категорії, всі напрями оптимізації механізму та підвищення ефективності державного управління єдині в потребі використання раціональних методів прогнозування.

Методи прогнозування відіграють ключову роль у підвищенні ефективності державного управління, оскільки дозволяють урядам та іншим державним інститутам враховувати майбутні події та розробляти адаптивні стратегії відповіді на потенційні виклики. Застосування передових технологій прогнозування, таких як штучний інтелект та машинне навчання, значно підвищує здатність до аналізу великих обсягів даних, що може бути використано для визначення тенденцій, виявлення ризиків та оптимізації управлінських рішень [11]. Ці методи можуть бути використані для різноманітних цілей, від бюджетного планування та управління державними активами до розробки соціальних програм та кризового реагування.

Науково-обґрунтовані методи прогнозування включають в себе не тільки кількісні, але й якісні підходи. Кількісні методи, такі як економічне моделювання та статистичний аналіз, дозволяють зі змінних минулих і поточних даних вивести можливі майбутні сценарії. Вони широко використовуються для економічного прогнозування, планування державних фінансів та аналізу соціально-економічного розвитку [12]. Якісні методи, такі як експертні оцінки та метод Дельфі, залучають досвід та інтуїцію фахівців для визначення майбутніх тенденцій та рішень, що можуть бути особливо корисними у сферах, де не вистачає історичних даних або де домінують високі рівні невизначеності [13]. Водночас, важливим є розвиток компетенцій серед кадрів державного управління у сфері прогнозування та аналітики. Інвестування в освіту та тренінги, спрямовані на підвищення аналітичних навичок чиновників, сприятиме кращому розумінню та застосуванню прогнозних інструментів. Навчання повинно охоплювати навички критичного мислення, здатність аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних, а також розуміння новітніх технологічних рішень, які

можуть підвищити прозорість та об'єктивність у прийнятті рішень.

Загалом, ефективне застосування методів прогнозування як інструменту державного управління може значно покращити якість управлінських рішень, зменшити ризики та відкрити нові можливості для сталого розвитку та благополуччя громадян. Використання цих методів повинно стати нормою в стратегічному плануванні та управлінні, оскільки вони допомагають урядам бути більш прогнозованими, відповідальними та відкритими перед громадськістю.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В умовах сучасних викликів, що стоять перед Україною, вкрай важливим є застосування усіх доступних методів підвищення ефективності державного управління, як на національному, так і на регіональному рівнях. І одним з ключових інструментів такого державного управління виступає раціональне прогнозування.

Науково-обґрунтовані методи прогнозування включають в себе не тільки кількісні, але й якісні підходи. Зрештою, саме впровадження інтегрованих систем прогнозування, що включають як кількісні, так і якісні методи, може значно збільшити гнучкість і реактивність державного управління. Це дозволяє швидше адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі як на національному, так і на регіональному рівнях та забезпечує високий рівень підготовленості до потенційних криз. Наприклад, точне прогнозування демографічних змін допоможе у плануванні освітніх потреб, охорони здоров'я та пенсійних програм, забезпечуючи стійкість і тривалість цих систем.

Окремої уваги дослідників заслуговує проблематика взаємоузгодження методів прогнозування, як інструменту підвищення ефективності державного управління. Важливу роль відіграє саме кадрова складова, що обумовлює потребу систематизованої та масової підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних оперувати даними на міжгалузевому рівні, і користуватися різними методами та інструментами прогнозування (у тому числі – з елементами штучного інтелекту).

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Тихон Яровой, Віра Дабіжа. Роль держави у фінансово-господарській стабілізації в умовах трансформації суспільства. № 11(25) (2023): *Наукові інновації та передові технології*. С. 134-143. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-134-143](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-134-143)
2. Козюк В.В. Повоєнне таргетування інфляції: ключові виклики. *Економіка України*. 2022. № 10 (731). С. 15-34. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.10.015>

3. Литвинчук, О. В., і О. Й. Юрківський. «Міграційні процеси в Україні: загрози в умовах російсько-української війни». *Економіка, управління та адміністрування*, Вип. 2(104), Липень 2023, с. 71-78, [https://doi:10.26642/ema-2023-2\(104\)-71-78](https://doi:10.26642/ema-2023-2(104)-71-78).
4. Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), 643–660.
5. Рівень довіри суспільства до правоохоронних органів зріс, - Катерина Павліченко назвала причини. Міністерство внутрішніх справ України, 27 травня 2023 року. *Урядовий веб-портал*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/riven-doviry-suspilstva-do-pravookhoronnykh-orhaniv-zris-kateryna-pavlichenko-nazvala-prychyny>
6. Oliinyk, O., Kolos, O.V., Servetsky, I.V., Golubitsky, S.G., & Amelin, O.Y. (2022). Criminal legal and administrative methods of ensuring the economic security of the state in the context of globalization and modernization of the economy. *International Journal of Agricultural Extension*, 1, 91-103. <https://doi:10.33687/ijae.010.00.3867>.
7. Jannatul Ferdous. The Journey of New Public Management: An Analysis. *International Journal of Business, Economics and Law*, 2016. Vol. 11, Issue 2 (Dec.). URL : <https://ijbel.com/wp-content/uploads/2017/01/BUS-139.pdf>
8. De Vries H., Bekkers V., Tummers L. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*. 2016. No 94 (1). P. 146–166.
9. Цифрова трансформація в Україні: реформа, яку прискорила війна. *SMART MEDIA*. 9 лют. 2023 р. URL : <https://www.smartmedianews.org/post/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0-%D1%8F%D0%BA%D1%83-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B%D0%B0-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0>
10. Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M. A. Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*. 2022. P. 1–29. <https://DOI:10.1080/14719037.2022.2080860>.
11. Khatniuk, N., Shestakovska, T., Pobiianska, N., Rovnyi, V., & Surzhik, Y. (2023). Legal principles and features of the use of artificial intelligence in the provision of legal services. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5). Retrieved from <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i5.1173>
12. Hilbert M, Miles I, Othmer J (2009). "Foresight tools for participative policy-making in inter-governmental processes in developing countries: Lessons learned from the eLAC Policy Priorities Delphi" (PDF). *Technological Forecasting and Social Change*. 15 (2): 880–896. <https://doi:10.1016/j.techfore.2009.01.001>
13. Banno M, Tsujimoto Y, Kataoka Y (August 2020). "The majority of reporting guidelines are not developed with the Delphi method: a systematic review of reporting guidelines". *Journal of Clinical Epidemiology*. 124: 50–57. [doi:10.1016/j.jclinepi.2020.04.010](https://doi:10.1016/j.jclinepi.2020.04.010)