

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 41



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Редакційна колегія:

Сташис Римантас – доктор наук в галузі управління і адміністрування, професор
Баштанник Віталій Володимирович – доктор наук з державного управління, професор
Бендаравечіне Ріта – доктор соціальних наук та порівняльної політики, асоційований професор
Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор
Дзієканські Павел – доктор економіки та бізнес-адміністрування, професор
Дьякон Антоніна – Dr.oec., професор
Живитере Марга – Dr.oec., професор
Жуковскіс Ян – доктор бізнес-адміністрування, професор управління та адміністрування
Мінакова Світлана Михайлівна – доктор економічних наук, професор
Парубчак Іван Орестович – доктор наук з державного управління, професор
Пілелієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу
Покатаєв Павло Сергійович – доктор наук з державного управління, професор

Електронна сторінка видання – www.pag-journal.iei.od.ua

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту
економіки та інновацій (протокол № 8 від 26.08.2024 року)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

***Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія "Б")
у галузі публічного управління (281 – Публічне управління та адміністрування)
відповідно до Наказу МОН України від 17.03.2020 № 409 (додаток 1)***

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1552
від 09.05.2024 року (ідентифікатор медіа R30-04412)

ЗМІСТ

**СЕКЦІЯ 1
ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Власова Н.С.**ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ПРОБЛЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ
В СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИХ СФЕРАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 9**Годиш Я.О., Поплавська Ж.В.**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КЛАСИЧНИХ ТА СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ОСНОВА
ДЛЯ ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ.....17**СЕКЦІЯ 2
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Бугайчук О.Р.**ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ОСВІТНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ:
УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ.....23**Власенко С.І.**ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ В УКРАЇНІ..... 30**Гудзь П.В., Нечаєва І.А.**РЕГІОНАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....39**Кириченко В.П.**ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ЗДОРОВ'Я (EHEALTH) В УКРАЇНІ:
ДОСЯГНЕННЯ ТА ПРОБЛЕМИ.....48**Клочко А.А.**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У ГАЛУЗІ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ..... 54**Ковтун Т.Ю.**ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ.....61**Колосов О.О.**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТЕХНОПАРКІВ В УКРАЇНІ.....71**Любченко А.В.**СУЧАСНА МІЖНАРОДНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА КИТАЮ
ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЇЇ ВИРОБЛЕННЯМ
І РЕАЛІЗАЦІЄЮ.....77**Магомедов А.О.**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ
ТА МОЖЛИВОСТІ..... 84**Маркус І.В.**ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ З БІЗНЕСОМ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА «ПЕРІОДУ
ОХОЛОДЖЕННЯ» ТА «ОБЕРТОВИХ ДВЕРЕЙ».....90

Першина Н.Г. УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОЗИЦІЯХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ.....	99
Салюк-Кравченко О.О., Семенець-Орлова І.А. КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ (В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ 2022-2024 РОКІВ).....	107
Таран Є.І. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ ТА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ СВІТОУСТРОЮ.....	115
Хмельницький А.В. КОЛАБОРАЦІЯ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ПОКОЛІННЯМ ЦИФРОВИХ НОСІЇВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ.....	120
Чудик І.І., Дзвінчук Д.І., Кісь С.Я., Петренко В. П. МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ПРОЦЕСАХ СТРАТЕГУВАННЯ.....	128
Шупта І.М., Дем'янов О.В. ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ВІРТУАЛЬНОГО ПРОСТОРУ ДЛЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА САМОРОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	137
СЕКЦІЯ 3	
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА	
Білик О.І., Цигилик Н.В. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА РІВЕНЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	145
СЕКЦІЯ 4	
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ	
Дивнич Г.А. ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ВЕТЕРАНІВ АТО/ООС ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ: ЗАЛУЧЕНІСТЬ ГРОМАДИ.....	151
Стефанчук Ю.Д. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ.....	157
СЕКЦІЯ 5	
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ	
Дорош Н.В. СОЦІАЛЬНА КОМПОНЕНТА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВ ПІВДЕННОЇ АЗІЇ.....	162
Дурдас В.В. ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІДОМЧОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ УКРАЇНИ – КРОК НАЗАД У МИНУЛЕ.....	170

Кравченко О.І., Лелеченко А.П. ДЕМПФУВАННЯ ВИКЛИКІВ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	180
Кучменко В.О., Бондаренко О.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВИ.....	184
Штанцель С.Е. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВИМ ЗЛОЧИНАМ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ.....	188
СЕКЦІЯ 6 АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
Луцюк А.В. ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СВІТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	196
Старовойтов Д.Ф. РОЛЬ ЛОБІЮВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ ТА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ.....	202

CONTENTS

SECTION 1**THE THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION****Vlasova N.S.**CONCEPTUAL-CATEGORICAL APPARATUS OF RESEARCH ISSUES
IN SOCIALLY SIGNIFICANT AREAS OF PUBLIC ADMINISTRATION..... 9**Hodysh Ya.O., Poplavska Zh.V.**COMPARATIVE ANALYSIS OF CLASSIC AND MODERN MANAGEMENT
SYSTEMS OF THE HEALTH CARE SYSTEM AS A BASIS
FOR THE FORMATION OF THE UKRAINIAN MODEL..... 17**SECTION 2****MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION****Buhaichuk O.R.**DIFFERENTIATION OF EDUCATIONAL SERVICES IN UKRAINE DURING
THE DIGITALIZATION PERIOD: MANAGEMENT ASPECT..... 23**Vlasenko S.I.**INSTITUTIONALIZATION OF THE PUBLIC POLICY
OF NATIONAL MEMORY IN UKRAINE..... 30**Hudz P.V., Nechaieva I.A.**REGIONAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION DURING WARFARE:
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES..... 39**Kyrychenko V.P.**IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC HEALTH (EHEALTH) IN UKRAINE:
ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES..... 48**Klochko A.A.**STATE POLICY IN THE FIELD OF EDUCATION IN THE CONTEXT
OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE..... 54**Kovtun T.Yu.**TOOLS FOR BUILDING SUSTAINABILITY
OF THE AGRICULTURAL SECTOR UNDER GLOBAL THREATS..... 61**Kolosov O.O.**THE CURRENT ISSUES OF IMPROVING PUBLIC GOVERNANCE
AND STATE REGULATION OF TECHNOPARKS IN UKRAINE..... 71**Liubchenko A.V.**CHINA'S MODERN INTERNATIONAL INFORMATION POLICY
AND INSTITUTIONAL MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT
OF ITS PRODUCTION AND IMPLEMENTATION..... 77**Mahomedov A.O.**STRATEGIC MANAGEMENT OF THE TRANSFORMATION OF CRITICAL
INFRASTRUCTURE OBJECTS: ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES..... 84

Markus I.V. INTERACTION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS: THE EUROPEAN PRACTICE OF THE "COOLING OFF PERIOD" AND THE "REVOLVING DOOR".....	90
Pershyna N.H. MANAGEMENT OF THE PROTECTION OF INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE IN THE CONCEPTUAL POSITIONS OF THE PROCESS APPROACH IN MANAGEMENT.....	99
Saliuk-Kravchenko O.O., Semenets-Orlova I.A. COMPREHENSIVE MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENERGY SECURITY AS A COMPONENT OF NATIONAL RESILIENCE (IN THE CONTEXT OF THE ENERGY CRISIS OF 2022-2024).....	107
Taran Ye.I. WORLD ORDER SYSTEMS TRANSFORMATION AND A NEW WORLD ARCHITECTURE FORMATION.....	115
Khmelnyskyi A.V. PUBLIC ADMINISTRATION ENTITIES AND DIGITAL NATIVES COLLABORATION UNDER DIGITAL STATE DEVELOPMENT.....	120
Chudyk I.I., Dzvinchuk D.I., Kis S.Ia., Petrenko V.P. A MODEL OF COOPERATION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND HUMAN RESOURCES IN THE PROCESS OF STRATEGIZING.....	128
Shupta I.M., Demianov O.V. USING THE POSSIBILITIES OF VIRTUAL SPACE FOR SELF-MANAGEMENT AND SELF-DEVELOPMENT OF A PUBLIC SERVANT.....	137
SECTION 3	
PUBLIC SERVICE	
Bilyk O.I., Tsyhylyk N.V. THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE PSYCHOLOGICAL SAFETY OF CIVIL SERVANTS DURING THE COVID-19 PANDEMIC.....	145
SECTION 4	
LOCAL SELF-GOVERNMENT	
Dyvnych H.A. FEATURES OF THE PRACTICAL IMPLEMENTATION OF THE PARTICIPATORY MODEL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AS DETERMINANTS OF THE REINTEGRATION OF MILITARY PERSONNEL, VETERANS OF ANTI-TERRORIST OPERATION/OPERATION OF JOINT FORCES AND THEIR FAMILY MEMBERS: COMMUNITY INVOLVEMENT.....	151
Stefanchuk Yu.D. EVOLUTION OF LOCAL FINANCE DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	157

**SECTION 5
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PUBLIC SECURITY
AND PUBLIC ORDER**

Dorosh N.V.
THE SOCIAL COMPONENT OF THE PUBLIC POLICY
IN THE NATIONAL SECURITY OF THE SOUTH ASIAN COUNTRIES.....162

Durdas V.V.
FUNCTIONING OF THE DEPARTMENTAL FIRE PROTECTION OF UKRAINE –
A STEP BACK INTO THE PASTS.....170

Kravchenko O.I., Lelechenko A.P.
DAMPING OF CHALLENGES TO UKRAINE'S NATIONAL SECURITY
IN MODERN CONDITIONS.....180

Kuchmenko V.O., Bondarenko O.V.
ENSURING NATIONAL SECURITY AS THE MAIN FUNCTION
OF THE STATE.....184

Shtantsel S.E.
STATE POLICY OF COMBATING FINANCIAL CRIMES:
ENSURING FINANCIAL SECURITY.....188

**SECTION 6
CURRENT PROBLEMS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION**

Lutsiuk A.V.
PROSPECTS FOR PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIAL PROJECTS
IN THE WORLD IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....196

Starovoitov D.F.
THE ROLE OF LOBBYING IN PUBLIC ADMINISTRATION AS AN INSTRUMENT
OF INFLUENCE ON NATIONAL AND STATE SECURITY.....202

СЕКЦІЯ 1

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ПРОБЛЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ В СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИХ СФЕРАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

CONCEPTUAL-CATEGORICAL APPARATUS OF RESEARCH ISSUES IN SOCIALLY SIGNIFICANT AREAS OF PUBLIC ADMINISTRATION

В процесі аналізу основних показників реалізації проектів публічно-приватного партнерства в Україні виявлено, що при їх плануванні, оцінці та формуванні звітних показників навіть на рівні міністерств та відомств можуть використовуватися різні термінологічні означення для ідентифікації тотожних чи близьких понять. В першу чергу, це стосується категорій державно-приватного та публічно-приватного партнерства. У статті теоретично узагальнено підходи щодо суперечливих питань сутності категорій, що зумовлюють потребу в активізації діяльності сфери публічно-приватного партнерства та переваги його впровадження на достатньому рівні, не фінансується в повному обсязі, а процес досягнення їх цілей сильно розтягується у часі. Загальна кількість договорів публічно-приватного партнерства хоча і поступово зростає, однак причинами цього є пролонгування незавершених угод, а не укладання нових, що відбувається дуже рідко. Найбільший обсяг здійснення бюджетних видатків передбачено за договорами публічно-приватного партнерства у сфері транспорту та відповідної інфраструктури, однак у даному сегменті на сьогодні немає завершених угод. В ході дослідження зроблено систематизацію та теоретично узагальнено динаміку кількості договорів державно-приватного партнерства в основних сферах публічного управління.

У ході дослідження виявлено, що понятійно-категоріальний апарат сфери публічно-приватного партнерства потребує поглиблення та систематизації, починаючи від фундаментальних основ виникнення даного явища, закінчуючи інструментами його реалізації. В дослідженні запропоноване бачення такої систематизації із деталізацією сутності окремих ключових категорій. В результаті аналізу основних проектів публічно-приватного партнерства, встановлено, що більшість із них не виконуються на достатньому рівні, не фінансується в повному обсязі, а процес досягнення їх цілей сильно розтягується у часі.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, категорії державно-приватного партнерства, договори публічно-приватного партнерства, понятійно-категоріальний апарат сфери публічно-приватного

партнерства, проекти публічно-приватного партнерства.

In the process of analysis of basic indexes of realization of projects of publicly-private partnership it is deduced in Ukraine, that at their planning, estimation and forming of current indexes even at the level of ministries and departments different terminological determinations can be used for authentication of identical or near concepts. First of all, it touches the categories of state-private and publicly-private partnership. In the article in theory approaches are generalized in relation to the contradictory questions of essence of categories that predetermine a requirement in activation of activity of sphere of publicly-private partnership and advantage of his introduction. This at sufficient level, not financed in full, and the process of achievement of their aims strongly stretches in time. The common amount of agreements of publicly-private partnership though grows gradually, however reasons of it are prolongation of the uncompleted agreements, but not conclusion of new, that takes place very rarely. The most volume of realization of budgetary charges is envisaged on the agreements of publicly-private partnership in the field of a transport and corresponding infrastructure, however in this segment for today there are not the completed agreements. During research systematization is done and in theory the dynamics of amount of agreements of state-private partnership is generalized in the basic spheres of public management.

It is deduced during research, that the concept-category vehicle of sphere of publicly-private partnership needs deepening and systematization, beginning from fundamental bases of origin of this phenomenon, ending the instruments of his realization. In research the offered vision of such systematization is with working out in detail of essence of separate key categories. As a result of analysis of basic projects of publicly-private partnership, it is set that majority from them not executed at sufficient level, not financed in full, and the process of achievement of their aims strongly stretches in time.

Key words: publicly-private partnership, categories of state-private partnership, agreements of publicly-private partnership, concept-category vehicle of sphere of publicly-private partnership, projects of publicly-private partnership.

УДК 336.225.2(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.1>

Власова Н.С.

аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університет митної справи та фінансів

В умовах відсутності єдиного інституційного середовища реалізації публічно-приватного партнерства в Україні, на сьогодні основні його проекти реалізуються розрізнено на рівні

профільних міністерств або органів місцевого самоврядування. При цьому, зважаючи на особливості вітчизняного нормативно-правового поля, укладаються переважно договори дер-

жавно-приватного партнерства за окремими галузями діяльності. Згідно вимог Закону України «Про державно-приватне партнерство» [14], реалізація подібних відносин здійснюється шляхом укладання відповідної угоди (концесійного договору, договору управління майном, договору про спільну діяльність, інших договорів) між державним партнером (в особі відповідних державних органів) та приватним (юридичними особами, крім об'єктів державної та комунальної власності) [16].

Влітку 2022 року урядова делегація України презентувала програму повоєнної відбудови України на Міжнародній конференції з питань відновлення України (URC 2022) у м. Лугань, Швейцарія. Згідно даного плану, станом на липень 2022 року наша країна потребувала 750 млрд дол. США на відбудову, з яких 250 млрд дол. США планувалося залучити саме завдяки приватним інвесторам [13]. На сьогодні ці показники вже є суттєво вищими, зважаючи на тривалість війни та масштаби руйнувань, особливо в енергетичній сфері. Станом на початок 2022 року за даними Міністерства економіки України: «на умовах державно-приватного партнерства укладено 193 договори, з яких реалізується 31 договір (22 – концесійних договорів, 5 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 162 договорів не реалізується (119 – не виконується, 43 – розірвані / закінчився термін дії)» [13]. Динаміку кількості подібних договорів представлено на рис. 1.

В подальшому зростання угод публічно-приватного партнерства було дуже незначним та станом на 2023 рік кількість подібних угод у масштабах України є не великою. Особливе занепокоєння викликає той факт, що

з усіх укладених угод реалізується лише 16% (31 зі 193), а територіальне охоплення складає менше 65% (16 областей з 24). Основними сферами реалізації партнерства є забезпечення електрикою, теплом та природним газом, водою, поводження з відходами, будівництво об'єктів транспортної інфраструктури, охорона здоров'я, туризм тощо (рис. 2).

Ефективність даних проєктів оцінити в сучасних умовах практично неможливо через повномасштабну війну в Україні, однак попередні результати їх реалізації давали впевнені підстави для оптимізму органам місцевого самоврядування.

Одним із галузевих лідерів у сфері реалізації проєктів публічно-приватного партнерства традиційно є Міністерство освіти та науки України. Основними напрямками партнерства в цій сфері є:

- розвиток професійної освіти відповідно до сучасних потреб ринку праці, технічних та технологічних умов;
- дорадча та консультативна діяльність в частині освітніх стандартів та розвитку освіти;
- максимізація працевлаштування випускників закладів освіти, особливо професійно-технічної;
- створення передумов відповідності кваліфікаційних запитів роботодавців та навчальних закладів, шляхом формування шефства, партнерства та дуальної освіти;
- створення передумов підвищення кваліфікації викладачів професійно-технічної освіти на інноваційних підприємствах;
- сприяння матеріальному забезпеченню професійно-технічних закладів освіти шляхом оновлення відповідного обладнання та заохо-

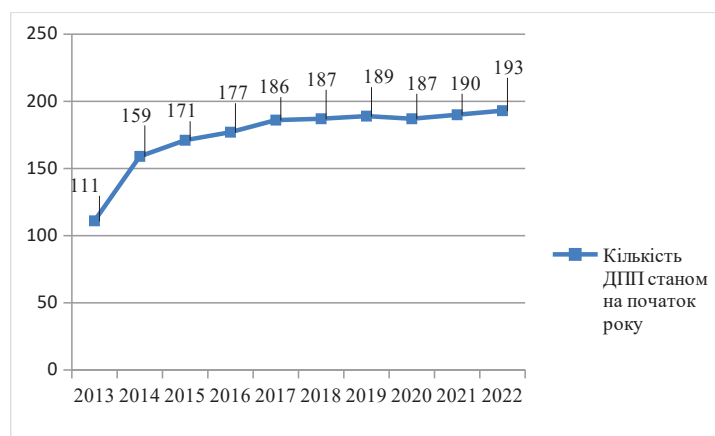


Рис. 1. Динаміка кількості договорів державно-приватного партнерства Міністерства економіки України

Джерело: складено автором за даними [13, 7, 6]



Рис. 2. Структура проектів договорів публічно-приватного партнерства Міністерства економіки України

Джерело: за даними [16]

чення стипендіальних фондів для талановитої молоді та науковців;

- формування інноваційного, наукового та технологічного простору розвитку освітніх та дослідницьких процесів.

Отже, основними напрямками розвитку публічно-приватного партнерства в даній галузі мають стати:

1) зміщення акцентів партнерства з точкових угод у стратегічну площину, що має створити передумови не просто для розвитку окремих професій чи навчальних закладів,

а системи підготовки кадрів в цілому: договори публічно-приватного партнерства мають ґрунтуватися на цілях науково-технологічного розвитку країни та інноваційних підходах і перспективах технопарків;

2) структуризація та систематизація освітньо-наукового простору шляхом публічно-приватного партнерства в інфраструктурній частині: розвиток технологічних парків, бізнес-інкубаторів, наукових кластерів тощо не лише «на папері», а шляхом реального будівництва та перебудови діючих наукових установ

їх докорінної модернізації, ефективного просторово-логічного переміщення;

3) популяризація публічно-приватного партнерства з високою дохідною складовою в частині обміну інноваціями та досвідом, патентами та винаходами, тобто формування хабів трансферту технологій, що дозволить створити передумови трансформації результатів наукових досліджень у прибутковий бізнес. Тобто, комерціалізація інновацій, ноу-хау та винаходів має відбуватися на базі освітніх та наукових установ, де вони виникають, а не у відокремленому бізнесовому просторі;

4) формування партнерства в сфері наукових досліджень шляхом підтримки чи утворення неприбуткових науково-дослідних, конструкторських чи інноваційних установ, які будуть здатні здійснювати якісні дослідження ринку та прогнозування бізнес-середовища, консультувати бізнес та здійснювати документальний супровід у впровадженні інновацій;

5) активізація фінансової складової в публічно-приватному партнерстві сфері освіти і науки, в першу чергу, з боку держави: наука та інновації не повинні бути прибутковими на етапі розробок, а мають підтримуватися публічними партнерами податковими та неподатковими інструментами. При цьому, дослідження та інновації повинні мати обґрунтовану відтерміновану економічну ефективність.

Ще однією важливою галуззю для публічно-приватного партнерства є охорона здоров'я. На сьогодні дана галузь в Україні перебуває в процесі реформування на шляху до створення ефективної системи страхової медицини. Враховуючи стратегію економічного розвитку України, на сьогодні основну функцію фінансування охорони здоров'я покладено на державний бюджет в особі розпорядника коштів – Міністерства охорони здоров'я у рамках Програми медичних гарантій. У рамках даної програми утворено Національну службу здоров'я України, основна агрегована функція якої полягає у фінансуванні реально наданих медичних послуг та здійсненого лікування. При цьому, практично всі комунальні медичні установи вже мають договори фінансування власної діяльності за рахунок коштів НСЗУ [5]. Однак, така система фінансування медичної галузі не передбачає капітальних ремонтів, модернізації та поліпшення стану лікувальних установ. Такі видатки здійснюються за рахунок прямого кошторисного фінансування з боку профільного міністерства, власних надходжень закладів охорони здоров'я, спонсорських надходжень тощо. Відповідно, саме угоди публічно-приватного партнерства можуть стати тим інструментом, що дозволить

трансформувати механізми модернізації та управління майном медичної сфери, особливо зважаючи на те, що приватні партнери також можуть стати учасниками Програми медичних гарантій [3; 5].

Громадська спілка «Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ» пропонує власне комплексне бачення розвитку публічно-приватного партнерства в галузі розвитку охорони здоров'я в Україні (оперуючи поняттям державно-приватного партнерства на підставі чинного законодавства) [2]. Експерти організації вважають саме договори публічно-приватного партнерства головним способом закупівлі нового медичного обладнання та інформатизації закладів охорони здоров'я. Крім договорів концесії, експерти вважають за необхідне розвивати також угоди спільної діяльності та проекти управління майном.

Для модернізації та розвитку медицини в Україні, за підрахунками Комітету з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування Верховної Ради України, необхідно щороку витратити щонайменше 9% ВВП (за умов нормального. Мирного функціонування економіки). При цьому, в 2022 році рівень фінансування охорони здоров'я склав не більше 5% ВВП [1]. В умовах подолання наслідків війни в Україні, такі видатки зростатимуть дуже суттєво, оскільки за даними Міністерства охорони здоров'я лише за перше півріччя 2022 року: «щонайменше 672 заклади охорони здоров'я пошкоджені або пограбовані. З них – 115 не підлягають відновленню. Також зруйновані або пограбовані 426 аптеки, 33 з яких неможливо відновити» [12]. Зважаючи на протяжність лінії фронту та тривалість бойових дій, ці цифри будуть значно вищими. Відповідно, медична галузь на сьогодні особливо гостро потребує партнерської підтримки приватного бізнесу. Саме тому, в медичній сфері вже виникло поняття бюджетного боргу за проектами публічно-приватного партнерства, котрі планується покривати в майбутньому, в рамках програм відбудови України за кошти репарацій та закордонних інвестицій.

За даними окремих досліджень саме завдяки коштам приватних іноземних інвесторів в Україні впроваджені та ефективно функціонують програми боротьби та попередження епідеміям ВІЛ/СНІД, COVID-19 та туберкульозу, котрі за рахунок виключно бюджетного фінансування було б неможливо реалізувати в повній мірі [4].

Отже, основними особливостями реалізації проектів публічно-приватного партнерства в медичній сфері є різноманіття джерел фінан-

сування відповідних проєктів. Тобто, нормативно-правове поле в Україні дозволяє створювати такі моделі угод публічно-приватного партнерства, в яких приватний партнер отримуватиме кошти не лише з місцевого чи державного бюджету, а й від національної служби здоров'я України та страхових компаній. Така модель притаманна британській системі охорони здоров'я [15] та деяким іншим країнам.

В частині розвитку публічно-приватного партнерства в галузі охорони здоров'я, до початку повномасштабного вторгнення країни-агресора в Україну, згідно розпорядження Кабінету Міністрів від 16 грудня 2020 року № 1581-р «Про затвердження переліку пріоритетних для держави інвестиційних проєктів до 2023 року» планувалося реалізувати наступні проєкти:

- будівництво сучасної лікарні загального профілю на базі Клінічної лікарні швидкої медичної допомоги у Львові;
- будівництво корпусу невідкладних станів Полтавської обласної клінічної лікарні ім. М. В. Скліфосовського;
- створення радіологічного центру при Національному інституті раку в Києві [11].

Наступним перспективним напрямком розвитку публічно-приватного партнерства в Україні є сільське господарство. Мабуть найвідомішим прикладом публічно приватного партнерства в аграрному секторі є діючий в Україні Меморандум про співробітництво між Аграрним союзом України і Державною продовольчо-зерною корпорацією України. Основна сутність даного меморандуму полягає в укладенні форвардних угод щодо закупівлі зерна у продовольчих кооперативів. Завдяки таким угодам сільськогосподарські товаровиробники зможуть завчасно отримати обігові кошти для проведення посівної кампанії. Державний партнер в особі продовольчої зернової корпорації бере на себе обов'язок побудови, розвитку та функціонування елеваторів та зернохосовищ на умовах залучення приватних інвесторів (партнерів). Вже зведені зернохосовища та елеватори будуть перетворені в акціонерні товариства, співвласниками яких зможуть стати залучені приватні партнери та товаровиробники. Відповідно, в подальшому, вони зможуть чинити прямий безпосередній вплив на функціонування, завантаженість та тарифи цих структур. Таким чином, в перспективі може бути створена ефективна інфраструктура аграрного ринку в Україні, котра відповідатиме потребам всіх його учасників, що може стати передумовою зростання конкурентоспроможності галузі сільського господарства України на світових ринках [10].

Прикладами ефективного публічно-приватного партнерства в галузі сільського господарства та аграрного товаровиробництва дослідники також називають будівництво оптового сільськогосподарського ринку «Шелен» у місті Рівне, котрий має стати повноцінним логістичними парком харчових продуктів сільськогосподарських товаровиробників та створює передумови для формування ефективних прямих зв'язків товаровиробника та мережевих супермаркетів. Такі мережі постійно розвиваються, а тому можуть створити передумови для зростання дохідності сільськогосподарського виробництва. Крім того, подібний логістичний хаб дозволить зменшити кількість посередників у сфері реалізації харчової продукції, а відповідно – сприяти зниженню чи стабілізації цін на них у роздрібній торговельній мережі. Проєкт передбачає, що на даному ринку реалізовуватимуться сільськогосподарські товари без обробки, оброблені чи заморожені. Загальна планова вартість проєкту становить майже 20 мільйонів доларів США. Аналогічний проєкт також розроблено і для Миколаївської області, котрий додатково включає ще і транспортну інфраструктуру, а тому його вартість значно вища і сягає 30 мільйонів доларів США [8].

Незважаючи на перспективність та дохідність галузі, її світову важливість, що сформулювалась особливо гостро в умовах війни в Україні, все ж розвиток публічно-приватного партнерства саме в сільському господарстві є критично низьким. До початку повномасштабної війни в Україні в сільськогосподарському секторі тривали процеси дерегуляції державного впливу, зокрема вивільнення земельного ринку, спрощення системи пільгових компенсацій та кредитів у сфері сільського господарства, забезпечення прозорості експортних операцій тощо. Буринська О.І., досліджуючи особливості публічно-приватного партнерства в аграрному секторі сформулювала сласне бачення основних внесків зацікавлених сторін та очікуваних результатів, що можуть бути отримані від державно-приватного партнерства в аграрному секторі [1], котрі доповнено та розширено нами в табл. 1.

Публічно-приватне партнерство, як форма реалізації суспільно значимих проєктів, також активно інтегруються в соціально-культурну сферу, спортивну, охорону навколишнього середовища, функціонування транспортної інфраструктури країни, паливно-енергетичну сферу, а також забезпечення функціонування органів влади. Далеко не всі проєкти отримують своє належне фінансування навіть після проходження всіх формальних процедур та

Внески та перспективи учасників публічно-приватного партнерства в аграрному секторі України

Учасники партнерства	Напрямки діяльності	Очікуваний ефект
1	2	3
Публічні партнери в особі органів державної влади та місцевого самоврядування	– формування та реалізація державної політики та її відповідних цілей для галузі; – створення сприятливих інфраструктурних та регуляторних умов; – створення сприятливих інвестиційно-кредитних умов.	– зростання рівня життя населення; – зростання бюджетних надходжень; – зростання інвестиційних надходжень в економіку країни.
Приватні партнери (господарства у сфері сільського господарства)	– створення потенціалу сталого розвитку власного підприємства та галузі в цілому в довгостроковій перспективі; – перегляд стратегії розвитку бізнесу з ефектом його позитивного масштабування; – власний техніко-технологічний розвиток. Зростання кваліфікації кадрів, переоснащення бізнесу та перехід до високопродуктивних культур / тварин.	– забезпечення стабільності діяльності в перспективі зі зменшеними ризиками; – доступ до інновацій; – розширення ринків збуту; – зростання прибутковості діяльності.
Населення	– покращення системи громадського нагляду за веденням сільськогосподарської діяльності; – формування пропозицій до уповноважених органів щодо забезпечення співіснування громади та сільськогосподарського бізнесу, особливо в частині екологічних питань, відповідальності та підзвітності.	– зростання рівня життя населення у територіальних громадах; – поліпшення соціальних, екологічних та побутових умов в громаді; – можливості для особистісного розвитку, в т.ч. в якості потенційного персоналу проєкту
Потенційні інвестори (в т.ч. поза партнерством)	– фінансування проєктів за рахунок кредитування або цільових грантів чи безповоротної фінансової допомоги; – виконання організаційних, консультаційних та дорадчих функцій.	– додаткові доходи у формі інвестиційного чи процентного прибутку; – створення потенціалу подальшого розміщення капіталу.
Науково-дослідна спільнота	– створення простору наукових розробок; – інтеграція вже наявних результатів в практичну діяльність; – популяризація ролі науки та інновацій розвитку бізнесу та сільського господарства	– можливості для апробації результатів власних досліджень та їх продовження в реальних умовах господарювання; – потенціал комерціалізації результатів досліджень.

Джерело: доповнено автором на основі [1]

затвердження відповідних концесійних чи аналогічних угод.

Масштаби фінансування за такими договорами є різними для кожної галузі, так само як різноманітними є і періоди реалізації проєктів, склад партнерів, перебіг здійснення проєкту. Однак, всі такі проєкти мають відповідати цілям сталого розвитку України та країн ЄС, інтеграція до спільноти яких зафіксована в Конституції нашої країни. Відповідність проєктів публічно-приватного партнерства цілям сталого розвитку відкриває шлях до даткових джерел фінансування за рахунок міжнародних фінансових організацій у формі кредитів, грантів чим макро-

фінансової допомоги. Перелік цілей сталого розвитку ООН згідно програми до 2030 року наведено в Додатку Е. Надзвичайно вдалим прикладом поєднання програм публічно-приватного партнерства та реалізації цілей сталого розвитку ООН є проєкт Київської міської державної адміністрації, котрий був представлений у Женеві у 2018 році «Впровадження системи фіксації порушень у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху в автоматичному режимі в Києві та Україні». Реалізація даного проєкту відповідала цілям номер 3 «Здоровий спосіб життя та благополуччя» та 11 «Розумні та сталі міста» та орієнтований на потреби населення міста [18].

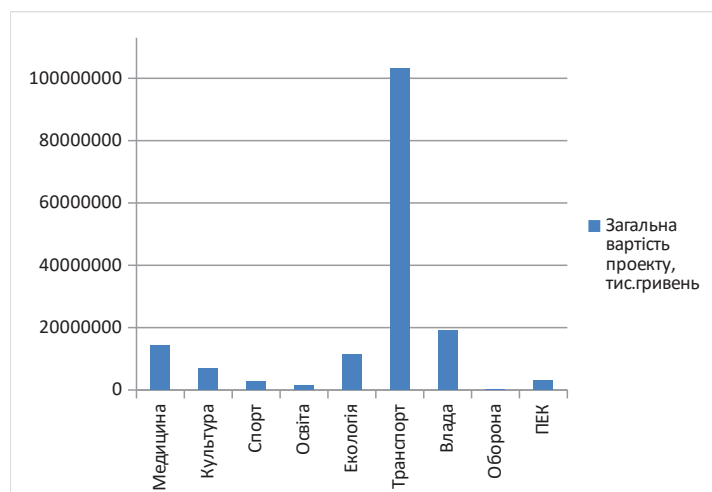


Рис. 3. Обсяги запланованих витрат за проектами публічно-приватного партнерства в Україні в 2020-2023 роках

Джерело: складено автором за даними [9]

На рівні міжнародних організацій Урядом України лобіюються дуже амбітні проекти розвитку портової інфраструктури, зокрема порту Ольвія в місті Миколаїв, вантажного порту в місті Херсон та паромного терміналу в місті Чорноморськ, вартість яких на сьогодні неможливо оцінити, але мова йде про мільярдні інвестиції [17].

Варто відзначити, що за обсягами укладених та реалізованих угод публічно-приватного партнерства галузю лідером є сфера охорони здоров'я. За період з 2020 до 2023 року реалізовувалось 23 проекти, з яких 3 повністю завершені.

Отже, в результаті аналізу основних проектів публічно-приватного партнерства, встановлено, що більшість із них не виконуються на достатньому рівні, не фінансується в повному обсязі, а процес досягнення їх цілей сильно розтягується у часі. Загальна кількість договорів публічно-приватного партнерства хоча і поступово зростає, однак причинами цього є пролонгування незавершених угод, а не укладання нових, що відбувається дуже рідко. Найбільший обсяг здійснення бюджетних видатків передбачено за договорами публічно-приватного партнерства у сфері транспорту та відповідної інфраструктури, однак у даному сегменті на сьогодні немає завершених угод.

Понятійно-категоріальний апарат сфери публічно-приватного партнерства потребує поглиблення та систематизації, починаючи від фундаментальних основ виникнення даного явища, закінчуючи інструментами його реалізації. В дослідженні запропоноване бачення такої систематизації із деталізацією сутності окремих ключових категорій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Буринська О.І. Державно-приватне партнерство як засіб досягнення сталого розвитку аграрного сектора України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 24. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/9.pdf (дата звернення: 30.11.2023).
2. Бюджетні видатки на охорону здоров'я зростають до 224 млрд грн у 2022 році: електронний ресурс URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/byudzhetni-vidatki-na-ohoronu-zdorovya-zrostut-do-224-mlrd-grn-u-2022-roci-roman> (дата звернення: 22.12.2022).
3. Державно-приватне партнерство в медичній галузі України: реалії та перспективи. *Громадська спілка «Коаліція Реанімаційний Паке́т Реформ»*. URL: <https://rpr.org.ua/news/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-v-medychniy-haluzi-ukraini-realii-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 17.03.2024).
4. Долаємо COVID19: Україна отримала 50 млн євро кредитних коштів від ЄІБ на вакцинацію від корона вірусу: електронний ресурс. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/dolaemo-covid19-ukraina-otrimala-50-mln-evro-kreditnih-koshtiv-vid-eib-na-vakcinaciju-vid-koronavirusu> (дата звернення: 30.12.2022).
5. Звіт Національної служби здоров'я України 2021: електронний ресурс. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu/zviti> (дата звернення: 12.11.2023).
6. Комарницька Г.О. Вітчизняний досвід державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 44. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/44_2019/10.pdf
7. Нестор О.Ю. Публічно-приватне партнерство: сутність, особливості та проблеми розвитку на тлі пандемії COVID-19. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України (збірник наукових праць)*. 2021. № 2 (148). URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20212\(148\)/sep20212\(148\)_058_NestorO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20212(148)/sep20212(148)_058_NestorO.pdf)
8. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики: аналітична записка. Аналітична

записка. *Національний інститут стратегічних досліджень при Президентіві України: електронний ресурс*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239/> (дата звернення 01.04.2024).

9. Перелік державних інвестиційних проєктів. Міністерство економіки України: *електронний ресурс*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=854a0a66-60cc-4897-81df-acd4e098a1a0&tag=PerelikDerzhavnikhInvestitsiynikhProektiv> (дата звернення: 12.01.2024).

10. Публічно-приватне партнерство у сфері розвитку сільських територій: *електронний ресурс*. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12692/1/Stativka_Kulchiy_137-154.pdf (дата звернення: 18.03.2024).

11. Розпорядження Кабінету Міністрів від 16 грудня 2020 року № 1581-р «Про затвердження переліку пріоритетних для держави інвестиційних проєктів до 2023 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1581-2020-%D1%80#Text>

12. Руйнування медичних закладів та перешкоджання роботі медиків. Свідомі: *електронний ресурс*. URL: https://svidomi.in.ua/page/03_07_2022_080910 (дата звернення: 15.05.2024).

13. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України: *електронний ресурс*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення 11.05.2023).

14. Сутність, ознаки та переваги механізму ДПП. Міністерство економіки України: *електронний ресурс*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=196d3373-eb07-4834-a61e-b3608f28eb22&title=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnersstva> (дата звернення: 10.08.2023).

15. Транш для Ескулапа: як і де бізнес може вкластися в охорону здоров'я: *електронний ресурс*. URL: <https://mind.ua/publications/20224759-transhdlya-eskulapa-yak-i-de-biznes-mozhe-vklastisya-v-ohoronu-zdorov-ya> (дата звернення: 20.12.2022)

16. Як колаборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну. Економічна правда: *електронний ресурс*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/>

17. Pilot PPP projects in the infrastructure of Ukraine. February 2017. Kyiv, Ukraine. Investment opportunities. Ministry of Infrastructure of Ukraine. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjziledq78AhVrmlsKHb35AJwQFnoECAoQAQ&url=http%3A%2F%2Fimages.mofcom.gov.cn%2Fua%2F201704%2F20170406152310036.pdf&usq=AOvVaw1sdR4qqR0FyHCMOiGjSOAE>

18. Scaling up: Meeting that challenges of the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development through people-first Public-Private Partnerships. International PPP Forum. Database of Case Study Material. May 2018. URL: https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2018/PPP/Forum/Documents/Case_Study_Database_2018.pdf

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КЛАСИЧНИХ ТА СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ

COMPARATIVE ANALYSIS OF CLASSIC AND MODERN MANAGEMENT SYSTEMS OF THE HEALTH CARE SYSTEM AS A BASIS FOR THE FORMATION OF THE UKRAINIAN MODEL

У статті наведено порівняльний аналіз класичних систем охорони здоров'я на основі аналізу та систематизації наукових джерел та спеціальної літератури, досліджено еволюцію підходів до управління охороною здоров'я від класичних до сучасних систем з врахуванням зарубіжного досвіду та проблем і викликів, які постають перед охороною здоров'я в Україні. Статтю присвячено основним моделям медичного страхування різних країн світу залежно від форми їх фінансування. Розглянуто характерні особливості чотирьох класичних систем охорони здоров'я: системи медичного страхування (система Бісмарка), централізованої планової системи охорони здоров'я Семашка, національної системи охорони здоров'я (модель Беверіджа), ринкової системи, умови їх виникнення та еволюції, основні засади та поширення. На основі порівняльного аналізу визначені переваги і недоліки кожної з них. Це дало можливість зробити висновки щодо реформування управління охороною здоров'я в Україні. На основі порівнянь доведено, що на практиці не існує універсальної моделі системи охорони здоров'я, тому реформування даної галузі в Україні слід здійснювати з урахуванням особливостей економічного та соціального розвитку країни та системи цінностей, яка лежить в основі ментальності її громадян. Визначальний принцип, який має бути покладений в основу вітчизняної моделі охорони здоров'я, який полягає у максимізації переваг для клієнта при мінімізації даремних витрат людських і матеріальних ресурсів.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням нових підходів до управління системою охорони здоров'я, пропонується здійснення таких заходів державної політики, які можливі лише за умови розвиненої системи добровільного страхування, а саме:

- фінансування системи охорони здоров'я з відрахувань від доходів підприємців, відрахувань з державного бюджету та страхових внесків населення;
- фінансування медичної допомоги працівникам підприємств та членам їх сімей повинно відбуватися за рахунок підприємців;
- вільного вибору застрахованою особою лікаря і лікувально-профілактичного закладу, що сприяє конкуренції і поліпшенню якості медичної допомоги та підвищенню уваги до кожного громадянина.

Сприятиме цьому використання засад Lean management в охороні здоров'я, яка полягає в максимізації переваг для клієнта при мінімізації витрат людських і матеріальних ресурсів, та цифровізація медичної системи.

Ключові слова: системи охорони здоров'я, управління охороною здоров'я, зарубіжний досвід, Lean management, цифровізація.

The article provides a comparative analysis of classical health care systems based on

the analysis and systematization of scientific sources and special literature, the evolution of approaches to health care management from classical to modern systems, taking into account foreign experience and problems and challenges facing health care, is investigated 'I am in Ukraine. The article is devoted to the main models of health insurance of different countries of the world depending on the form of their financing. The article is devoted to the main models of health insurance of different countries of the world depending on the form of their financing. The characteristic features of four classic health care systems are considered: the health insurance system (Bismarck system), the Semashko centralized planned health care system, the national health care system (Beveridge model), the market system, the conditions of their emergence and evolution, the main principles and distribution. Based on a comparative analysis, the advantages and disadvantages of each of them are determined. This made it possible to draw conclusions regarding the reform of health care management in Ukraine. On the basis of comparisons, it has been proven that in practice there is no universal model of the health care system, therefore the reform of this industry in Ukraine should be carried out taking into account the peculiarities of the country's economic and social development and the value system that underlies the mentality of its citizens. The defining principle that should be the basis of the domestic health care model, which consists in maximizing benefits for the client while minimizing waste of human and material resources.

To minimize the risks associated with the introduction of new approaches to the management of the health care system, it is proposed to implement the following state policy measures, which are possible only if a voluntary insurance system is developed, namely:

- financing of the health care system from deductions from the income of entrepreneurs, deductions from the state budget and insurance contributions of the population;
- financing of medical care for employees of enterprises and their family members should be carried out exclusively at the expense of entrepreneurs;
- the insured person's free choice of a doctor and a medical and preventive institution, which promotes competition and improves the quality of medical care and increases attention to each citizen;

This will be facilitated by the use of the principles of Lean management in health care, which consists in maximizing the benefits for the client while minimizing wasted human and material resources, and the digitalization of the medical system.

Key words: health care systems, health care management, foreign experience, Lean management, digitalization.

УДК 351:614(477) .77
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.2>

Годиш Я.О.

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний університет
«Львівська політехніка»

Поплавська Ж.В.

д. екон. наук, професор,
завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний університет
«Львівська політехніка»

Постановка проблеми. Медична галузь в Україні сьогодні перебуває в досить складній ситуації, спричиненій не лише недоведенням до логічного завершення започаткованих реформ, а й ускладненій широкомасштабним вторгненням Росії до України зі всіма наслідками, що звідси випливають. Все це супроводжується нестачею фінансових ресурсів з боку держави та незадоволеністю якістю медичних послуг з боку громадян. Ці та інші чинники створюють передумови для пошуку шляхів вирішення низки проблем, які мають місце в системі охорони здоров'я. Саме тому використання позитивного міжнародного досвіду у сфері реформування медичної галузі є ефективним інструментом під час формування урядом України політики щодо визначення напрямків і моделі її подальшого реформування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями реформування системи охорони здоров'я цікавилось широке коло вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження проблем фінансового забезпечення медичного страхування здійснили такі вчені, як: П. Беллі, П. Рандол, Дж. Кутзін, М. Філд, М. Фотакі, О. Коваль, К. Бермутова, М. Білінська, О. Виноградова, В. Лехан, Н. Авраменко, Ю. Вороненко, Я. Радиш та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте серед значної кількості наукових публікацій залишаються малодослідженими питання аналізу іноземного досвіду реформування системи охорони здоров'я та визначення управлінської моделі системи охорони здоров'я медичного страхування для України, а питання визначення національної моделі розвитку системи охорони здоров'я досі залишаються актуальними.

Мета статті полягає в аналізі найбільш відомих класифікацій систем охорони здоров'я та розроблення на цій основі рекомендацій щодо вибору найбільш вдалого, на думку авторів, підходу до визначення національної моделі розвитку системи охорони здоров'я в Україні, та використання у її рамках сучасних технологій управління цією сферою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийнято вважати, що існує чотири класичні системи охорони здоров'я, які відрізняються передумовами їх виникнення та засадами створення. Розглянемо їх, основну увагу звернувши на їх сильні та слабкі сторони.

Система медичного страхування (система Бісмарка) з моменту її впровадження зазнала численних змін, але її страховий і обов'язковий характер залишився. Вона була створений у Німеччині і першою у світі законодавчо регу-

лювала питання медичного страхування. На її запровадження також вплинули ідеї революції 1848 року, які, серед іншого, стверджували, що медицина є соціальною наукою, а покращення соціальних умов є умовою покращення стану здоров'я населення. І в 1883 році Законом про соціальне страхування на випадок хвороби було створено першу галузь соціального страхування [12, с. 29]. Він запровадив два основних види допомоги: медичну допомогу та грошову допомогу. Вихідною точкою цієї системи є ідея захисту від наслідків випадкових подій, які призводять до втрати доходу від роботи та загрожують фінансовому благополуччю сім'ї та відшкодування виплат, понесених за медичне обслуговування. Важливим елементом процесу реалізації в даному випадку є створення страхових співтовариств. Основним поняттям є категорія ризику захворювання, яка поширюється на все суспільство (соціальна солідарність), оскільки страхування є загальним і обов'язковим

Система страхування, заснована на принципах створення страхових співтовариств, тобто лікарняних кас, вважається найбільш раціональною та ефективною, але вона не позбавлена недоліків. Ця система була запроваджена, серед іншого, в таких країнах, як Німеччина, Франція, Бельгія та Австрія. Діяла також у міжвоєнний період у Польщі.

Цілком протилежною їй є централізована планова система охорони здоров'я, засади якої засади якої були сформульовані в Радянському Союзі в результаті Жовтневого перевороту 1917 р. Ініціатором був перший нарком охорони здоров'я М. Семашко. Особливості цієї системи:

- державна, тобто вона є складовою частиною структури державного управління і фінансується з державного бюджету;
- соціальна, тобто працює на користь і в інтересах усього суспільства;
- єдина і комплексна, що означає, що всі відділи та заклади охорони здоров'я складають єдине ціле і діють під єдиним управлінням;
- зберігає безперервність догляду від народження до смерті;
- спрямована на превентивне лікування, тобто надає перевагу ранньому профілактичному лікуванню;
- планова, тобто розвиток діяльності формується цілеспрямовано;
- базується на фундаментальній науці, тобто застосовує наукові методи та використовує переваги технічного прогресу.

Охорона здоров'я, за визначенням, охоплює громадян країни та іноземців, які постійно проживають у даній країні. Медична

допомога безкоштовна, із символічною оплатою ліків, протезів, окулярів тощо.

Критика системи не аналізувалася в країнах реального соціалізму, де зберігалася віра в соціалістичну охорону здоров'я як соціально привабливу. Зокрема, М. Терріс на Всесвітньому форумі охорони здоров'я у 1980 році [14] заявив, що соціалістична охорона здоров'я є першою справді національною службою охорони здоров'я в сенсі системи, що гарантує загальний доступ, а А.Н. Семашко є не лише творцем припущень, а й архітектором системи, яка цим припущенням відповідає. Терріс стверджував, що модель Семашка була реалізована і що охорона здоров'я в країнах реального соціалізму була єдиною справжньою Національною службою охорони здоров'я (NHS). Ця система описувала організаційну ситуацію в країнах реального соціалізму і демонструвала позитивні риси, приписувані соціалістичній медичній службі. Система діяла в СРСР, а після Другої світової війни в країнах, що входили до сфери впливу Радянського Союзу. Система, яка вважалася зразковою структурою на основі тверджень adeptів соціалістичної системи, була приречена на історичне вигнання наприкінці 1980-х років. Головною причиною став колапс фінансування охорони здоров'я, але не менш важливим був вплив ідеологічних та соціальних установок після розпаду СРСР і переходу цих країн до ринкової економіки. Зараз ця система з деякими модифікаціями працює на Кубі та в Україні.

Модель Беверіджа – це модель національної служби охорони здоров'я NHS, яка діє з 1948 р. [8]. Закон про запровадження NHS забезпечив рівність громадян у доступі до широкого спектру медичних послуг, водночас зробивши державу гарантом цієї обіцянки. До завдань держави входило фінансування та забезпечення охорони здоров'я. Лікарі зберегли клінічну автономію, тобто право приймати ключові медичні рішення, але в межах жорсткого бюджету. Таким чином вони взяли під контроль попит на медичні послуги, а також їх пропозицію. Державний нагляд за витратами на функціонування системи охорони здоров'я був лише формальним.

Можна виділити певні особливості, характерні для країн з національною системою охорони здоров'я, а саме:

- охорона здоров'я є правом людини, а не привілеєм, більшість закладів охорони здоров'я є державною власністю, уряд відповідає за надання справедливої та ефективної медичної допомоги,
- повний доступ кожному, незалежно від платоспроможності,

- лікар первинної ланки є своєрідною перешкодою доступу до решти системи,

- фінансування охорони здоров'я за рахунок податків (загальних або місцевих) через державний бюджет або місцеві бюджети,

Основна ідея цієї системи полягає в тому, щоб гарантувати соціальний захист для всіх громадян, посилаючись на концепцію «задоволення основних потреб». Це означає, що переваги, які роблять це можливим, повинні бути доступні кожному, незалежно від інших характеристик його соціального становища. Ця система зустрічається, серед іншого, у Великій Британії, Швеції, Норвегії, Іспанії, Новій Зеландії.

Ринкова система принципово відрізняється від попередніх, у яких за допомогою різноманітних прийомів підтримується принцип солідарності. Ця модель відмовляється від принципу відповідальності держави за забезпечення доступу громадян до медичної допомоги (лише в екстрених випадках лікарні зобов'язані надавати медичні послуги). Медичні послуги є предметом комерційних операцій, тому їх купують і продають, як і будь-який інший товар. Характерною рисою цієї системи є її плюралізм, який особливо помітний у сфері виробництва та фінансування медичних послуг. Хоча існують різні форми соціалізованої охорони здоров'я, що фінансується з державних коштів (це розглядається як виняток із правил), домінуюча роль відводиться приватному сектору охорони здоров'я. Це пов'язано із загальним сприйняттям соціальної активності, а сектор охорони здоров'я розглядається як відкрите поле економічної діяльності.

До медичної реформи 2010 року країною з такою системою охорони здоров'я були США.

Попри існуючі відмінності у наведених класичних системах охорони здоров'я, вони мають також спільні риси. У всіх можна побачити основоположні сегменти охорони здоров'я: перший забезпечує загальнодоступні медичні послуги відповідно до прийнятих стандартів, другий доступний лише для окремих груп населення. У всіх системах можна виділити сферу діяльності, пов'язану з охроною здоров'я, яка належить виключно до компетенції держави. Основною рисою, яка відрізняє ці системи, є спосіб фінансування – у системі Семашка і Беверіджа це державний бюджет, а в системі Бісмарка і ринковій – це фінансування зі страхових внесків обов'язкових чи добровільних.

Висновки. На сьогодні системи охорони здоров'я економічно розвинених країн повною мірою не вкладаються ні в одну з цих моделей. Реформи еволюціонують, запозичують

Переваги і недоліки класичних систем охорони здоров'я

Система медичного страхування	Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - можливість створення конкуруючих кредитних спілок і страхових установ, - автономія цих установ, широко гарантована державою, - можливість вільно укладати договори з постачальниками медичних послуг, - право на вільний вибір постачальника медичних послуг, - право на вигоду є суб'єктивним правом.
	Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення витрат і тенденції до надмірного споживання послуг пацієнтами, коли витрати покриває страхова установа, - часткове відшкодування витрат на лікування в кожному випадку, - диференціація грошової допомоги
Централізована планова система	Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - фінансування з державного бюджету, - символічна плата за ліки, окуляри та інше медичне обладнання, - єдине управління та контроль усіх відомств та установ охорони здоров'я, - діяти на користь та в інтересах усього суспільства
	Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - розглядати сектор охорони здоров'я як невиробничий сектор економіки, що означає слабкі економічні пріоритети, - централізоване планування та інвестування, що спричиняє недоліки в інфраструктурі охорони здоров'я на місцях, - мінімальна участь приватного сектору, - фінансування з центрального бюджету у разі кризи державного фінансування, що спричиняє колапс фінансування охорони здоров'я
Національна система охорони здоров'я	Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення доступу до медичних послуг для всіх громадян, - гарантія безоплатності пільг, - забезпечення ефективної первинної та спеціалізованої допомоги, - постійне фінансування з державного бюджету, - центральний контроль і відповідальність за надання медичних послуг і стан здоров'я населення
	Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - державна монополія на працевлаштування медичних працівників, що може спричинити їх залежність від роботи, - публічний конкурс при залученні фінансових коштів представницьким органом влади, - обмежений вибір лікаря, - мінімізація фінансових вигод
Ринкова система	Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - домінуюча роль приватного сектора на ринку медичних послуг, - індивідуальна і безкоштовна відповідальність за стан здоров'я, - наявність переваг, що впливають із спроможності та бажання платити за страхування, що є відображенням соціального становища громадянина, - контроль ринку послуг професійними організаціями, - організація догляду за найбільш вразливими верствами населення та доступність профілактичних послуг
	Недоліки	<p>До негативних властивостей відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розглядати сектор охорони здоров'я виключно як сферу економічної діяльності, - відмова від страхування, якщо розрахунок ризику показує, що клієнт є збитковим, - усунення з ринку медичних послуг через брак фінансових ресурсів

Складено авторами на основі [8, 12]

чуючи один у одного ідеї та окремі елементи. Сучасні системи охорони здоров'я стали, по суті, настільки гібридними, що часом важко сказати, яка модель взята за основу. Множина елементів та підсистем, які формують систему охорони здоров'я, створює можливості для багатьох варіантів їх поєднання, а тим самим появи нових систем охорони здоров'я. Однак кожна з них повинна відповідати основній меті, якою є забезпечення потреб охорони здоров'я громадян та і належного стану здоров'я суспільства як загалом, так і кожного громадянина.

Засадничі концепти побудови системи охорони здоров'я України визначено в ст. 4 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [5]. Закріплений у Законі тип системи охорони здоров'я ґрунтується на принципах англійської моделі, яка поступово втілюється як у законотворчу, так і в медичну практики, і проявляється у формах сімейної і приватної медицини, страхуванні, диверсифікації джерел фінансуванні, високих соціальних стандартах. Визначальний принцип, який має бути покладений в основу вітчизняної моделі охорони здоров'я, стосується розуміння блага у сфері охорони здоров'я та соціальної важливості медичної послуги для суспільства, що зумовлює наявність та обсяг обов'язку держави контролювати систему охорони здоров'я. Орієнтація України на формування ринкового й соціального суспільства зумовлює неприйнятність концепцій медичних послуг як виключно публічного чи приватного блага та необхідність розуміння вітчизняною охороною здоров'я медичних послуг як приватного блага (за договорами оплатних медичних послуг) і квазіприватного блага (за договорами про медичне обслуговування програм медичних гарантій), придбання яких здійснюється під контролем держави та зі встановленими нею обмеженнями.

Сприятиме цьому використання засад Lean management в охороні здоров'я, яка полягає в максимізації переваг для клієнта при мінімізації даремних витрат людських і матеріальних ресурсів. Головний принцип lean healthcare досить простий: скорочення часу очікування на візит і шляху обслуговування пацієнтів, підвищення їх задоволеності та якості медичних послуг за умови ефективного використання людських ресурсів та інфраструктури на основі 7 принципів економії Тайічі Оно, які враховують сім сфер марнотратства, що трапляються в кожній галузі. Багатьох з них можна уникнути, застосовуючи відповідні організаційні зміни в поєднанні з впровадженням цифрових технологій.

Цифровізація медичної сфери на державному рівні дозволяє ефективно керувати процесами, вести облік та контроль, оперативно реагувати на нагальні потреби і запобігати корупції. Цифрова медицина України – eHealth – складається з кількох систем, які входять до екосистеми eHealth. Вона налічує цілу низку інформаційних систем, реєстрів та цифрових продуктів, ключовою з яких є ЕСОЗ – електронна система охорони здоров'я. Вона містить медичні дані про здоров'я 35 мільйонів українців та об'єднує більшість медичних закладів й аптек в країні в єдиний медичний простір. Саме завдяки ЕСОЗ пацієнти користуються такими цифровими сервісами як е-рецепти, е-скерування, медичні висновки та інші. У 2023 році, попри війну, на новий рівень вийшло впровадження телемедицини в Україні.

Цифровізація медичної системи дозволить досягти кількох цілей:

- по-перше, вона дозволяє зменшити бюрократію і навантаження на медичних працівників завдяки роботі електронних сервісів;
- по-друге, пацієнти завдяки цифровізації можуть отримувати якісні та доступні послуги;
- по-третє, вона надає інструменти для управління, щоб на основі даних формувати політики і приймати ефективні рішення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Державна політика у сфері охорони здоров'я / за ред. М. М. Білінської, Я. Ф. Радиша. : у 2 ч. Київ : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
2. Жаліло Л.І. Мартинюк М.І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'я в умовах соціально-економічних реформ в Україні URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Zhalilo.pdf> (дата звернення 16.07.2024)
3. Інституціоналізація публічного управління в Україні/ за ред. М.М. Білінської, О.М. Петрое. Київ: НАДУ, 2019. 210 с.
4. Кошова С. П., Михальчук В. М., Радиш Я. Ф. Єдиний медичний простір України – нова парадигма розвитку національної системи охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2203> (дата звернення 16.07.2024)
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення 17.07.2024)
6. Офіційний сайт Всесвітньої організації охорони здоров'я URL: <http://www.who.int/> (дата звернення 18.07.2024)
7. Устінов О.В. Цифровізація у медичній сфері: стратегічні цілі і найближчі плани. URL: www.umj.com.ua/uk/novyna-190107-tsifrovizatsiya-u-medichnij-sferi-strategichni-tsili-i-najblizhchi-plani (дата звернення 19.07.2024)
8. Beveridge W. Social Incurance and Allid Services, London, 1942. URL: <https://www.parliament.uk/about/>

living-heritage/transformingsociety/livinglearning/coll-9-health1/coll-9-health/(дата звернення 16.07.2024)

9. Chernichovsky D. Health System Reform in Industrialized Democracies: An Emerging Paradigm. *The Milbank Quarterly*, 1995, v. 73, № 3. P. 339-372.

10. Field M.G. The Health System and Policy: a Contemporary American Dialectic. *Sosial Science and Medicine*, 1980. V 14a, № 5. P. 401.

11. Kutzin J. C. Cashin, M. Jakab. Implementing Health Financing Reform, *WHO on behalf of the European Observatory on Health. Systems and Policies*. 2010. №4. p. 425-435. URL: <http://uhcforward.org/sites/uhcforward.org/files/E94240.pdf>. (дата звернення 18.07.2024)

12. Lawal A.K., Rotter T., Kinsman L., Sari N., Harrison L., Jeffery C., Kutz M., Khan M.F. and Flynn R. Lean management in health care: definition,

concepts, methodology and effects reported (systematic review protocol) *Systematic Reviews* 2014, 3:103 URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4171573/pdf/2046-4053-3-103.pdf> (дата звернення)

13. Przybyłka A. Systemy ochrony zdrowia Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2011, 116 s.

14. Randall P. Comparisons of Health Insurance Systems in Developed Countries. *Encyclopedia of health economics*, URL: <https://www.elsevier.com/books/encyclopedia-of-health-economics/culyer/978-0-12-375678-7> (дата звернення 25.04.2024).

15. World Health Forum Terris M., Cornely P.B., Daniels H.C., Kerr L.E., The Case of a National Health Service. *American Journal of Public Health*, 1977, vol. 67 (12).

СЕКЦІЯ 2

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

DIFFERENTIATION OF EDUCATIONAL SERVICES IN UKRAINE DURING THE DIGITALIZATION PERIOD: MANAGEMENT ASPECT

У статті теоретично узагальнено сутність поняття «освітні послуги», проаналізовано диверсифікацію діапазону освітніх послуг, що надаються в Україні, визначено новітні освітні послуги на ринку освітніх послуг України, окреслено трансформації в управлінні освітніми послугами, пов'язані з цифровізацією освітньої галузі держави. Визначено, що система освіти в Україні адаптується до світових трендів, зокрема європейських, у сфері освіти. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і ключові напрями освітньої політики, такі як освіта протягом життя, мобільність, гнучкість програм, інтеграція ІТ, інноваційність, компетентності XXI століття, електронна наука, інклюзивність та якість освіти, змінюють попит на освітні послуги. З'ясовано, що на ринку освітніх послуг України представлено значну кількість освітніх послуг, які можна класифікувати за різними критеріями, з-поміж них: за рівнем освіти, формою надання освітніх послуг, цільовою аудиторією, предметною галуззю, типом організації навчання, метою навчання, типом надання, формою оплати, суб'єктами надання освітніх послуг та ін. В умовах пандемії та воєнного стану цифрові освітні послуги стають ще актуальнішими, забезпечуючи доступ до навчання, гнучкість, індивідуалізацію, інтерактивність, покращену комунікацію та безперервний професійний розвиток. Цифровізація покликана підвищити ефективність управління закладами освіти і наданням освітніх послуг через автоматизацію адміністративних процесів і вдосконалення аналітики та моніторингу. Встановлено, що в Україні активно впроваджуються електронні платформи, які забезпечують прозорість інформації, контроль за якістю освітніх послуг з боку держави та громадськості, аналітику та моніторинг процесів, а також сприяють удосконаленню управлінських рішень. Основним здобутком цифровізації публічного управління є впровадження і функціонування Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО), яка автоматизує обробку даних, забезпечує доступ до інформації. З'ясовано, що трансформація публічного управління освітою й освітніми послугами у зв'язку з цифровізацією перебуває у процесі розвитку, оскільки існують проблеми з комплексним системним підходом, міжвідомчою інтеграцією та розробкою стратегій для управління даними в рамках загальнодержавної цифровізації.

Ключові слова: освітня послуга, ринок освітніх послуг, надавач, споживач, публічне управління, цифровізація.

The article theoretically summarizes the essence of the concept of 'educational services,' analyzes the diversification of the range of educational services provided by education institutions in Ukraine, identifies the latest educational services on the Ukrainian educational services market, and outlines the transformations in the management of educational services related to the digitalization of the country's education sector. The education system in Ukraine is adapting to global trends, particularly European ones, in the field of education. The development of information and communication technologies and key educational policy directions, such as lifelong learning, mobility, program flexibility, IT integration, innovation, 21st-century competencies, e-science, inclusivity, and education quality, are shifting the demand for educational services. It has been found that the Ukrainian education services market offers a wide range of services that can be classified according to various criteria, including education level, service delivery format, target audience, subject area, learning organization type, educational goals, service provision type, payment methods, and providers, among others. In the context of the pandemic and martial law, digital educational services have become even more relevant, providing access to education, flexibility, individualization, interactivity, improved communication, and continuous professional development. Digitalization aims to enhance the management of educational institutions and the provision of educational services through the automation of administrative processes and improved analytics and monitoring. Ukraine is actively implementing electronic platforms that ensure information transparency, quality control of educational services by both the state and the public, process analytics, and enhanced management decisions. A key achievement of digitalization in public administration is the implementation and operation of the Unified State Electronic Database on Education, which automates data processing and provides access to information. However, the transformation of public education management and educational services in connection with digitalization is still developing, with ongoing issues related to a comprehensive system approach, inter-agency integration, and strategy development for data management within the framework of national digitalization.

Key words: educational service, educational services market, provider, consumer, public administration, digitalization.

БДК 351:378
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.3>

Бугайчук О.Р.
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Національний авіаційний університет

Постановка проблеми у загальному вигляді. Людський капітал є надбанням, що значною мірою визначає прогрес розвитку тієї чи тієї держави. Від рівня освіченості і професійної компетентності фахівців залежить не лише успіх конкретної компанії чи організації, але й користь для суспільства та держави в цілому. Високий рівень знань і навичок фахівців допомагає вирішувати соціальні та економічні проблеми, покращувати якість життя та сприяти інноваціям. Освічені і компетентні фахівці впроваджують нові технології, ефективно управляють ресурсами і підтримують економічне зростання, що веде до створення робочих місць і покращення соціальної інфраструктури. Високий рівень професіоналізму зменшує корупцію, підвищує прозорість управління і зміцнює довіру до інститутів влади, що сприяє стабільнішому суспільству і кращим можливостям для розвитку. Людський капітал держави, у свою чергу, безпосередньо залежить від освіти, оскільки саме освіта є основним чинником формування і розвитку людського капіталу, а також від ефективності управління нею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку освітньої галузі, зокрема сектору вищої освіти, розглядаються на світовому, європейському та національному рівнях. Україна, яка перебуває на шляху входження до Європейського Союзу (ЄС), здебільшого вибудовує державну освітню політику, покладаючись на директиви, що визначають стратегічні напрями поступу освітньої галузі в європейському регіоні, пріоритети її розвитку, основні цілі та заходи для досягнення високих стандартів освіти і навчання в усіх країнах ЄС та за його межами [15-19 та ін.]. Зокрема наголошується на: освіті протягом життя; мобільності та інтернаціоналізації; гнучкості освітніх програм; інтеграції інформаційних технологій; креативності та інноваційності навчання; компетентностях XXI століття; електронній науці; інклюзивності і доступності освіти; оцінюванні якості освіти тощо. В Україні у цьому зв'язку посилюються наукові дослідження, пов'язані з розвитком ринку освітніх послуг і його диверсифікацією (Н. Авшенюк, В. Горський, О. Грішнова, Ю. Долиняк, Т. Ілляшенко, І. Каленюк, Т. Оболенська, Н. Павліха, Р. Патора, І. Цимбалюк), покликані сприяти адаптації національної освітньої системи до європейських трендів. Дослідниками здійснено спроби уточнити сутність поняття «освітні послуги» і «ринок освітніх послуг», розкрити механізми державного регулювання ринку освітніх послуг в Україні, визначити ознаки освітніх послуг, класифікувати

освітні послуги тощо. Постійні зміни в політичній, соціально-економічній сферах призводять до необхідності коригування ринку освітніх послуг, урахування потреб споживачів, диверсифікації номенклатури освітніх послуг, підходів до управління ними. У цьому зв'язку мета статті полягає в аналізі новітніх тенденцій на ринку освітніх послуг України, уточненні номенклатури освітніх послуг, вивченні трансформацій щодо управління ними.

Виклад основного матеріалу. Політичні і соціально-економічні зміни, що відбулися в Україні в пострадянський період, зумовили динамічне включення закладів освіти, насамперед закладів вищої освіти, в ринкові відносини. Вища освіта перетворюється з витратної сфери у важливий чинник розвитку економіки. Ця тенденція суголосна світовим трендам, оскільки включення освіти до Генеральної угоди з торгівлі послугами (General Agreement on Trade in Services) [20] зміщує акцент із традиційного сприйняття освіти як суспільного блага на ставлення до неї, як до товару.

Аналіз розвитку ринкових відносин у сфері освіти дозволяє розглядати освітню діяльність як комплекс соціально-економічних взаємин, що виникають між виробниками та споживачами в процесі купівлі-продажу товару під назвою «освітня послуга». Дискусії щодо визначення сутності поняття «освітня послуга» тривали в науково-правовому полі протягом багатьох років. Вони виникли внаслідок поступового відходу від парадигмальної концепції освіти як частини «невиробничої сфери», яка не передбачала виробництва певного продукту чи товару, до поступового прийняття в радянські часи розмежування між матеріальним і нематеріальним (духовним) виробництвом, яке підтримували фахівці з політичної економії та філософії. Результатом останнього ставав ідеальний продукт, який почав розглядатися як товар. З розвитком суспільства потреби в споживанні освітніх послуг зростають, освіта все більше входить у систему ринкових відносин, де формується специфічний вид товару – освітня послуга [3]. У теперішній час освітню послугу як товар трактує ряд українських учених, зокрема як «особливий інтелектуальний товар» (В. Александров) [1], «специфічний товар» (Т. Оболенська) [11], «освітній товар» (М. Матвіїв) [10].

Згідно з чинним законодавством феномен «освітня послуга» трактується як «комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість і спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [9].

З дефініції випливає, що основними ознаками освітньої послуги є: 1) вона надається суб'єктом освітньої діяльності; 2) суб'єкт здійснює комплекс дій, що затверджений законодавством, освітньою програмою та/або договором; 3) у результаті здобувач освіти отримує певні результати навчання. З-поміж суб'єктів, які надають освітні послуги, особливе місце займають заклади вищої освіти (ЗВО), що безпосередньо закріплено в Законі України «Про освіту». Споживачами освітніх послуг у царині вищої освіти є здобувачі вищої освіти – майбутні фахівці, а бенефіціарами цього процесу і його результату – роботодавці, громада, суспільство та держава в цілому. А. Дмитрів принагідно зауважує, що освітні послуги задовольняють особистісні (кінцевий споживач), колективні (стейкхолдери) та суспільні (держава, громада) потреби [6].

Освітні послуги мають низку характеристик (рис, ознак), що вирізняють їх на ринку від інших видів послуг (Л. Головій, Т. Матюк, В. Мілаш, Т. Оболенська, Т. Пономаренко, А. Терлецький, В. Шилова та ін.). У межах започаткованої розвідки окреслимо ті риси, які вважаємо найбільш впливовими на сучасний ринок освітніх послуг в Україні та на якість надання освітніх послуг. З-поміж таких рис відзначимо: непостійна якість; висока собівартість; тривалі терміни виробництва; відкладене виявлення результатів; низька відчутність, що виявляється в неможливості оцінити якість та обсяг освітньої послуги до її повного споживання; невіддільність освітньої послуги від джерела її отримання; незбережуваність; нематеріальність та ін.

Особливість освітніх послуг виявляється в тому, що їх якість залежить і від надавача, і від споживача. Насамперед зауважимо на тому, що науково-технічний прогрес, постійний розвиток різних галузей знань, зміни на ринку праці призводять до виникнення одних спеціальностей і зникнення інших. Відповідно, освітні програми та послуги повинні постійно адаптуватися до нових вимог. Освітні установи не завжди можуть оперативно реагувати на такі зміни і вимоги, передбачати освітні послуги, необхідні для забезпечення підготовки фахівців саме тих спеціальностей, які будуть затребувані в майбутньому. Окрім цього, споживачі можуть мати унікальні здібності, інтереси та кар'єрні амбіції. Відтак, неможливо створити універсальний набір освітніх послуг, який би задовольнив усі індивідуальні потреби та вимоги. Навіть у межах однієї спеціальності можуть виникати специфічні інтереси, що потребують особливих освітніх послуг.

Якість надання освітніх послуг значною мірою залежить від якості викладання. Висококваліфіковані викладачі, які використовують сучасні методики та технології навчання, здатні надати якісні освітні послуги. Вони можуть адаптувати навчальні матеріали до потреб студентів, що сприяє кращому засвоєнню знань, формуванню компетентностей. Висока якість освітніх послуг вимагає належної матеріально-технічної бази: бібліотек, лабораторій, навчальних матеріалів, доступу до інформаційних ресурсів тощо. Наявність цих ресурсів покращує освітній процес. Окрім цього, освітній процес передбачає постійну взаємодію між викладачами і студентами. Якість зворотного зв'язку, наявність обговорень, консультацій та індивідуального підходу також впливають на ефективність навчання.

Водночас освітні послуги є залежними від «компетенції споживача», яку ми, услід за Г. Армстронгом та Ф. Котлером, трактуємо як «суму знань, а також фізичну та соціальну підготовленість клієнта, які пов'язані з використанням товару в період після продажу» [2], тобто потенційний споживач освітньої послуги повинен володіти певними знаннями і вміннями, які перевіряються шляхом випробування. Від споживача освітньої послуги вимагається активна особиста участь, а також певний набір навичок, умінь і зусиль для споживання цієї послуги. Відмінності в інтелектуальних здібностях, попередній підготовці, особистих обставинах і життєвому досвіді, мотивація, зацікавленість і бажання вчитися безпосередньо впливають на результати споживання освітніх послуг. Отже, якість освітніх послуг є результатом спільних зусиль і взаємодії між надавачами (викладачами, закладами освіти) і споживачами (здобувачами вищої освіти).

А. Терлецький зауважує, що освітня послуга є технічно і методично настільки складною, що вимагає від надавача відповідності рівня кваліфікації ступеню складності наданих послуг. Держава захищає споживачів освітніх послуг від недобросовісних надавачів шляхом ліцензування права на здійснення освітньої діяльності, державної акредитації освітніх програм тощо. Для жодного іншого договору не є характерним обов'язок виконавця (в особі науково-педагогічного складу) здійснювати систематичний контроль (періодичну атестацію) за виконанням зустрічного обов'язку іншою стороною – здобувачем освіти [13].

Класифікація освітніх послуг допомагає структурувати різноманітні види освітніх послуг за різними критеріями, такими як цільова аудиторія, форма надання, рівень

освіти та ін. [7, с. 37; 12, с. 77; 13, с. 258]. Так, *за рівнем освіти* виокремлюють освітні послуги в системах дошкільної, шкільної, професійно-технічної, передвищої і вищої, післядипломної освіти. *За формою надання* розрізняють освітні послуги в системі очного (денне, вечірнє), заочного, дистанційного, змішаного (blended), гібридного навчання, інтенсивні курси. *За цільовою аудиторією* освітні послуги можна класифікувати як такі, що надаються дітям (освітні програми для дошкільнят і школярів; молоді (програми для підлітків і молоді, які готуються до вступу у заклади освіти або на ринок праці); дорослим (програми для перепідготовки, зміни кар'єри тощо); спеціалістам (курси для професіоналів певних галузей для оновлення знань або отримання нових навичок). Інший критерій для класифікації освітніх послуг – *предметна галузь*, згідно з яким диференціюють освітні послуги в гуманітарних, природничих, технічних, соціальних науках, а також у сфері мистецтва та культури. *За типом організації навчання* виокремлюють освітні послуги у формальній, неформальній та інформальній освіті. *За типом надання* розрізняються індивідуальні освітні послуги (особисті заняття або курси з одним учнем, наприклад репетиторство, коучинг); групові (заняття з кількома учнями або групою, наприклад курси, семінари); корпоративні (освітні послуги для організацій і компаній, включаючи тренінги та семінари для працівників). Відзначимо також освітні послуги, що диференціюються за критерієм *мета навчання*, відповідно до якого їх розподіляють на академічні (програми, спрямовані на здобуття академічних знань і ступенів); професійні (навчання, орієнтоване на отримання конкретних професійних навичок або сертифікатів); з особистісного розвитку (курси і тренінги для особистісного зростання, розвитку м'яких навичок (soft skills) та ін.

Українські науковці (Б. Жилияєв, В. Ковтунець, М. Сьомкін) підкреслюють позитивний вплив цифровізації на імідж української вищої освіти. За їх словами, «широке впровадження мережі Інтернет та інших інформаційно-комунікаційних технологій призводить до поступового включення вищої школи України у світову освітньо-наукову систему [Жилияєв]. Освітні послуги в період цифровізації характеризуються широким використанням цифрових технологій для підвищення ефективності, доступності та індивідуалізації освітнього процесу. На теперішній час цифровізація освіти набула значних обертів як завдяки розвитку технологій, так і тих соціальних процесів, які відбуваються впродовж останніх років у всьому світі (пандемія COVID-19) та в Україні

зокрема (воєнний стан через повномасштабну агресію РФ) [5]. Характеризуючи освітні послуги, що виникли внаслідок цифровізації освіти відзначимо насамперед *онлайн-навчання*, що реалізується закладами освіти в синхронному та асинхронному режимах на освітніх платформах, як-от Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, а також через масові відкриті онлайн-курси (МООС), коли платформи, такі як Coursera, edX, Udacity, пропонують курси від провідних університетів і компаній. Активно розвиваються освітні послуги з *адаптивного навчання*, завдяки персоналізованим навчальним платформам, які використовують алгоритми для адаптації навчального контенту під потреби кожного студента (наприклад, DreamBox, Smart Sparrow), а також інтерактивним підручникам і додаткам. Відбувається *гейміфікація* освітнього процесу завдяки впровадженню освітніх ігор (Kahoot!, Quizlet), VR та AR технології для створення інтерактивних навчальних середовищ (Google Expeditions, zSpace). Пропонуються освітні послуги, пов'язані з упровадженням *STEM-освіти*, зокрема навчальні програми з робототехніки, програмування та інших технічних навичок (LEGO Education, Code.org), віртуальні лабораторії для проведення експериментів (Labster, PhET Interactive Simulations). З'являються додаткові можливості для самоосвіти, самовдосконалення через долучення споживачів освітніх послуг до *мікронавчання*, що, наприклад, може реалізуватися шляхом проходження невеликих за обсягом навчальних модулів для швидкого освоєння нових знань (LinkedIn Learning, Udemy) або навчальних відео і подкастів. Цифрові інструменти вдосконалюють реалізацію *соціального навчання*. З цією метою можна використовувати платформи для колективного навчання і проєктної роботи (Slack, Trello), долучатися до онлайн-спільнот і форумів на платформах для обміну знаннями і досвідом (Reddit, Stack Exchange). Додаткові можливості отримує *інклюзивна освіта* завдяки спеціалізованим програмам і додаткам для допомоги студентам з особливими потребами (Kurzweil 3000, Bookshare), а також навчальним матеріалам, що створюються в різних форматах для забезпечення доступу всім категоріям студентів. Цифрові технології сприяють *професійному розвитку вчителів і викладачів*, оскільки дають можливість долучитися до онлайн-курсів для підвищення кваліфікації, наприклад на платформах для професійного розвитку педагогів Coursera for Teachers, Khan Academy, а також до спільнот для обміну досвідом між викладачами на онлайн-платформах (Edmodo,

Teachers Pay Teachers). Таким чином, цифрові технології забезпечують доступ до освіти навіть у складних умовах воєнного стану, коли традиційні навчальні заклади можуть бути недоступними або небезпечними. Електронні навчальні платформи, онлайн-курси та дистанційне навчання дозволяють учням і студентам продовжувати навчання незалежно від обставин. Інтерактивні та адаптивні навчальні програми розширюють можливості навчання, створюють унікальні можливості для індивідуалізації, забезпечують доступ до якісної освіти для різних груп. Цифрові технології покращують комунікацію та співпрацю між учасниками освітнього процесу, сприяють обміну ідеями та ресурсами. Вони підвищують ефективність та якість освіти завдяки інноваційним методам, таким як гейміфікація, віртуальна реальність, штучний інтелект та аналітика даних, залучають учнів до активного навчання та забезпечують постійний розвиток.

Цифровізація освіти не може не викликати відповідних процесів в управлінні нею. Управління освітою в період цифровізації охоплює впровадження та використання цифрових технологій для підвищення ефективності, прозорості та гнучкості освітніх процесів і адміністративних функцій. Дослідники (З. Бурик, Ю. Шелест, Я. Литвинюк) зазначають, що інформаційне забезпечення дозволяє представляти дані у зрозумілій формі, прискорює та спрощує введення й обробку інформації, підвищуючи наочність звітів. Це зменшує часові та фінансові витрати в органах публічної влади [4, с. 43]. У цьому контексті важливо вивчати модернізацію системи публічного управління освітою в умовах цифровізації.

Цифровізація публічного управління освітою, зокрема вищою освітою, є кроком до створення повноцінного цифрового уряду. Цей процес забезпечує інформаційну взаємодію між владою та суспільством за допомогою цифрових технологій, відповідаючи мережевому етапу трансформації інформаційного суспільства. О. Шеломовська відзначає, що «е-уряд, е-держава, е-урядування передбачають реалізацію державного управління через побудову й активне використання єдиної загальнодержавної автоматизованої інтерактивної інформаційно-комунікаційної інфраструктури» [14, с. 48], покликаної підвищувати ефективність державних структур шляхом спрощення документообігу та комунікації між підрозділами; забезпечення відкритості, прозорості та відповідальності в ухваленні рішень і наданні урядових послуг; налагодження ефективної взаємодії з громадянами та неурядовими організаціями через вдосконалення сер-

вісних моделей і залучення громадськості до управління. Перехід до такої системи передбачає трансформацію роботи міністерств, відомств та агентств через інформатизацію процесів для спрощення і вдосконалення демократичних управлінських аспектів.

Насамперед відзначимо поступ у царині доступу до інформації. Інформаційна система збору та аналізу фінансових і статистичних даних освітніх закладів є важливою для підвищення ефективності формування державної політики та прийняття рішень на різних рівнях управління освітою. Така система повинна інтегрувати дані з різних електронних баз. Одним із найбільших досягнень у цифровізації державного управління вищою освітою в Україні є створення та функціонування з 2012 року Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО), що є автоматизованою системою збирання, реєстрації, оброблення, зберігання та захисту відомостей та даних з питань освіти. ЄДЕБО на теперішній час забезпечує: електронне ліцензування освітньої діяльності; акредитацію освітніх програм, спеціальностей; супроводження прийому на навчання для здобуття фахової передвищої та вищої освіти; інформування громадськості про перебіг вступних кампаній до закладів освіти через веб-сайт ЄДЕБО; формування, реєстрацію та облік інформації для видачі суб'єктами освітньої діяльності документів у сферах професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти; можливість перевірки достовірності документів про освіту; інформування громадськості про видані, анульовані суб'єктам освітньої діяльності ліцензії на провадження освітньої діяльності, розширення, звуження їхньої освітньої діяльності, сертифікати про акредитацію освітніх програм, спеціальностей, а також свідоцтва про атестацію суб'єктів освітньої діяльності, інституційну акредитацію закладів вищої освіти, інституційний аудит закладів освіти, інформація про які міститься в ЄДЕБО; формування статистичних звітів у сферах фахової передвищої та вищої освіти.

З-поміж інших систем, покликаних подавати відкриті дані з питань освіти і надання освітніх послуг відзначимо «Портал відкритих даних» Інституту освітньої аналітики, але на момент нашого звернення на сайт (липень 2024 р.) на відповідній сторінці було оголошення про те, що сторінка готується до публікації (<https://iea.gov.ua/portal-vidkritih-danih/>). Практично відсутня інформація з питань освіти і на «Порталі відкритих даних» на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних, де в розділі «Освіта, культура, спорт» (<https://data.gov.ua/>)

gov.ua/group/molod-i-sport) представлено всього чотири набори даних, жоден з яких не стосується питань освіти.

Висновки. Система освіти в Україні розвивається відповідно до тих трендів, які набирають обертів у світовому і, насамперед, європейському освітньому просторі. У зв'язку з розвитком новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, урахуванням провідних напрямів розвитку освіти (освіта протягом життя; мобільність та інтернаціоналізація; гнучкість освітніх програм; інтеграція інформаційних технологій; креативність та інноваційність навчання; компетентності XXI століття; електронна наука; інклюзивність і доступність освіти; оцінювання якості освіти) та суспільно-політичних процесів (пандемія COVID-19 і пов'язане з нею соціальне дистанціювання, воєнний стан в Україні) змінюється діапазон освітніх послуг, що є затребуваними на сучасному ринку освітніх послуг. Більшій актуальності набувають освітні послуги, пов'язані з цифровізацією освіти, оскільки вони сприяють доступності освіти (цифрові освітні послуги забезпечують доступ до навчальних матеріалів та курсів для учнів і студентів незалежно від їхнього місцезнаходження); роблять процес навчання більш гнучким (онлайн-курси та електронні платформи дозволяють здобувачам освіти навчатися у зручний для них час та у відповідному темпі, поєднувати навчання з роботою або іншими обов'язками); забезпечують індивідуалізацію навчання (цифрові технології дозволяють створювати адаптивні навчальні програми, які підлаштовуються під індивідуальні потреби та рівень знань кожного здобувача освіти); стимулюють інтерактивність (цифрові освітні послуги включають інтерактивні елементи, такі як відео, тести, віртуальні лабораторії та симуляції, які сприяють активному залученню в освітній процес); покращують комунікацію (онлайн-платформи та інструменти для відеоконференцій забезпечують легку комунікацію між споживачами та провайдером освітніх послуг, а також можливість для групових дискусій і спільної роботи над проєктами); забезпечують безперервність навчання і підвищення кваліфікації, сприяючи професійному розвитку та адаптації до змін на ринку праці. Відзначимо вплив цифровізації на ефективність управління освітніми установами, оскільки відбувається автоматизація багатьох адміністративних процесів, що дозволяє зосередитися на освітньому процесі та покращує ефективність роботи. Вдосконалюється аналітика та моніторинг, оскільки цифрові платформи дозволяють збирати й аналізувати дані про освітній процес

та успішність здобувачів освіти, що допомагає виявляти проблеми та приймати обґрунтовані рішення для їх вирішення. Ці переваги роблять цифрові освітні послуги потужним інструментом для підвищення якості освіти та забезпечення її доступності для всіх.

Цифровізація освіти безумовно впливає на управління нею. В управлінні освітою та освітніми послугами в умовах цифровізації важливо впроваджувати та використовувати цифрові технології для покращення ефективності, прозорості та гнучкості освітніх процесів і адміністративних функцій. В Україні питанням трансформації державного та публічного управління освітою у зв'язку з цифровізацією приділяється значна увага. Насамперед відбувається розробка та впровадження електронних платформ, що забезпечують відкритість і прозорість інформації з питань надання освітніх послуг, забезпечують контроль за рівнем якості їх надання суб'єктами освітньої діяльності, сприяють аналітиці і моніторингу освітніх процесів як з боку держави, так і з боку громадськості, удосконалюють процеси прийняття управлінських рішень. Основним здобутком цифровізації управління освітою і освітніми послугами в Україні є створення і функціонування Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО), що є автоматизованою системою збирання, реєстрації, оброблення, зберігання та захисту відомостей та даних з питань освіти. Одночасно виникають певні проблеми з використанням комплексного системного підходу та розробкою стратегії для подолання міжвідомчої роз'єднаності, інтеграції інформаційних ресурсів для стратегічного управління даними на основі загальнодержавної системи цифровізації публічного управління і створення електронного уряду.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Александров, В. Освітня послуга. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 53–60.
2. Армстронг, Г., Котлер, Ф. *Основи маркетингу*. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.
3. Бугайчук, О. Р. Освітні послуги як об'єкт наукового аналізу: діахронічний та синхронічний аспекти. *Політ. Сучасні проблеми науки: Тези доповідей XXIII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* (Київ, 2023). Київ: НАУ, 2023. С. 14-17.
4. Бурик, З. М., Шелест, Ю. Р., Литвинюк, Я. М. Модернізація системи публічного управління в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 40. С. 43-51.
5. *Вища університетська освіта в умовах постпандемії: виклики та перспективи після війни*: монографія / Н. І. Мельник, О. В. Ковтун, Л. В. Помиткіна, Е. В. Лузік, Н. В. Ладогубець, А. М. Кокарева. Київ: Талком, 2023. 180 с.

6. Дмитрів, А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690 : Логістика. С. 40-43.
7. Долиняк, Ю. О., Павліха, Н. В., Цимбалюк, І. О. *Ринок освітніх послуг в умовах європейської інтеграції: ретроспективний аналіз і напрями розвитку*: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 232 с.
8. Жилияєв, І. Б., Ковтунець, В. В., Сьомкін, М. В. *Вища освіта України: стан та проблеми*. Київ: Наук.-дослід. ін-т інформатики і права Нац. академії правових наук України; Ін-т вищої освіти Нац. академії пед. наук України, 2015. 96 с.
9. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380. URL: <https://osvita.ua/legislation/law/2231/>
10. Матвіїв, М. *Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти*: монографія. Тернопіль: Економічна наука, 2005. 560 с.
11. Оболенська, Т. Є. *Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід*: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.
12. Пономаренко, Т. М. Загальна характеристика формування сфери освітніх послуг. *Наукові праці МАУП*. 2008. Вип. 2(18). С. 72–78
13. Терлецький, А. В. Поняття та сутність освітньої послуги як правової категорії. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. Вип. 1. С. 254-261. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.1.44>
14. Шеломовська, О. Цифровізація публічного управління вищою освітою в Україні на сучасному етапі державотворення. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. Спецвипуск № 1. С. 47-51.
15. Digital Education Action Plan (2021-2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
16. Erasmus+. EU programme for education, training, youth and sport. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>
17. Europe 2020 strategy. URL: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/qe-01-14-110-en-c.pdf>
18. Green Paper on the learning mobility of young people. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/green-paper-on-the-learning-mobility-of-young-people.html>
19. The European Education Area (2025). URL: <https://education.ec.europa.eu/about-eea>
20. The General Agreement on Trade in Services (GATS). URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/general-agreement-trade-services-gats>

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ В УКРАЇНІINSTITUTIONALIZATION OF THE PUBLIC POLICY
OF NATIONAL MEMORY IN UKRAINE

Трансформація українського суспільства в останні десять років сприяла зростанню інтересу громадськості до національної пам'яті й актуалізувала питання інституціоналізації публічної політики національної пам'яті. Національна пам'ять Українського народу є важливим чинником формування й утвердження української національної та громадянської ідентичності, сприяє єднанню суспільства та забезпечує національну безпеку держави. Метою цієї статті є дослідження інституціоналізації публічної політики національної пам'яті в Україні в період 2014-2024 років шляхом окреслення основних здобутків та визначення нагальних потреб. У статті доведено, що інституціоналізація публічної політики національної пам'яті в Україні в період 2014-2024 років загалом характеризується системністю та комплексністю. В ході дослідження визначено основні здобутки в інституціоналізації публічної політики національної пам'яті: прийнято низку законодавчих актів, що містять концептуальні основи політики та сформовано нормативно-правову базу, що регулює питання формування та реалізації публічної політики національної пам'яті; створено систему державних управлінських інституцій, що забезпечують формування та реалізацію політики; унормовано громадську участь у політико-управлінських процесах у сфері національної пам'яті; активізовано діяльність державних та громадських інституцій щодо інтеграції національної пам'яті України до європейської колективної пам'яті; формується в суспільстві розуміння невід'ємності політики національної пам'яті від безпекової політики держави, її важливої ролі у протистоянні російській агресії, в утвердженні української національної та громадянської ідентичності, в консолідації української політичної нації. Водночас, акцентовано увагу на необхідності подальшої інституціоналізації публічної політики національної пам'яті, зокрема, на прийнятті спеціального закону, що визначав би основні засади політики, забезпечував комплексне врегулювання питань її формування та реалізації.

Ключові слова: публічна політика національної пам'яті, публічне управління, національна пам'ять, національна ідентичність, громадянська ідентичність, інституціоналі-

зація, правове забезпечення, євроінтеграція, громадянське суспільство.

The transformation of Ukrainian society in the last ten years contributed to the growth of public interest in national memory and actualized the issue of institutionalization of the public policy of national memory. National memory of the Ukrainian people is an important factor in the formation and establishment of Ukrainian national and civic identity, contributes to the unity of society and ensures the national security of the state. The purpose of the article is to study the institutionalization of the public policy of national memory in Ukraine in the period 2014-2024 by outlining the main achievements and identifying urgent needs.

The article proves that the institutionalization of the public policy of national memory in Ukraine in the period 2014-2024 is generally characterized by systematicity and complexity. In the course of the study, the main achievements in the institutionalization of the public policy of national memory were identified: a number of legislative acts were adopted, containing the conceptual foundations of the policy, and a legal framework regulating the formation and implementation of the public policy of national memory was formed; a system of state management institutions was created to ensure the formation and implementation of policy; normalized public participation in political and administrative processes in the field of national memory; the activities of state and public institutions regarding the integration of the national memory of Ukraine into the European collective memory have been intensified; an understanding of the inseparability of the policy of national memory from the security policy of the state, its important role in resisting Russian aggression, in the affirmation of Ukrainian national and civic identity, and in the consolidation of the Ukrainian political nation is being formed in society. At the same time, attention was focused on the need for further institutionalization of the public policy of national memory, in particular, on the adoption of a special law that would determine the basic principles of the policy, ensure comprehensive regulation of issues of its formation and implementation.

Key words: public policy of national memory, public administration, national memory, national identity, civic identity, institutionalization, legal support, European integration, civil society.

УДК 32+35(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.4>

Власенко С.І.

к. іст. наук,
докторант кафедри публічної політики
Навчально-науковий інститут публічного
управління та державної служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми у загальному вигляді. В останні десять років в українському суспільстві відбуваються трансформації, які за своєю значущістю в розвитку української нації та держави важко переоцінити. Вони сприяють зростанню інтересу громадськості до національної пам'яті й актуалізують питання інституціоналізації публічної політики у цій сфері. Адже в умовах сьогодення національна пам'ять Українського народу є важливим чин-

ником формування й утвердження української національної та громадянської ідентичності, сприяє єднанню суспільства та забезпечує національну безпеку держави.

Про роль трансформаційних процесів скажуть своє слово науковці майбутнього, а наразі пропонуємо аналітичний огляд інституціоналізації публічної політики національної пам'яті впродовж 2014-2024 років. Такий аналіз неможливий без розуміння впливу на

суспільно-політичні процеси в Україні низки внутрішніх та зовнішніх чинників: Євромайдан та Революція Гідності 2013-2014 рр.; російська агресія від лютого 2014 р. та розв'язана 24 лютого 2022 р. російською федерацією повномасштабна війна проти України; конституційне закріплення у лютому 2019 р. незворотності європейського і євроатлантичного курсу та набуття у червні 2022 р. статусу кандидата на членство в Європейському Союзі й початок у червні 2024 р. переговорів про вступ України до ЄС. На фоні цих подій в українському суспільстві відбувається утвердження, з одного боку, української національної та громадянської ідентичності, а з іншого – європейської ідентичності; формування колективного усвідомлення належності до української політичної нації та до європейської цивілізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До питання політики національної пам'яті в Україні в останні десять років зверталася значна кількість вітчизняних та іноземних дослідників. Серед загальної праць у різних галузях науки чи не найбільшого висвітлення отримали процеси декомунізації після прийняття так званого «декомунізаційного пакету» законів 9 квітня 2015 р. (О. Гриценко [12], А. Киридон [19], Д. Марплз [2], Б. Торнквіст-Плева та Ю. Юрчук [6], М. Юрій [40] та ін.). Також вивчалися питання переоцінки окремих історичних подій і явищ, що відіграють ключову роль у національній пам'яті Українського народу (Голодомору-геноциду 1932-1933 років [1], національно-визвольної боротьби за державну незалежність у ХХ столітті [8] та ін.). Під час повномасштабної російської війни все більше вітчизняних науковців звертають свою увагу на окремі аспекти політики національної пам'яті, зокрема щодо питань національної ідентичності (В. Борисенко [11], В. Пасічник [21]), національної консолідації у протистоянні ворогові (М. Сова та С. Деніжна [36]) тощо. У галузі публічного управління політику національної пам'яті студіювали А. Андріяш, Н. Громадська та О. Малікіна [9], О. Гук [13] В. Карлова [18], Д. Сачко [35] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наявних наукових праць, що стосуються питань національної пам'яті, засвідчив потребу в продовженні дослідження цієї тематики в контексті теоретико-методологічних засад формування та реалізації публічної політики у цій сфері.

Метою статті є дослідження інституціоналізації публічної політики національної пам'яті в Україні в період 2014-2024 років. Завдання статті полягає в окресленні основних здобутків та визначенні нагальних потреб в інститу-

ціоналізації публічної політики національної пам'яті в Україні.

Виклад основного матеріалу. В умовах суспільно-політичних трансформацій в Україні активізувалися питання щодо інституціоналізації публічної політики національної пам'яті, щодо вироблення концептуальних засад та стратегічних підходів до її формування і реалізації. Адже інституціоналізація забезпечує упорядкування, структурування, формалізацію та стандартизацію певних соціальних норм, стандартів, правил поведінки та відносин складових елементів публічного управління, що сприяє підвищенню результативності та ефективності публічної політики [15, с. 264; 37, с. 163]. Відповідно, можемо констатувати суттєві здобутки в публічній політиці національної пам'яті в період 2014-2024 років.

По-перше, *прийнято низку законодавчих актів, що містять концептуальні основи політики національної пам'яті.*

– Закони України «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у ХХ столітті» [29], «Про увічнення перемоги над нацизмом у Другій світовій війні 1939-1945 років» [31], «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» [23], що увійшли до так званого «декомунізаційного пакету законів» від 9 квітня 2015 р. Прийняття цих законів врегулювало найбільш гострі на той час питання національної пам'яті, що хвилювали українське суспільство, а також стало вагомим поштовхом до формування й утвердження української національної ідентичності та протистояння радянській ідентичності, що на той час продовжувала існувати серед певних категорій населення України. Закладені в них механізми конструювання національної пам'яті про боротьбу Українського народу за державну незалежність та подолання комуністичного тоталітарного минулого, сприяли відновленню історичної справедливості. Попри критичні зауваження від експертів та науковців у різних галузях [6; 22, с. 80; 39], декомунізаційні закони відіграли важливу роль в інституціоналізації політики національної пам'яті в Україні – вони склали основу правової бази врегулювання пам'яттєвої політики щодо актуальних та дискусійних питань української історії ХХ століття;

– Закон України «Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років» (в редакції від 13 березня 2018 р. – внесення змін до відповідного закону від 17 квітня 1991 р.) [30]. Нова редакція закону (попри окреслені фахів-

цями певні недоліки та потреби в подальшому доповненні [17; 33, с. 89; 34, с. 24]) «перезавантажила» процес реабілітації у державі, що забезпечило справедливе вирішення низки питань стосовно відновлення прав громадян, постраждалих від репресій радянської влади;

– Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» від 13 грудня 2022 р. [28]. У ньому всебічне вивчення і поширення в Україні та світі історії українського державотворення та боротьби за відновлення державності визначаються як один із напрямів громадсько-патріотичного виховання, що є складовою державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності. Цей закон є надзвичайно важливим для консолідації української політичної нації, особливо в умовах протистояння російському агресорові, що посягає на територіальну цілісність і суверенітет нашої держави та прагне знищити українську національну ідентичність;

– Закон України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімів» від 21 березня 2023 р. [24]. У ньому вперше застосовано термін «деколонізація» (щоправда, визначення не надається) та визнано російську імперську політику злочинною, а пропаганду цієї політики та її символіки – заборонено. Також у законі передбачено терміни завершення очищення українського публічного простору від російської імперської та радянської / комуністичної символіки.

Разом з тим, наразі потребує прискорення правотворча діяльність органів публічної влади спільно з інститутами громадянського суспільства щодо прийняття спеціального законодавчого акта, який би безпосередньо регулював політику національної пам'яті в Україні. Така потреба особливо загострилася під час повномасштабної війни російської федерації проти України, адже політика національної пам'яті відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки держави. Український інститут національної пам'яті розробив і в січні та липні 2024 р. подавав на громадське обговорення проєкт Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» [20]. В ньому визначені правові основи політики національної пам'яті, її мету, основні принципи та завдання, суб'єкти політики та їх повноваження тощо. Варто наголосити, що в цьому законопроєкті закріплено два ключових положення щодо політики національної пам'яті: 1) вона сприяє консолідації Українського народу навколо спільного мину-

лого; 2) вона є складовою основою національної безпеки України, важливим чинником формування суспільного імунітету проти порушень прав людини. Виходячи з вище зазначеного, вбачається доцільним включити до основних принципів політики національної пам'яті пріоритетність захисту національних інтересів.

По-друге, створено нормативно-правову базу, що забезпечує формування і реалізацію публічної політики національної пам'яті, у тому числі регулює суспільні відносини у цій сфері та визначає участь основних суб'єктів у політико-управлінських процесах. Нормативно-правова база представлена законами України, постановами Верховної Ради України, указами та розпорядженнями Президента України, розпорядженнями та постановами Кабінету Міністрів України, актами міністерств та центральних органів виконавчої влади, а також актами органів місцевого самоврядування. Їх умовно можна поділити на:

– акти організаційного та регуляторного характеру, що стосуються питань утворення, складу, структури, діяльності відповідних органів публічної влади, державних установ, організацій та підприємств, інститутів громадянського суспільства тощо, які забезпечують формування та реалізацію публічної політики національної пам'яті;

– акти комеморативного та меморіалізаційного характеру, що забезпечують проведення заходів із відзначення історичних подій та ювілеїв видатних діячів, вшанування й увічнення пам'яті героїв та жертв трагедій, створення місць пам'яті, встановлення пам'ятників та пам'ятних знаків тощо. Наприклад, це нормативно-правові акти, що стосуються питань вшанування пам'ятних історичних подій та ювілеїв видатних діячів. Суб'єктами нормотворчості у цих питаннях на державному рівні виступають Верховна Рада України, Президент України та Кабінет Міністрів України, а на локальному – органи місцевого самоврядування. Відповідно до «Порядку підготовки та подання на погодження Урядові пропозицій щодо відзначення пам'ятних дат і ювілеїв», до таких пропозицій відносяться дати та ювілеї, які мають суспільно-політичне, історичне або культурне значення для держави, у тому числі щодо відзначення річниць заснування населених пунктів або інших адміністративно-територіальних утворень з огляду на їх роль у становленні та утвердженні української державності [25]. У 2015 р. було відновлено практику прийняття Верховною Радою України постанов про відзначення пам'ятних дат та ювілеїв на рік (запроваджену в 2008 р., однак призупинену в 2010-2014 рр.). Кількість визначених у них для

відзначення на державному рівні дат в останні роки суттєво зростає: 2015 р. – 67, 2016 р. – 100, 2017 р. – 104, 2018 р. – 199, 2019 р. – 157, 2020 р. – 182, 2021 р. – 270, 2022 р. – 320, 2023 р. – 212, 2024 р. – 379, 2025 р. – 505 [16].

Крім того, окрему групу складають нормативно-правові акти, що встановлюють державні свята, які стосуються національних традицій, історії державотворення, історичної пам'яті про спільне минуле, а також героїчних подій сучасності. Наразі в Україні щороку відзначається понад 20 державних свят, які стосуються національної пам'яті Українського народу: День Соборності України 22 січня, День Героїв Небесної Сотні 20 лютого, День Української Державності 15 липня, День Українського козацтва та День захисників і захисниць України 1 жовтня й ін. В основу цих державних свят закладено національну ідею, державницькі традиції та історичну пам'ять. На думку вітчизняних науковців, важливим при цьому є переведення українського національного чинника у державний. Зокрема, В. Пасічник вважає за необхідне формування в державі повноцінного українського національно-культурного середовища [21, с. 26]. Таким чином, державні свята відіграють важливу роль у політиці національної пам'яті, адже вони покликані сприяти утвердженню української громадянської ідентичності, консолідації Українського народу та формуванню патріотично налаштованого суспільства.

Водночас, аналіз нормативно-правової бази щодо державних свят та комемораційних заходів дає підстави стверджувати про необхідність законодавчого врегулювання визначення цілісної політики стосовно цих питань. Зважаючи на історичне минуле України, в якому присутня велика кількість трагічних подій, що мали вплив на формування національної ідентичності, варто приділити більше уваги на вибудування цілісної публічної політики пам'яті щодо таких подій. Крім того, сьогодні особливо актуальним є унормування та прийняття управлінських рішень щодо конструювання публічної політики національної пам'яті про сучасну російсько-українську війну (про героїчну боротьбу українського народу за державну незалежність та про злочини проти людяності, вчинені росією на території України).

По-третє, *створено та унормовано функціонування системи державних управлінських інституцій, що забезпечують формування та реалізацію політики національної пам'яті.*

Центральним органом виконавчої влади, що формує та реалізує політику національної пам'яті у державі, є Міністерство культури

та інформаційної політики України, яке діє через центральний орган виконавчої влади – Український інститут національної пам'яті (УІНП). Основним завданням УІНП є реалізація та участь у формуванні державної політики у сфері відновлення і збереження національної пам'яті українського народу, а також у формуванні національної свідомості громадян України [14]. Реалізуючи державну політику національної пам'яті, УІНП забезпечує організацію всебічного вивчення історії українського державотворення та боротьби українського народу за відновлення державності та за незалежність, суверенітет і територіальну цілісність України, а також історичної спадщини корінних народів та національних меншин, які проживають в Україні; здійснення комплексу заходів з увічнення пам'яті учасників українського визвольного руху, Української революції 1917-1921 років, воєн, жертв злочинів комуністичного тоталітарного режиму; популяризацію в Україні та у світі національної історії та її особистостей, а також подолання історичних міфів.

В умовах повномасштабної війни в УІНП відбулися зміни у визначенні пріоритетних напрямів діяльності, викликані необхідністю вирішувати особливо важливі проблеми щодо забезпечення національної безпеки держави. Зокрема, серед першочергових завдань виокремлюються: інформаційна підтримка сил спротиву російській агресії, збереження пам'яті про російсько-українську війну, вшанування її жертв та увічнення героїв; протидія російській дезінформації, передусім подолання історичних міфів, що поширюються російською пропагандою у світі з метою обґрунтування та виправдання вторгнення в Україну; переосмислення російського імперського та радянського / комуністичного тоталітарного минулого України; сприяння позбавленню українського публічного простору колоніальної символіки тощо.

УІНП має досить розгалужений апарат управління, що охоплює питання інституційного, аналітичного, інформаційного, просвітницького забезпечення політики національної пам'яті. Повноваження Інституту поширюються на всій території України й здійснюються безпосередньо та через міжрегіональні територіальні органи – міжрегіональні відділи. Від 2019 р. діяло п'ять міжрегіональних відділів УІНП: Західний з центром у м. Львів (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька області); Південний – м. Одеса (Миколаївська, Одеська, Херсонська області та Автономна Республіка Крим); Південно-

східний – м. Дніпро (Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Кіровоградська області); Північно-східний – м. Харків (Луганська, Полтавська, Сумська, Харківська, Чернігівська області); Центральний – м. Вінниця (Вінницька, Житомирська, Київська, Хмельницька, Черкаська області). Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2024 р., 1 квітня 2024 р. їх було реорганізовано і створено два міжрегіональні територіальні органи УІНП: Перший міжрегіональний територіальний відділ (об'єднано Західний, Південний і Центральний відділи) та Другий міжрегіональний територіальний відділ (об'єднано Південно-східний і Північно-східний відділи) [27]. Наразі процес передачі повноважень триває.

На нашу думку, управлінська система у сфері національної пам'яті потребує децентралізації та розширення на локальному рівні. Доцільним вбачається створення обласних відділів УІНП. Їхня діяльність має враховувати специфіку регіону та вибудовуватися на партнерстві з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також місцевими громадськими організаціями та представниками бізнесу. Такі відділи мають відігравати провідну роль у деокупації українських територій, що сьогодні захоплені російськими збройними формуваннями.

Крім того, зростання ролі політики національної пам'яті в останні роки дає підстави для актуалізації питання щодо розширення повноважень УІНП та його безпосереднього підпорядкування Кабінету Міністрів України (в такому статусі Інститут існував у 2006-2010 рр.).

По-четверте, унормовано діяльність інститутів громадянського суспільства та забезпечено умови їхньої участі в політико-управлінських процесах, у тому числі й у сфері національної пам'яті.

У Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки, затвердженій Указом Президента України від 7 вересня 2021 р., передбачається створення сприятливих умов для підтримання в суспільстві громадської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади й місцевого самоврядування [26]. Таким чином, взято орієнтир на побудову партнерських відносин між суспільством і державою, що передбачають участь інститутів громадянського суспільства та громадян в усіх етапах публічної політики на національному, регіональному та

місцевому рівнях, що є одним із вагомих чинників демократії.

Законодавством України передбачено різноманітні інструменти громадської участі у політико-управлінських процесах та форми взаємодії органів публічної влади й інститутів громадянського суспільства, у тому числі врегульовано безпосередню участь громадських організацій у розробленні нормативно-правових актів та у прийнятті управлінських рішень щодо формування і реалізації публічної політики національної пам'яті. На сьогодні маємо позитивний досвід співпраці органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства у сфері національної пам'яті (див. [7]). Як приклад можемо назвати об'єднання провідних громадських організацій та експертів України «Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ», в якому питаннями національної пам'яті здебільшого займається громадська організація «Центр досліджень визвольного руху», що є дієвим багаторічним лідером у цій сфері.

Дійсно, сьогодні в Україні спостерігаються суттєві зрушення щодо сталого розвитку громадянського суспільства та долучення громадських об'єднань до політики національної пам'яті. Однак, залишається потреба в посиленні державної підтримки та стимулюванні громадської ініціативи у сфері національної пам'яті, в налагодженні партнерських відносин між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства тощо. Варто приділяти більше уваги дотриманню громадськими організаціями, що виступають суб'єктами публічної політики національної пам'яті, принципів прозорості під час участі в політико-управлінських процесах. Прозорість забезпечує поінформованість громадян щодо діяльності громадських об'єднань та доступність громадськості до інформації, а також її своєчасність, достовірність, повноту, зрозумілість тощо. Застосування принципу прозорості у діяльності інститутів громадянського суспільства є обов'язковою умовою існування розвинутої демократії.

По-п'яте, налагоджено дво- та багатостороннє партнерство українських державних і громадських інституцій пам'яті з відповідними іноземними та міжнародними урядовими інституціями та неурядовими організаціями.

Наразі на державному рівні Україна має двосторонні відносини в питаннях політики пам'яті, закріплені угодами між відповідними органами державної влади, державними установами та іншими інституціями. Так, Служба безпеки України уклала договори з Інститутом національної пам'яті – Комісією

з розслідування злочинів проти польського народу Республіки Польщі (3 серпня 2009 р.), Інститутом досліджень тоталітарних режимів та Архівом справ держбезпеки Чеської Республіки (14 грудня 2009 р.), Інститутом національної пам'яті Словацької Республіки (20 лютого 2020 р.); Державна архівна служба України – з Інститутом досліджень тоталітарних режимів та Архівом справ держбезпеки Чеської Республіки (4 лютого 2020 р.); Галузевий державний архів Українського інституту національної пам'яті – з Інститутом досліджень тоталітарних режимів Чеської Республіки (19 лютого 2021 р.), Естонським інститутом історичної пам'яті (14 грудня 2021 р.), Литовським центром вивчення геноциду (6 грудня 2022 р.) тощо.

Успішним прикладом багатостороннього міжнародного партнерства України є багаторічна (від 2012 р.) участь у провідній міжнародній неурядовій організації «Платформа європейської пам'яті та сумління», яка об'єднує 72 державних і громадських інституції пам'яті з 24-х країн Європи і Північної Америки [3]. Від України в ній діють 6 інституцій: Центр дослідження визвольного руху, Меджліс кримськотатарського народу, Український інститут національної пам'яті, Національний музей Голодомору-геноциду, Фонд збереження історії Майдану, Галузевий державний архів УІНП. В межах участі у Платформі вирішуються питання щодо подолання комуністичного тоталітарного минулого і засудження злочинів комуністичного режиму, а після 2014 року – протистояння російській агресії та засудження злочинів російської федерації в Україні. Спочатку Платформою неодноразово піднімалося питання перед Європейським Парламентом, Радою ЄС, Радою Європи та перед європейською спільнотою загалом про порушення прав і свобод громадян, здебільшого кримських татар, в анексованому росією Криму. А після повномасштабного вторгнення Платформа засудила російську агресію та її військові злочини, активізувала питання протистояння російській дезінформації, підтримує український народ у його боротьбі за незалежність держави.

Проте, наразі залишається потреба у посиленні інтеграції української національної пам'яті до європейського пам'яттєвого простору (особливо після набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС). Приємно відмітити розуміння необхідності проведення євроінтеграційної політики у сфері національної пам'яті і державою, і суспільством. Зокрема, про важливість цього питання свідчить включення його до Плану відновлення

України, розробленого під керівництвом Національної ради з відновлення України від наслідків війни при Президентові України та презентованого у липні 2022 р. на Міжнародній конференції з питань відновлення України в м. Лугано (Швейцарія). У Плані серед ключових викликів, що потребують вирішення у сфері національної пам'яті, визначено також забезпечення інтегрування українського історичного нарративу в колективну пам'ять громадян країн-членів ЄС, НАТО та в глобальному контексті [32].

Грунтовні пропозиції щодо розв'язання ключових проблем у сфері національної пам'яті в питаннях інтеграції до європейського пам'яттєвого простору були розроблені Коаліцією Реанімаційний Пакет Реформ спільно з партнерами. На початку 2023 р. вони були запропоновані на огляд широкому загалу у вигляді документа «Бачення України: реформування та відновлення соціально-гуманітарної сфери у перспективі 2030 року» [10]. Зокрема, пропозиції включали наступні дії: розроблення Стратегії з просування України у європейському просторі пам'яті; посилення міжнародної активності української наукової та культурної спільноти, залучення університетів та музеїв до розробки заходів за кордоном; сприяння залученню іноземних фахівців до вивчення історії тоталітаризму, російського імперіалізму та української історії; вступ українських інституцій до європейських мереж, які діють у сфері пам'яті та культури; формування та реалізацію програм із підвищення обізнаності з історією України та заходів із забезпечення інтегрування українського історичного нарративу в колективну пам'ять громадян країн-членів ЄС, НАТО та в глобальному контексті; включення інформації про Україну в шкільні курси історії та географії європейських країн, а українських тем у публічний історичний простір європейських країн (музеї, топоніміка, меморіальні об'єкти, меморіальні заходи); інтеграція важливих європейських пам'ятних дат до українського державного календаря та запровадження важливих українських пам'ятних дат до європейського календаря тощо.

Варто відмітити, що окремі пропозиції уже були частково реалізовані раніше. Наприклад, участь у Платформі європейської пам'яті та сумління; визнання Голодомору 1932-1933 років геноцидом українського народу багатьма країнами Європи, а також Європейським Союзом та Радою Європи; визнання європейською спільнотою належності до української нації видатних митців світового рівня тощо. В червні 2024 р. Україна стала членом Обсерваторії з викладання історії в Європі, яка є Розширеною

частковою угодою Ради Європи, що покликана сприяти якійсь освіті з метою покращення розуміння демократичної культури (наразі об'єднує 17 держав-членів та 3 держави-спостерігачі [4]). Зокрема, відомості про Україну увійшли до Загального звіту про стан вивчення історії в державах-членах, оприлюдненому Обсерваторією в листопаді 2023 р. (том 2, стор. 136-141) [5]. А в лютому 2024 р., з метою широкого й об'єктивного висвітлення української історії у навчальній літературі європейських країн, Міністерство культури та інформаційної політики України надало Обсерваторії з викладання історії в Європі інформаційний бюлетень з історії України [38]. Наразі в інтеграції національної пам'яті до європейської колективної пам'яті спостерігається активний пошук нових можливостей як на державному рівні, так і за участі інститутів громадянського суспільства.

Висновки. За результатами дослідження можемо зробити висновок, що інституціоналізація публічної політики національної пам'яті в Україні в період 2014-2024 років загалом характеризується системністю та комплексністю. В цьому напрямку спостерігаються досить суттєві здобутки, які стосуються правового та інституційного забезпечення, зокрема:

- прийнято низку законодавчих актів, що містять концептуальні основи політики національної пам'яті;

- створено нормативно-правову базу, що регулює питання формування та реалізації публічної політики національної пам'яті, у тому числі визначає участь у політико-управлінських процесах суб'єктів, які представляють і державу, і громадянське суспільство;

- створено та унормовано функціонування системи державних управлінських інституцій, що забезпечують формування та реалізацію політики національної пам'яті на всіх рівнях;

- унормовано умови діяльності інститутів громадянського суспільства та забезпечено громадську участь у політико-управлінських процесах у сфері національної пам'яті, у тому числі розширено інструментарій їх безпосередньої участі та співпраці з органами публічної влади.

Маємо також певні досягнення у відповідь на сучасні виклики:

- активізовано діяльність державних та громадських інституцій на міжнародному рівні, а також визначено подальші перспективи щодо інтеграції національної пам'яті України до європейської колективної пам'яті;

- формується в суспільстві розуміння невід'ємності політики національної пам'яті від безпекової політики держави, її важливої

ролі у протистоянні російській агресії, в утвердженні української національної і громадянської ідентичності та в консолідації української політичної нації.

Водночас, суспільно-політичний розвиток держави визначає необхідність подальшої інституціоналізації публічної політики національної пам'яті та актуалізує суспільно важливі проблеми і потреби. Серед нагальних потреб сьогодні постає прийняття спеціального закону, який визначав би основні засади політики національної пам'яті в Україні, забезпечував комплексне врегулювання питань її формування та реалізації. Не менш важливими є питання зовнішньополітичного характеру щодо представленості української національної пам'яті в європейській колективній пам'яті, що розширить можливості заявити про себе, відстояти власні національні інтереси, самостійно розповісти історію Українського народу і таким чином не допустити її фальсифікації, що гарантує національну безпеку в майбутньому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Coulson J. The Holodomor in Collective Memory: Constructing Ukraine as a Post-Genocide Nation. *The General Assembly Review*. 2021. № 1. P. 1-15. URL: <https://ojs.lib.uwo.ca/index.php/tgareview/article/download/10421/11096/26979>

2. Marples David R. Decommunization, Memory Laws, and "Builders of Ukraine in the 20th Century". *Acta Slavica Iaponica*. 2018. Tomus 39. P. 1-22. URL: <https://src-h.slav.hokudai.ac.jp/publictn/acta/39/pp.%201%E2%80%939322.pdf>

3. Member organisations. Platform of European Memory and Conscience. URL: <https://www.memory-andconscience.eu/members/>

4. Member states. Observatory on History Teaching in Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/observatory-history-teaching/member-states>

5. Ohte General Report on the state of history teaching in Europe. Volume 2 – Country sheets. URL: <https://rm.coe.int/2024-05-oh-te-general-report-vol-2-provisional/1680afaa23>

6. Törnquist-Plewa B., Yurchuk Y. Memory politics in contemporary Ukraine: Reflections from the postcolonial perspective. *Memory Studies*. 2019. № 12(6). P. 699-720. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1750698017727806>

7. Vlasenko S., Honiukova L., Verbovyi O., Shkabko S. Participation of Civil Society Organizations in the Public Policy of National Memory in Ukraine. *International Journal of Religion*. 2024. № 5 (3). P. 288-300. URL: <https://ijor.co.uk/ijor/article/view/3354/1847>

8. Yurchuk Y. Reordering of Meaningful Worlds: Memory of the Organization of Ukrainian Nationalists and the Ukrainian Insurgent Army in Post-Soviet Ukraine. (*Stockholm Studies in History* 103; *Södertörn Doctoral Dissertations* 101). Stockholm: Stockholm University, 2014. 313 p.

9. Андріяш В.І., Громадська Н.А., Малікіна О.А. Політика пам'яті як напрямок публічної політики сучасної держави. Вчені записка Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 18-22.
10. Бачення України: Реформування та відновлення соціально-гуманітарної сфери в перспективі 2030 року. Київ, 2023. URL: <https://docs.google.com/document/d/1VeqQarjD2NbyZjr6rd5G4k5jGkrNSeWC/edit>
11. Борисенко В. Дискусійні проблеми національної ідентичності під час російсько-української війни у XXI столітті. Етнічна історія народів Європи: Збірник наукових праць. 2022. Вип. 68. С. 7-13.
12. Гриценко О.А. Декомунізація в Україні як державна політика і як соціокультурне явище. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України; Інститут культурології НАМ України, 2019. 320 с.
13. Гук О. Політика національної пам'яті у відкритому суспільстві (український контекст). Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Частина 1. С. 23-30.
14. Деякі питання Українського інституту національної пам'яті: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 листопада 2014 р. № 684. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2014-%D0%BF#Text>
15. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князев (співголова), І.В. Розпунтенко (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. 748 с.
16. Законодавство України. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
17. Захаров Є. Короткий аналіз нової редакції закону про реабілітацію жертв політичних репресій. Права людини в Україні: Інформаційний портал Харківської правозахисної групи. 27 квітня 2018 р. URL: <https://khp.org/1524837609>
18. Карлова В.В. Публічна політика у сфері відновлення історичної пам'яті. Публічне управління: термінологічний словник / 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. С. 139.
19. Киридон А.М. Декомунізація в Україні: природа та сутнісні характеристики процесу. Південь України: етноісторичний, мовний, культурний та релігійний виміри. 2017. Вип. 6. С. 157-163.
20. Обговорення проєкту ЗУ «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу». URL: <https://uinp.gov.ua/zvernennya-i-zapyty/konsultaciyi-z-gromadskisty/elektronni-konsultaciyi-z-gromadskisty/obgovorennya-proyektu-zu-pro-zasady-derzhavnoyi-polityky-nacionalnoyi-pamyati-ukrayinskogo-narodu>
21. Пасічник В.М. Теоретичні основи державного управління у сфері формування національної ідентичності. Демократичне врядування. 2023. Вип. 1(31). С. 24-36. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/jun/30657/nadoi-26-38.pdf>
22. Покатаєв П.С. Процеси декомунізації в Україні: сучасні проблеми та перспективи подальшої реалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 2. С. 78-81.
23. Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки: Закон України від 9 квітня 2015 р. № 317-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19#Text>
24. Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії: Закон України від 21 березня 2023 р. № 3005-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3005-20#Text>
25. Про затвердження Порядку підготовки та подання Кабінетові Міністрів України на погодження пропозицій щодо відзначення пам'ятних дат і ювілеїв: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2003 р. № 1249. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1249-2003-%D0%BF#Text>
26. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 7 вересня 2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
27. Про оптимізацію діяльності міжрегіональних територіальних органів Українського інституту національної пам'яті: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2024 р. № 422-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/422-2024-%D1%80#Text>
28. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2834-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text>
29. Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті: Закон України від 9 квітня 2015 р. № 314-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-19#Text>
30. Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років: Закон України від 17 квітня 1991 р. № 962-XII (назва в редакції 13 березня 2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-12#Text>
31. Про увічнення перемоги над нацизмом у Другій світовій війні 1939-1945 років: Закон України від 9 квітня 2015 р. № 315-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/315-19#Text>
32. Проект Плану відновлення України: Матеріали робочої групи «Культура та інформаційна політика». Липень 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf>
33. Проць О.Є., Копельців-Левицька Є.Д. Правове регулювання реабілітації жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму в Україні (1991-2023 рр.). Нове українське право. 2023. Вип. 2. С. 81-91.
34. Рожкова Л.І. Законодавче регулювання процесу реабілітації жертв політичних репресій тоталітарного режиму. Приватне та публічне право. 2018. № 2. С. 22-25.
35. Сачко Д. Історична пам'ять як предмет державного регулювання у сучасному суспільно-політичному вимірі України. Таврійський науковий вісник.

Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 116-123.

36. Сова М.О., Деніжна С.О. Державно-правова політика історичної пам'яті як інструмент консолідації народів у протидії неоімперіалізму. Філософські та методологічні проблеми права. 2022. № 1 (23). С. 70-77.

37. Сорока С.В., Лізаковська С.В. Особливості інституціоналізації співпраці органів публічного управління з організаціями громадянського суспільства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 2 (77). С. 161-169.

38. Україна передала європейцям бюлетень з викладання історії України в ЄС. Освіта.

UA. 23 лютого 2024 р. URL: <https://osvita.ua/school/91507/>

39. Щодо Закону України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки: Висновок Венеціанської комісії №823/2015 та БДІПЛ № FOE-UKR/280/2015. 21 грудня 2015 р. CDL-AD(2015)041. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/c/f/216291.pdf>

40. Юрій М. Цивілізаційні зміни на пострадянському просторі і декомунізація суспільства. Історико-політичні проблеми сучасного світу. 2022. № 45. С. 247-254.

РЕГІОНАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

REGIONAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION DURING WARFARE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Лідерство є складним і багатогранним явищем, яке включає ключові елементи взаємодії, впливу, бачення, спільного результату та досягнення мети. Це мистецтво надихати та направляти людей до спільної мети через позитивний вплив і колективні зусилля. Лідери створюють середовище довіри, співпраці та приймають обґрунтовані рішення для досягнення успіху.

Важливі якості лідера включають мотивацію, надихання, інноваційність, побудову ефективних команд та формування позитивної організаційної культури. Лідерство може варіюватися в залежності від контексту та типу, від авторитарного до демократичного стилю. Теорії лідерства охоплюють як історичні, так і сучасні підходи, такі як теорія великої людини, лідерські риси, поведінкова модель та трансформаційне лідерство.

В публічному управлінні лідерство орієнтоване на громадський інтерес і дотримання етичних норм. Ефективні лідери мають чітке бачення, сильні комунікативні навички, емоційний інтелект, адаптивність і здатність до інновацій. В умовах війни лідери відіграють вирішальну роль у формуванні стратегій розвитку, забезпеченні соціально-економічного процвітання та підтримці порядку.

В статті обґрунтовано, що розвиток лідерських якостей для регіональних управлінців є ключовим фактором стабільності та прогресивного розвитку територій.

На прикладі Запорізької області проаналізовано вплив війни на систему публічного управління. Визначено, що війна стимулювала мобілізацію ресурсів та швидке прийняття рішень, але також загострила системні проблеми, такі як корупція, низький рівень прозорості та нестача кваліфікованих кадрів.

Доведено, що ефективне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови потребує не лише рішучих дій, але й системних реформ, спрямованих на подолання корупції, підвищення прозорості та підзвітності влади, а також на розвиток професійного потенціалу публічних службовців.

В роботі запропоновано концепцію розвитку лідерських якостей державних управлінців, яка включає в себе такі складові: лідерство як стабілізуючий чинник, професійну підготовку, компетентності та освітнє лідерство.

Впровадження концепції розвитку лідерських якостей державних управлінців може сприяти вирішенню нагальних завдань та забезпечити стійкість і відновлення регіонів.

Ключові слова: лідерство, публічне управління, регіональний розвиток, воєнний стан, лідерські якості, концепція розвитку лідерських якостей.

Leadership, a complex and multifaceted phenomenon, encompasses key elements of interaction, influence, vision, shared outcomes, and goal attainment. It is the art of inspiring and guiding individuals toward a common goal through positive influence and collective efforts. Leaders foster an environment of trust, collaboration, and make sound decisions to achieve success.

Essential leadership qualities include motivation, inspiration, innovation, the ability to build effective teams, and fostering a positive organizational culture. Leadership styles vary depending on the context and type, ranging from authoritarian to democratic approaches. Leadership theories encompass both historical and contemporary perspectives, such as the great man theory, trait leadership, behavioral models, and transformational leadership.

In public administration, leadership is oriented towards public interest and ethical governance. Effective leaders possess a clear vision, strong communication skills, emotional intelligence, adaptability, and a capacity for innovation. During wartime, leaders play a pivotal role in shaping development strategies, ensuring socio-economic prosperity, and maintaining order.

The article substantiates the notion that cultivating leadership qualities among regional administrators is a critical factor for regional stability and progressive development.

Using the example of the Zaporizhzhia region, the article analyzes the impact of war on the public administration system. It highlights that the war stimulated resource mobilization and rapid decision-making but also exacerbated systemic issues such as corruption, low transparency, and a shortage of qualified personnel.

Effective governance in wartime and post-war reconstruction necessitates not only decisive actions but also systemic reforms aimed at combating corruption, enhancing transparency and government accountability, and developing the professional potential of public servants.

The paper proposes a concept for developing leadership qualities among public administrators, encompassing the following components: leadership as a stabilizing factor, professional training, competencies, and educational leadership.

Implementing the concept of developing leadership qualities among public administrators can contribute to addressing pressing challenges and ensuring the resilience and recovery of regions.

Key words: leadership, public administration, regional development, martial law, leadership qualities, concept of developing leadership qualities.

УДК 005.332.4:351"364"
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.5>

Гудзь П.В.

д. екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Нечаєва І.А.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Основною проблемою системи публічного управління є недостатня її готовність до ефективного функціонування в умовах воєнного стану, особливо в регіонах, що знаходяться під постійними загрозами, як-от Запорізька область. Ця проблема включає низку аспектів, таких як корупція, низький рівень прозорості та підзвітності, недостатня кваліфікація кадрів, що ускладнює управління кризовими ситуаціями та адаптацію до нових викликів.

Мета статті полягає в розробці концепції розвитку лідерських якостей в сфері публічного управління для ефективного управління, стійкості та відновлення регіонів України в умовах воєнного конфлікту, з особливим акцентом на стратегічні пріоритети, управлінські компетентності та використання сучасних технологій інноваційного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій дозволив зробити висновок про достатню кількість публікацій, що висвітлюють питання лідерства, проблеми цього феномену в публічному управлінні та шляхи їх вирішення. Зокрема, у дослідженні І. Г. Сурай [1] розглянуто особливості дослідження лідерства в публічному управлінні. Н. Л. Панасенко та М. О. Гунько [3] дослідили теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні. У статті V. Yemelyanov, O. Shtyrov, S. Verba, & L. Yaroshenko [4] проаналізовано проблемні питання лідерських якостей у державній службі. У дослідженні С. В. Зубко та В. Я. Карковської [5] розглянуто організаційну культуру як елемент забезпечення результативності публічного управління. А. В. Чорний [7] в своєму загальному огляді сучасних теорій лідерства пропонує їх структурну модель. У статті О. С. Чмельової та Я. О. Єфремової [8] розглянуто основні теоретичні підходи до дослідження лідерства в сфері менеджменту, I. Basinskaya, O. Radyuk, I. Nekhviadovich [9] зосереджують увагу на ситуаційній та інтракціоністській теорії лідерства. У дослідженні Р. Антонюк [11] та В. П. Якобчук, А. Б. Войтенко, Д. П. Мороз [12] розглянуто особисту ефективність як основу лідерської продуктивності та як кадровий ресурс публічного управління.

Проблеми регіонального лідерства в публічному управлінні також не залишили осторонь вітчизняні науковці. О. Г. Булуй, В. П. Якобчук, М. Ф. Плотнікова, В. Г. Булуй [13] досліджують інноваційно-інформаційні технології управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. У дослідженні К.Н. Herasymiuk, N. Zelinska [14] розглядаються механізми впровадження іннова-

цій у процес регіонального управління за умов децентралізації. І. А. Nechayeva та V. V. Ben [15] визначають стимули для соціально-економічного відновлення Запорізької області в умовах воєнного стану. У дослідженні О. Ю. Стояна [24] розглянуто лідерські компетентності для керівників у сфері публічного управління. Р. І. Сторожев [25] аналізує освітні тенденції щодо розвитку лідерства в державному управлінні. У статті Ю. Лях [26] розглянуто перспективи розвитку лідерства в публічному управлінні в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість ґрунтовних доробок, у тому числі, що стосуються лідерства у умовах кризи, нестабільності та невизначеності, наразі існує потреба у дослідженнях, які враховують специфіку регіонального лідерства у публічному управлінні в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Поняття та сутність лідерства мають широке значення та досі вивчаються науковцями. Зазвичай, визначення цього терміну включають такі ключові елементи як «взаємодія», «вплив», «бачення», «спільний результат» та «досягнення мети». Узагальнюючи різноманітні трактування, можна сказати, що лідерство спрямоване на вплив на групу індивідів задля досягнення поставлених результатів [1]. Окрім цього, лідерство є мистецтвом надихати та направляти людей до спільної мети. Ефективні лідери створюють середовище довіри і співпраці, мотивують команду, приймають обґрунтовані рішення, сприяючи успіху та позитивним змінам. Лідери вміють навчати та допомагати своїм послідовникам розкривати творчий потенціал і зосереджуватися на майбутніх перспективах [2, с. 5-11].

Вивчаючи сутність лідерства, варто підкреслити значення лідерських якостей, які включають мотивацію та надихання інших, стимулювання інновацій, побудову високоефективних команд, досягнення організаційних цілей, формування позитивної організаційної культури, керівництво через невизначеність та зміни, можливості впливу і відстоювання змін [3; 4; 5].

Функції лідерства можуть варіюватися залежно від його контексту та типу (рис. 1).

В теорії публічного управління науковці визначили кілька основних стилів лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний та бюрократичний, які мають свої особливості та залежать від конкретної організації, її напрямку роботи та сформованого колективу [6, с. 20-21]. Існують різні моделі лідерства, найбільш поширеними з яких є: теорія великої

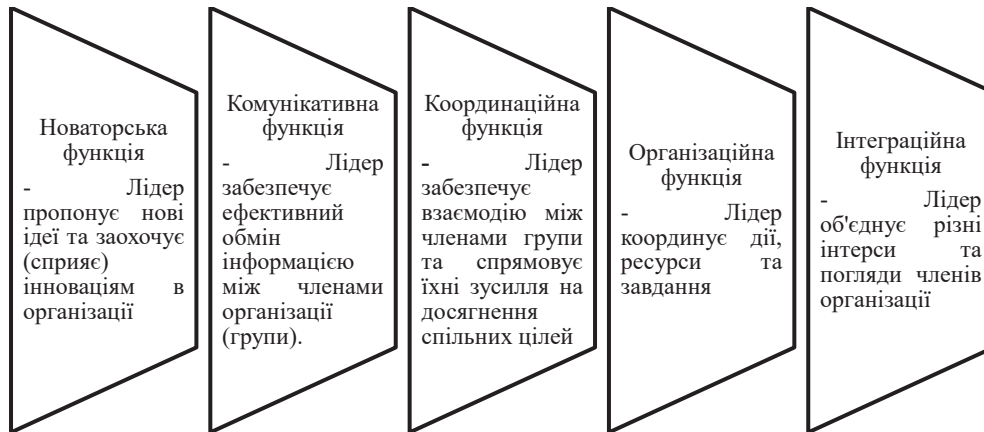


Рис. 1. Функції лідерства

людини, теорія лідерських рис, поведінкова модель, теорія трансакційного та трансформаційного лідерства [2, с.11-15; 7-9].

Важливо розрізняти поняття «лідер» і «менеджер». Менеджери орієнтовані на досягнення цілей організації через адміністративні методи, тоді як лідери впливають на людей через соціально-психологічні процеси і моральні зв'язки. Лідери, навіть без офіційної посади, надихають інших своїм прикладом, харизмою та ентузіазмом. Лідерство також передбачає здатність до самозмін, що дозволяє ефективно впливати на інших [10]. Успішне функціонування організації вимагає симбіозу менеджменту та лідерства, що сприяє досягненню цілей організації.

Лідерство в публічному управлінні характеризується орієнтацією на громадський інтерес, відкритістю, демократичністю, відповідальністю, етичністю, дипломатичністю та дотриманням законодавства. Ефективний лідер має чітке бачення, сильні комунікативні навички, емоційний інтелект, емпатію, здатність приймати рішення, делегувати повноваження, надихати команди, адаптивність, стійкість і прагнення до постійного навчання. Ці якості забезпечують злагоджену та ефективну роботу команди, досягаючи максимальних результатів [11; 12].

Для ефективної роботи в умовах сучасних викликів публічні управлінці повинні володіти широким спектром компетентностей, зокрема адаптивністю, стійкістю до стресу, творчістю, креативністю та здатністю до постійних інновацій. Здатність керівника долати стрес, розвивати творчі здібності та впроваджувати інновації сприяє підвищенню продуктивності та злагодженості колективу. Лідери відіграють ключову роль у залученні інвестицій, ефективному використанні ресурсів, забезпеченні соціальних послуг,

розвитку інфраструктури та впровадженні інновацій [13; 14].

Розвиток лідерських якостей для регіональних управлінців є ключовим фактором стабільного та прогресивного розвитку територій, адже регіональні лідери відіграють вирішальну роль у формуванні стратегій розвитку, забезпеченні соціально-економічного процвітання та підтриманні порядку.

Попри недостатню готовність до повномасштабного військового вторгнення, державна влада та органи місцевого самоврядування змогли врегулювати діяльність і забезпечити функціонування регіонів. Лідерські якості регіональних управлінців проявилися у швидкому реагуванні, адаптації до нових умов та підтримці населення. Пріоритетами стали безпека мешканців, допомога внутрішньо переміщеним особам та відновлення інфраструктури. Ці якості сприяли ефективним рішенням і позитивно вплинули на стан країни під час війни. У воєнний час особливо важливі лідери, здатні мобілізувати людей і приймати рішучі дії.

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну Запорізький регіон опинився в дуже складних умовах [15]. Система публічного управління Запорізької області зазнала значних змін і викликів: масовані обстріли, ракетні атаки та частково окупація територій. Крім забезпечення безпеки містян та ліквідації наслідків ворожих ударів, влада продовжувала керувати всіма сферами регіону, що вимагало швидкої адаптації до нових умов. Незважаючи на численні труднощі та виклики, місцевій владі певною мірою вдалося організувати достатній рівень стійкості управління та забезпечити життєдіяльність регіону. Основні напрямки роботи органів влади Запорізької області в умовах воєнного конфлікту наведено в табл. 1 [16-21].

Напрямки роботи органів влади м. Запоріжжя та Запорізької області в умовах війни

Напрямок діяльності	Завдання
Забезпечення соціального захисту населення	- надання адресної допомоги, виплата пільг, організація роботи гуманітарних штабів
Підтримка освітньої системи	- дистанційне навчання, евакуація закладів освіти з небезпечних зон, організація освітніх хабів; облаштування бомбосховищ; будівництво підземних навчальних закладів
Функціонування системи охорони здоров'я	- надання медичної допомоги, в тому числі внутрішньо переміщеним особам, оптимізація та забезпечення роботи лікарень та амбулаторій
Підтримка економіки	- допомога підприємствам у релокації, реалізація програм підтримки малого та середнього бізнесу
Відновлення інфраструктури	- ремонт пошкоджених об'єктів, забезпечення населення електроенергією, водою та теплом
Транспортне забезпечення	- евакуація населення, організація роботи громадського транспорту, поштового зв'язку

В результаті діяльності органів влади Запорізької області забезпечено безперервну роботу критично важливих сфер життєдіяльності, надано допомогу постраждалим від війни та внутрішньо переміщеним особам, розпочато та триває процес відновлення зруйнованої інфраструктури, підтримується стійкість соціальної та економічної системи регіону. Важливо зазначити, що робота органів влади Запорізької області в умовах військового конфлікту продовжується. Ситуація в регіоні залишається складною, але завдяки спільним зусиллям влади, бізнесу та громадян вдалося досягти певних успіхів у стабілізації ситуації та відновленні регіону.

З початку війни Запорізька область та м. Запоріжжя змінили кількох очільників. Вони, стикаючись з численними викликами та загрозами, були змушені адаптувати свою роботу до нових умов:

- відбулась зміна пріоритетів, на перший план вийшли питання забезпечення безпеки населення, оборони регіону, гуманітарної допомоги та відновлення пошкодженої інфраструктури;

- постали питання з реорганізації органів влади, відбулися зміни в структурі та функціях органів влади, спрямовані на підвищення їх ефективності в умовах воєнного стану;

- зростання ризиків корупції в умовах війни зумовило необхідність посилення контролю за діяльністю органів влади та публічних закупівель та вжиття заходів щодо боротьби з корупцією;

- активна участь громадських організацій, волонтерів та бізнесу стала важливою складовою системи публічного управління в регіоні.

Однак, військовий стан виявив низку проблемних питань в системі публічного управління, які потребують як негайного вирішення

так і рішучих дій у післявоєнний період: корумпованість, низький рівень прозорості та підзвітності, недостатня кваліфікація кадрів.

Так, виконуючий обов'язки керівника Запорізької міської ради А. Куртев запам'ятався корупційними скандалами та проблемами в управлінні. Протягом його керування виникали численні випадки розкрадання гуманітарної допомоги та коштів на реконструкцію пошкоджених будинків. Невдоволення мешканців також викликали проблеми з організацією укриттів та реорганізацією медичних закладів, що призвело до судових процесів і негативних реакцій серед громадян (рис. 2) [22].

Запорізька обласна адміністрація, яка змінила кількох керівників під час воєнного стану, також зазнала значного впливу війни. О. Старух керував областю на початку вторгнення. Серед його досягнень можна відзначити організацію евакуації мешканців м. Маріуполя та інших населених пунктів, створення гуманітарних хабів і співпрацю з міжнародними організаціями для надання допомоги та відновлення пошкодженого житла. Проте, О. Старух отримав критику за бездіяльність та корупцію, що негативно вплинуло на його рейтинг серед населення (рис. 3) [23].

З одного боку, війна стимулювала мобілізацію ресурсів та швидке прийняття рішень. З іншого боку, вона загострила системні проблеми, які потребують комплексного вирішення. Ефективне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови потребує не лише рішучих дій, але й системних реформ, спрямованих на подолання корупції, підвищення прозорості та підзвітності влади, а також на розвиток професійного потенціалу публічних службовців.

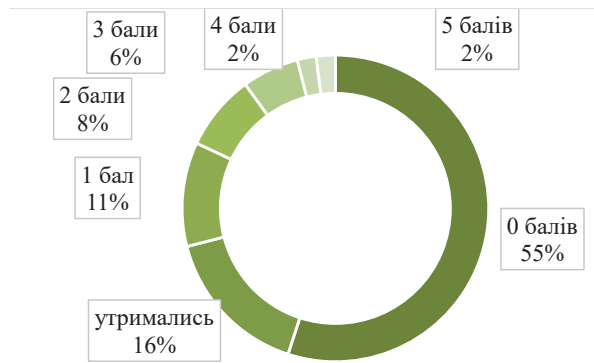


Рис. 2. Оцінка жителями м. Запоріжжя роботи А. Куртева як очільника міста

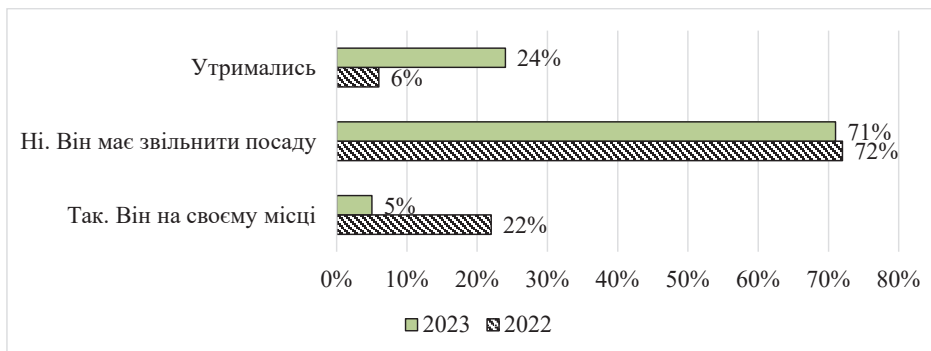


Рис. 3. Рейтинг довіри та задоволеності діями очільника Запорізької області О. Старуха мешканцями Запорізької області

Аналіз особливостей регіонального управління виявив необхідність створення концепції розвитку лідерських якостей державних управлінців. Особливо актуальним це є для забезпечення ефективного управління, стійкості та відновлення регіонів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Концепція розвитку лідерських якостей державних управлінців у регіональному управлінні в умовах воєнного стану є стратегічною програмою, що визначає основні напрями, методи та інструменти для досягнення ефективного управління, стійкості та відновлення регіонів. Дана Концепція повинна враховувати специфіку викликів і потреб, що виникають у воєнний час, та адаптуватися до територіальних особливостей певного регіону (рис. 4) [24-26].

I. Лідерство як стабілізуючий чинник в публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управління та соціального розвитку:

- лідерство об'єднує інтереси різних груп населення, сприяє інтеграції інтересів, прийняттю групових рішень та впливає на соціальний, економічний та політичний розвиток;

- лідери допомагають забезпечити стабільність в організаціях та суспільстві, зменшуючи конфлікти та сприяючи гармонійному функціонуванню;

- лідери спрямовують зусилля членів групи на досягнення спільних цілей, координуючи дії та ресурси;

- лідери сприяють формуванню спільної візії та мобілізують групу для досягнення спільних завдань.

II. Професійна підготовка – система навчання та розвитку, спрямована на формування компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків управлінця:

- управлінці повинні отримати відповідну освіту, яка включає як академічні знання, так і практичні навички;

- управлінці повинні навчитися використовувати і розвивати свої лідерські навички, такі як комунікація, прийняття рішень, управління конфліктами, стратегічне мислення та інші;

- практичний досвід є важливим для розвитку лідерських якостей. Управлінці повинні працювати в різних сферах, здобувати досвід та вчитися на власних помилках;

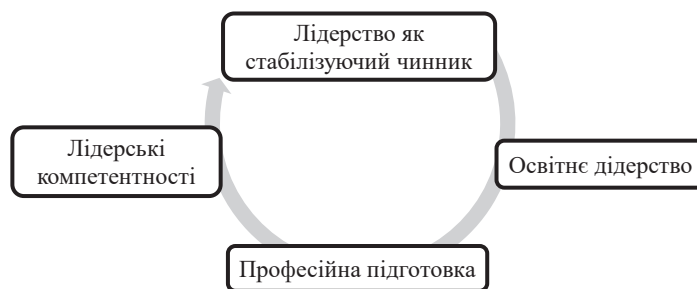


Рис. 4. Складові Концепції розвитку лідерських якостей публічних управлінців у регіональному управлінні

– лідери повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички, читати літературу, відвідувати конференції та спілкуватися з іншими професіоналами.

III. Компетентності як сукупність знань, навичок, вмінь та особистих якостей, необхідних для ефективного виконання обов'язків управлінця:

– професійна компетентність. Управлінці повинні мати глибокі знання в своїй галузі, розуміти сучасні тенденції та вміти застосовувати їх на практиці;

– лідерські якості: вміння приймати рішення, комунікувати ефективно, мотивувати співробітників та вести їх до досягнення спільних цілей;

– етична компетентність, як вміння діяти відповідно до етичних норм, дотримуватися прозорості та відповідальності;

– соціокультурна компетентність включає в себе розуміння різних культур, сприйняття різноманітності та здатність працювати з різними групами людей.

IV. Освітнє лідерство є важливою складовою розвитку лідерських якостей державних управлінців. Освітнє лідерство відноситься до ролі лідерів у сфері освіти.

Роль освітніх лідерів:

- стимулювання інновацій;
- управління змінами;
- формування корпоративної культури, тощо.

В межах основних складових Концепції розвитку лідерських якостей державних управлінців, що адаптована до особливостей Запорізького регіону в умовах війни, визначені цілі її реалізації (рис. 5).

Задачі, що можуть бути реалізовані в результаті впровадження Концепція розвитку лідерських якостей державних управлінців у регіональному управлінні, відповідно до цілей:

1. Лідери в управлінні повинні розробити стратегії кризового управління, включаючи:

- плани евакуації, що має включати визначення маршрутів, точок збору та комунікацій-

них каналів для населення та важливих об'єктів;

- захист населення та забезпечення безпеки громадян в умовах загострення конфлікту, що може включати розташування військових частин, блокпостів та інших заходів;

– координація допомоги на основі співпраці з військовими, гуманітарними організаціями та іншими структурами для надання допомоги постраждалим.

2. Лідери повинні активно співпрацювати з громадськістю, пояснюючи ситуацію, надаючи інформацію та відповідаючи на запити. Важливо встановити довіру між управлінцями та громадою:

- проведення інформаційної кампанії, пояснення ситуації населенню через мас-медіа, соціальні мережі та інші канали;

– відкриті діалоги – організація зустрічей, форумів та інших подій для обговорення питань з громадою;

– лідери повинні бути готові відповідати на запитання громадян та надавати достовірну інформацію.

3. Лідери повинні ефективно та раціонально розподіляти та використовувати фінансові, людські та матеріальні ресурси для забезпечення безпеки та розвитку регіону:

- розподіл бюджетних коштів на пріоритетні напрямки, такі як охорона здоров'я, освіта та інфраструктура;

– залучення кадрів, підготовка фахівців та забезпечення їхнього розвитку;

– ефективне використання обладнання, транспорту та інших матеріальних активів.

4. Війна впливає на психічний стан всіх без винятку. Задача лідера – забезпечити психологічну підтримку для зменшення стресу та підтримки духу співробітників, надаючи психологічні консультації з підтримки та консультування постраждалих осіб, створюючи позитивне середовище для забезпечення психологічної безпеки на робочому місці та в громаді.

5. Лідери повинні розробити плани на випадок загострення конфлікту, включаючи резерви

ресурсів, комунікаційні мережі та плани дій. Обов'язковою у цьому сенсі є розробка планів на випадок загострення конфлікту, включаючи резерви фінансів, медичних засобів та інших ресурсів.

Узгодження шляхом встановлення зв'язку та відповідності між складовими Концепції, її цілей та задач представлено в табл. 2.

Висновки. Війна в Україні суттєво вплинула на систему публічного управління, виявивши

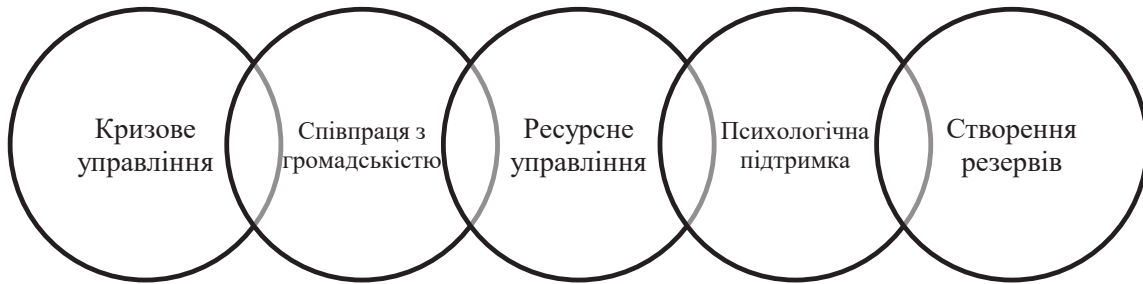


Рис. 5. Цілі реалізації Концепції розвитку лідерських якостей публічних управлінців

Таблиця 2

Складові, цілі та задачі Концепції розвитку лідерських якостей державних управлінців у регіональному управлінні та їх взаємозв'язок

Цілі	Задачі
I. Лідерство як стабілізуючий чинник в публічному управлінні	
1. Інтеграція інтересів	Співпраця з громадськістю: Інформаційна кампанія, відкриті діалоги, відповіді на запитання.
2. Стабілізація	Кризове управління: Плани евакуації, захист населення, координація допомоги.
3. Координація дій	Ресурсне управління: Ефективне використання фінансів, людські ресурси, матеріальні ресурси.
4. Підтримка спільності цілей	Психологічна підтримка: Психологічні консультації, створення позитивного середовища.
II. Професійна підготовка	
1. Освіта та навчання	Створення резервів: Плани на випадок загострення конфлікту, резерви ресурсів, комунікаційні резерви.
2. Розвиток компетенцій	Розвиток кадрів: Підготовка фахівців, забезпечення їхнього розвитку.
3. Практика та досвід	Розвиток стратегічного бачення: Планування дій, впровадження інновацій.
4. Саморозвиток	Постійне оновлення знань
III. Компетентності	
1. Професійна компетентність	Розвиток викладачів: Організація тренінгів, семінарів та інших форм навчання.
2. Лідерські якості	Співпраця з громадськістю: Організація зустрічей, форумів та інших подій.
3. Етична компетентність	Забезпечення прозорості: Дотримання етичних норм, відповідальність в управлінні.
4. Соціокультурна компетентність	Співпраця з різними групами: Врахування культурних особливостей, сприяння інклюзивності.
IV. Освітнє лідерство	
1. Означення	Впровадження освітніх програм: Стимулювання інновацій, адаптація до змін.
2. Роль освітніх лідерів	Стимулювання інновацій: Розвиток нових методів та технологій у навчанні.
3. Практика освітнього лідерства	Співпраця з освітніми закладами: Впровадження інноваційних програм, розвиток стратегічного бачення та планування.

як системні проблеми, так і позитивні ініціативи.

Лідерські якості регіональних управлінців відіграють вирішальну роль у мобілізації ресурсів, прийнятті рішень та забезпеченні стійкості регіонів в умовах війни. В роботі зацентровано увагу на необхідності розвитку лідерських якостей державних управлінців для підвищення ефективності управління, забезпечення стійкості та відновлення регіонів в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Запропонована концепція розвитку лідерських якостей містить стратегічні напрями, методи та інструменти, які допоможуть подолати існуючі проблеми та сприяти стабільному розвитку територій. Концепція розвитку лідерських якостей державних управлінців пропонує комплексний підхід до підготовки та розвитку лідерів, які здатні ефективно управляти в складних умовах. Впровадження цієї концепції може сприяти подоланню системних проблем публічного управління, підвищенню ефективності державного управління та забезпечити стійкість і відновлення регіонів.

ЛІТЕРАТУРА:

- Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227) (дата звернення: 20.04.2024).
- Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=B8254B77530DC979DB4CB5F955AD472A (дата звернення: 20.04.2024).
- Панасенко Н. Л., Гунько М. О. Теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика*: III Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 28 листоп. 2023 р. С. 98–101. URL: <http://surl.li/uisoe> (дата звернення: 26.04.2024).
- Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). Leadership qualities in civil service: problem issues. *Public Administration and Regional Development*, (10), 1059-1091. <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05> (дата звернення: 26.04.2024).
- Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура як елемент забезпечення результативності публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. №9. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-04> (дата звернення: 26.04.2024).
- Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.
- Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 78–84.
- Чмельова О. С. Єфремова Я. О. Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. Лідерство в сфері менеджменту. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 102-106.
- Basinskaya I., Radyuk O., Nekhviadovich I. Situational and interactionist leadership theories. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2020. № 11. С. 5–23. [https://doi.org/10.31392/npu-nc.series12.2020.11\(56\).01](https://doi.org/10.31392/npu-nc.series12.2020.11(56).01) (дата звернення: 06.06.2024).
- Bennis W. *On Becoming a Leader: The Leadership Classic*. Basic Books, 2003. URL: https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf (дата звернення: 28.04.2024).
- Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 3. С. 11–21. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02> (дата звернення: 29.04.2024).
- Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf (дата звернення: 15.05.2024). DOI: 10.32702/2306-6814.2021.2.82
- Булуй О. Г., Якобчук В. П., Плотнікова М. Ф., Булуй В. Г. Інноваційно-інформаційні технології управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2023> (дата звернення: 29.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.31
- Herasymiuk K. H., Zelinska N. Mechanisms of innovations implementation into the process of regional governance under decentralization. *Law and public administration*. 2020. № 2. С. 260–265. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.38> (дата звернення: 06.06.2024).
- Nechayeva I.A., Ben V.V. Determination of incentives for the socio-economic recovery of the economic complex of the Zaporizhzhia region in the conditions of martial law. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу "Український державний хіміко-технологічний інститут"*. 2022. № 2. С. 39-48. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-2/Nechayeva.pdf>. (дата звернення: 17.06.2024). DOI: 10.32434/2415-3974-2022-16-2-39-48
- Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації. Запорізька область – 200 днів війни. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/62724/zaporizka-oblast---200-dniv-viyni.html> (дата звернення: 04.06.2024).

17. На Запоріжжі налічується майже 233 тисячі ВПО – їх підтримкою займається Координаційний центр. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/67832/na-zaporizhzh-nalichujetsya-mayzhe-233-tisyachivpo--jih-pidtrimkoju-zajmajetsya-koordinatsiyniy-tsentr.html#:~:text=Станом%20на%20початок%20грудня%202023,52,3%20тисячі%20пенсіонерів.> (дата звернення: 04.06.2024).

18. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні : Постанова Каб. Міністрів України від 20.03.2022 р. № 331 : станом на 30 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-п#Text> (дата звернення: 06.06.2024).

19. До 1 вересня у Запорізькій області планують відновити укриття у 120 школах. Відбудова. Запоріжжя. URL: <http://surl.li/ugtyl> (дата звернення: 06.06.2024).

20. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної. Опендатабот Аналітика. URL : <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 06.06.2024).

21. 700 днів повномасштабної війни у Запорізькій області: узагальнення подій. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/700-dniv-povnomasshtabnoi-viynu-u-zaporizkiy-oblasti-uzahalnennia-podiy/> (дата звернення: 06.06.2024).

22. Чим запам'ятався на посту очільника Запоріжжя Анатолій Куртєв: початок війни, скандали та меми. URL: <https://zabor.zp.ua/new/chim-zapamyatavsya-na-postu-ochilnika-zaporizhzhya-anatolii-kurtev-pochatok-viyni-skandali-ta-memi> (дата звернення: 08.06.2024).

23. Чим запам'ятався голова ЗОВА Олександр Старух: відкриття мостів, скандали з гуманітарною та окупація більшої половини області. URL: <https://zabor.zp.ua/new/chim-zapamyatavsya-golova-zova-oleksandr-starukh-vidkrittya-mostiv-skandali-z-gumanitarkoyu-ta-okupatsiya-bilshoi-polovini-oblasti> (дата звернення: 09.06.2024).

24. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911> (дата звернення: 11.07.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11.

25. Сторожев Р. І. Аналіз освітніх тенденцій щодо розвитку лідерства в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1978> (дата звернення: 11.07.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.37

26. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*, 2022, № 3 (87), С. 106-115. URL : <https://typeset.io/pdf/leadership-in-public-administration-prospects-for-1bfighz6.pdf> (дата звернення: 11.07.2024). DOI 10.37491/UNZ.87.8

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ЗДОРОВ'Я (EHEALTH) В УКРАЇНІ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ПРОБЛЕМИ

IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC HEALTH (EHEALTH) IN UKRAINE: ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES

У статті розглядається впровадження електронного здоров'я (eHealth) в Україні, зокрема досягнення та проблеми, з якими стикнулася країна в цьому процесі. Стаття починається з постановки проблеми, наголошуючи на важливості eHealth для реформування системи охорони здоров'я. Впровадження eHealth спрямоване на підвищення якості медичних послуг, покращення доступності та ефективності охорони здоров'я, а також оптимізацію використання ресурсів. Проаналізовано останні дослідження і публікації, що стосуються публічної політики та реформування охорони здоров'я, зазначені провідні науковці у цій галузі. Стаття також ставить за мету аналізу досягнень впровадження eHealth в Україні, виявлення позитивних змін і результатів. Основний матеріал висвітлює розвиток електронних послуг у сфері охорони здоров'я з 2015 року, наголошуючи на сучасних тенденціях цифрових перетворень, зокрема технологій Інтернету речей. Впровадження системи eHealth відіграє важливу роль у розвитку електронного урядування, забезпечує обмін медичною інформацією та реалізацію програми медичних гарантій для населення. Міністерство охорони здоров'я регулює впровадження eHealth на нормативно-правовому рівні, а Національна служба здоров'я України (НСЗУ) укладає договори з постачальниками медичних послуг, аналізує дані та розробляє програму медичних гарантій. Бізнес-сектор відповідає за ведення електронних медичних інформаційних систем, а ДП «Електронне здоров'я» забезпечує адміністрування та технічну підтримку Центральної бази даних (ЦБД). Система eHealth сприяє прозорості, ефективності та полегшенню функціонування систем охорони здоров'я. Проект спрямований на забезпечення прозорості фінансування, перехід на електронний облік, створення нових електронних сервісів та розвиток інновацій у медицині. Експерти ОЕСР високо оцінили українську модель трансформації медичної системи, рекомендуючи її для впровадження у світі, щоб зробити eHealth глобальним трендом. Зазначено, що OPI (Обсерваторія державного сектора інновацій ОЕСР) визнала підхід eZdovo.ua як один з найперспективніших у світі. Серед найбільших досягнень eHealth виділено рекордно короткий час побудови системи, швидкий запуск електронних рецептів, ефективну відкрити архітектуру та використання протоколу FHIR. Водночас, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та Світовий банк зазначили, що система eHealth на 2019 рік слугувала переважно для фінансових і платіжних цілей, а не як повноцінна електронна система охорони здоров'я з електронними медичними записами. Це підкреслює необхідність подальшого розвитку системи. eHealth в Україні є одним з найбільших урядових проєктів з відкритим кодом, що сприяє постійному вдосконаленню системи. Висока оцінка ОЕСР та визнання міжнародними організаціями підтверджують ефектив-

ність обраного напрямку розвитку. Впровадження eHealth регулюється численними нормативно-правовими актами, які забезпечують правову основу функціонування системи, гарантують права пацієнтів та визначають обов'язки медичних установ і державних органів. Вказано основні закони та постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють цю сферу. Незважаючи на початкову спрямованість системи на фінансові аспекти, eHealth має великий потенціал для розвитку та вдосконалення. Основні виклики включають повномасштабні військові дії, кібератаки, пошкодження інтернет-мереж, дефіцит кадрів та фінансових ресурсів, а також дезінформацію про роботу системи. Для забезпечення стабільності та ефективності eHealth необхідно комплексно підходити до її розвитку, зокрема щодо захисту даних, підтримки актуальної медичної інформації та координації медичних послуг. **Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, державне управління у сфері охорони здоров'я, впровадження електронного здоров'я, eHealth, реформа охорони здоров'я, Україна, якість медичних послуг, цифрові трансформації, електронне урядування, медичні гарантії.

The article examines the implementation of electronic health (eHealth) in Ukraine, highlighting the achievements and challenges the country has faced in this process. It begins with identifying the problem, emphasizing the importance of eHealth in reforming the healthcare system. The implementation of eHealth aims to improve the quality of medical services, enhance accessibility and efficiency in healthcare, and optimize resource utilization. The article reviews recent research and publications related to public policy and healthcare reform, noting the leading scholars in this field. The article also aims to analyze the achievements of eHealth implementation in Ukraine, identifying positive changes and outcomes. The main content highlights the development of electronic services in the healthcare sector since 2015, emphasizing modern trends in digital transformations, particularly the Internet of Things technologies. The implementation of the eHealth system plays a crucial role in the development of e-governance, ensuring the exchange of medical information and the implementation of the medical guarantees program for the population. The Ministry of Health regulates the implementation of eHealth at the legislative level, while the National Health Service of Ukraine (NHSU) signs contracts with healthcare providers, analyzes data, and develops the medical guarantees program. The business sector is responsible for maintaining electronic medical information systems, and the State Enterprise "Electronic Health" ensures the administration and technical support of the Central Database (CDB). The eHealth system promotes transparency, efficiency, and ease of functioning in the healthcare systems. The project aims to ensure transparency in financing, transition to electronic record-keeping, creation

УДК 351
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.6>

Кириченко В.П.
аспірант
Міжрегіональна Академія управління персоналом

of new electronic services, and the development of innovations in medicine. OECD experts highly praised the Ukrainian model of healthcare system transformation, recommending it for implementation worldwide to make eHealth a global trend. It is noted that OPSI (OECD Observatory of Public Sector Innovation) recognized the eZdorovya approach as one of the most promising in the world. Among the major achievements of eHealth are the record-short construction time of the system, the rapid launch of electronic prescriptions, effective open architecture, and the use of the FHIR protocol. At the same time, the World Health Organization (WHO) and the World Bank pointed out that as of 2019, the eHealth system primarily served financial and payment purposes rather than being a full-fledged electronic healthcare system with electronic medical records. This underscores the need for further development of the system. eHealth in Ukraine is one of the largest open-source government projects, which promotes continuous system improvement. The high evaluation by the OECD and recognition by international organizations confirm the effectiveness of the chosen direction of

development. The implementation of eHealth is regulated by numerous legal acts that provide the legal basis for the system's functioning, guarantee patients' rights, and define the obligations of medical institutions and government bodies. The main laws and resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regulating this area are specified. Despite the initial focus of the system on financial aspects, eHealth has great potential for development and improvement. The main challenges include full-scale military actions, cyber-attacks, damage to internet networks, staff and financial resource shortages, and disinformation about the system's operation. To ensure the stability and efficiency of eHealth, a comprehensive approach to its development is necessary, including data protection, maintaining up-to-date medical information, and coordinating medical services.

Key words: public administration, mechanisms of public administration, state administration in the field of health care, implementation of electronic health, eHealth, healthcare reform, Ukraine, quality of medical services, digital transformations, electronic governance, medical guarantees.

Постановка проблеми. Впровадження електронного здоров'я (eHealth) є важливою складовою реформування системи охорони здоров'я в Україні. Ця ініціатива спрямована на підвищення якості медичних послуг, покращення доступності та ефективності охорони здоров'я, а також на оптимізацію використання ресурсів. Проте, процес впровадження eHealth супроводжується низкою викликів та проблем, що потребують комплексного аналізу та вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічної політики та реформування сфери охорони здоров'я досліджують такі науковці, як Н. Авраменко, Ю. Вороненко, Д. Карамішев, В. Князевич, В. Лехан, Р. Погоріляк, І. Рожкова, І. Солоненко, Г. Слабкий, Я. Радиш, Т. Юрочко та інші. Актуальні аспекти цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, зокрема в сфері охорони здоров'я, вивчають Т. Запорожець, О. Карпенко, В. Куйбіда, С. Линник, Ю. Пігарев та інші.

Метою статті: аналіз досягнень впровадження eHealth в Україні: виявлення позитивних змін та результатів, які були досягнуті завдяки впровадженню електронного здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Впровадження електронних послуг у сфері охорони здоров'я в Україні постійно вдосконалюється та демонструє позитивні результати. Надання державних електронних послуг розпочалося у 2015 році, і на даний момент вже існує значний перелік електронних медичних послуг.

Сучасні тенденції цифрових перетворень у системі управління та наданні послуг з вико-

ристанням технологій Інтернету речей спонукають до оцифрування сфери охорони здоров'я в Україні, щоб забезпечити прозорість та ефективність її управління. Впровадження системи електронного здоров'я відіграє важливу роль у розвитку електронного урядування в Україні.

Особливої уваги заслуговує розробка та запровадження системи «E-Health» – електронної системи охорони здоров'я, що забезпечує обмін медичною інформацією та реалізацію програми медичних гарантій населенню [1; 4; 8].

Міністерство охорони здоров'я регулює впровадження eHealth на нормативно-правовому рівні. Національна служба здоров'я України укладає договори з постачальниками медичних послуг, аналізує та використовує дані для прогнозування потреб населення в медичних послугах, розробки програми медичних гарантій, встановлення тарифів, моніторингу договорів та оплати за медичні послуги відповідно до укладених договорів. Вона також відповідає за впровадження електронної системи охорони здоров'я та є адміністратором Центральної бази даних.

Бізнес-сектор відповідає за ведення електронних медичних інформаційних систем. «eZdorovya» здійснює адміністрування та технічну підтримку Центральної бази даних (ЦБД), забезпечує її безперебійну роботу, розробку, оновлення та підтримку програмного забезпечення ЦБД, приймає рішення щодо підключення, відключення та зупинення доступу медичних інформаційних систем (МІС) до ЦБД, а також вживає захо-

дів щодо захисту інформації, що міститься в ЦБД [2; 5].

Впровадження системи «E-Health» свідчить про прозорість, ефективність та полегшення функціонування систем охорони здоров'я. Архітектура проєкту базується на взаємозв'язку керівників системи з медичними закладами через медичні інформаційні системи та Центральну базу даних. Цілі проєкту включають забезпечення прозорості фінансування, перехід на електронний облік, створення нових електронних сервісів, розвиток інновацій в медицині та розвиток медичного IT-ринку. Це сприяє значній економії часу, підвищуючи зручність надання та отримання електронних медичних послуг, що в свою чергу повинно підвищити рівень задоволеності громадян.

Варто наголосити, що експерти Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) високо оцінили модель трансформації медичної системи, застосовану в Україні, та рекомендували поширювати її у всьому світі, щоб зробити eHealth глобальним трендом. Це свідчить про ефективність та інноваційність підходу, який може стати прикладом для інших країн [9].

Генеральний директор ДП «Електронне здоров'я», розробника системи, зазначив, що OPSI (Обсерваторія державного сектора інновацій ОЕСР) визнала підхід eZdorovya – «Private-Public Cooperation» (приватно-державне співробітництво) в eHealth одним з найперспективніших у світі. Це підтверджує важливість співпраці між державним та приватним секторами у розробці та впровадженні інноваційних рішень.

Серед найбільших проривів eHealth було відзначено наступні досягнення:

1. *Рекордно короткий час побудови:* система була розроблена та впроваджена у надзвичайно стислі терміни, що демонструє високий рівень організації та ефективності роботи команди розробників.

2. *Найшвидший у світі запуск електронних рецептів:* нововведення дозволило значно спростити процес отримання ліків для пацієнтів та покращити контроль за призначеннями.

3. *Ефективна відкрита архітектура:* архітектура системи забезпечує її гнучкість, масштабованість та можливість інтеграції з іншими системами.

4. *Найбільша система на протоколі FHIR:* використання сучасного протоколу FHIR (Fast Healthcare Interoperability Resources) дозволяє ефективно обмінюватися медичними даними між різними системами.

5. *Найшвидші темпи підписання декларацій:* впровадження eHealth значно прискорило

процес підписання декларацій між пацієнтами та медичними закладами, що сприяє підвищенню доступності медичних послуг.

Водночас, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та Світовий банк зазначили, що станом на 2019 рік система eHealth служила переважно для фінансових і платіжних цілей, а не виступала як повноцінна електронна система охорони здоров'я з електронними медичними записами. Це вказує на необхідність подальшого розвитку та розширення функціональності системи, щоб вона могла забезпечувати повний спектр електронних медичних послуг.

За твердженням розробника, eHealth стала одним з найбільших урядових проєктів з відкритим кодом у світі. Це означає, що система є доступною для модифікації та вдосконалення іншими розробниками, що сприяє її постійному розвитку та адаптації до нових викликів.

Загалом, впровадження системи eHealth в Україні стало значним кроком вперед у реформуванні сфери охорони здоров'я. Незважаючи на початкову спрямованість на фінансові аспекти, система має великий потенціал для розвитку та вдосконалення, що дозволить їй стати повноцінною електронною системою охорони здоров'я. Висока оцінка ОЕСР та визнання міжнародними організаціями свідчать про правильний вибір напрямку розвитку та важливість подальших зусиль у цьому напрямку.

Впровадження електронного здоров'я (eHealth) в Україні регулюється широким спектром нормативно-правових актів, які забезпечують правову основу для функціонування системи, гарантують права пацієнтів та визначають обов'язки медичних установ та державних органів [2].

Закони України

1. «*Основи законодавства України про охорону здоров'я*»: визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади охорони здоров'я в Україні, встановлює права та обов'язки громадян у сфері охорони здоров'я.

2. «*Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення*»: регулює порядок надання медичних послуг та забезпечення лікарськими засобами за рахунок коштів державного бюджету, визначає механізми фінансового забезпечення медичного обслуговування.

3. «*Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я*»: визначає правові, організаційні та економічні засади реабілітаційних послуг у сфері охорони здоров'я, їхній зміст та порядок надання.

4. «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»: встановлює правові основи соціального страхування, включаючи медичне страхування, яке забезпечує фінансовий захист у разі настання страхових випадків.

5. «Про безпеку та якість донорської крові та компонентів крові»: регулює питання забезпечення безпеки та якості донорської крові та її компонентів, а також порядок їхнього використання у медичній практиці.

Постанови Кабінету Міністрів України

1. «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я»: визначає порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я, включаючи вимоги до інформаційних систем та порядок взаємодії з іншими державними інформаційними системами.

2. «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики»: затверджує ліцензійні умови для здійснення медичної практики, що включають вимоги до матеріально-технічної бази, кадрового складу та організації надання медичних послуг.

Накази Міністерства охорони здоров'я України

1. «Деякі питання ведення Реєстру медичних записів, записів про направлення та рецептів в електронній системі охорони здоров'я»: регулює порядок ведення та використання електронного реєстру медичних записів, направлень та рецептів.

2. «Деякі питання ведення Реєстру медичних висновків в електронній системі охорони здоров'я»: встановлює порядок ведення реєстру медичних висновків, що забезпечує зберігання та доступ до медичної інформації.

3. «Деякі питання формування медичних висновків про тимчасову непрацездатність та проведення їхньої перевірки»: визначає процедуру формування та перевірки медичних висновків про тимчасову непрацездатність.

4. «Про затвердження Порядку ведення Реєстру пацієнтів в електронній системі охорони здоров'я»: регулює ведення реєстру пацієнтів, що включає зберігання, обробку та захист персональних даних пацієнтів.

5. «Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби і медичні вироби, Порядку відпуску лікарських засобів і медичних виробів з аптек та їхніх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків»: встановлює правила виписування рецептів та порядок відпуску лікарських засобів, а також інструкції щодо зберігання та обліку рецептурних бланків.

6. «Про затвердження Порядку ведення Реєстру суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я в електронній системі охорони здоров'я»: наказ регулює порядок ведення реєстру суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, що включає інформацію про медичні заклади та інших суб'єктів.

Ці нормативно-правові акти створюють правову основу для функціонування електронної системи охорони здоров'я в Україні, забезпечуючи її ефективність, прозорість та відповідність міжнародним стандартам.

Проект Концепції розвитку електронної системи охорони здоров'я (eHealth) був розроблений влітку 2019 року за участі Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України (НСЗУ) та ДП «Електронне здоров'я». Оприлюднений для громадського обговорення 4 червня того ж року, цей проект отримав схвальні відгуки від громадськості. За словами Уляни Супрун, всі рішення в системі охорони здоров'я мали ухвалюватися на основі електронних даних до кінця 2023 року. У вересні 2019 року проект пройшов громадську експертизу та був погоджений з центральними органами виконавчої влади.

Після приходу до влади Президента В.Зеленського, Верховна Рада призначила З.Скалецьку на посаду міністра охорони здоров'я 29 серпня 2019 року. Нове керівництво змістило акценти у реформуванні eHealth у напрямку цифрової трансформації держави. Міністр цифрової трансформації М. Федоров разом із міністром охорони здоров'я Зоряною Скалецькою узгодили спільний план розвитку системи eHealth. 1 жовтня 2019 року був затверджений план розвитку системи, що включав 14 кроків, серед яких затвердження концепції електронної системи охорони здоров'я, проведення аудиту існуючих інформаційних систем та реєстрів, а також визначення плану впровадження стандартів зберігання і передачі медичної інформації.

У червні 2020 року МОЗ планував інтегрувати систему eHealth з екосистемою «Дія». 7 вересня 2020 року проект Концепції розвитку електронної системи охорони здоров'я був поданий на розгляд Кабінету Міністрів, а наприкінці 2020 року концепцію було ухвалено. Вона мала на меті допомогти пацієнтам отримувати якісні медичні послуги, а лікарям – ефективно їх надавати. Також передбачалося, що система забезпечить контроль за ефективністю витрачання державних коштів на охорону здоров'я та запобігатиме зловживанням. Концепція передбачала створення «єдиного медичного інформаційного простору», інте-

грацію з світовим медичним інформаційним простором, та впровадження ефективного управління якістю послуг.

Реалізація концепції була розрахована на два етапи: до 2022 і до 2025 років. Станом на березень 2021 року Міністерство охорони здоров'я планувало завершити до 2023 року підпроекти електронного кабінету пацієнта, електронного стаціонару, електронного плану лікування, електронних медичних обстежень, модуля чутливих даних, електронних медичних висновків, а також розвивати підпроекти е-ліки та е-громадське здоров'я [1; 4; 8].

1 квітня 2020 року почався другий етап реформи – реформа вторинної ланки. Бюджетне фінансування спеціалізованих лікарень стало залежати не від кількості місць, а від обсягу наданих послуг. Однак система зазнала значного навантаження та потребувала додаткових технічних ресурсів. Через недостатнє фінансування влітку 2020 року система працювала повільно: час відгуку збільшився до п'яти хвилин, що унеможливило взаємодію в режимі реального часу. Це призвело до черг у лікарнях і змусило лікарів вводити дані у неробочий час. Після оновлення системи влітку, робота була відновлена [10].

У жовтні 2020 року запрацював модуль електронних медичних висновків. Під час пандемії COVID-19 було вирішено створити на базі eHealth реєстр вакцинації.

Станом на листопад 2021 року понад 32 млн українців обрали через eHealth свого сімейного лікаря. Щодня у системі працюють понад 225 тисяч активних користувачів із понад 5000 медичних закладів. До системи внесено понад 523 млн електронних медичних записів.

На основі накопичених даних в eHealth реалізовано інструменти, які забезпечують прозорість та підзвітність. Дані публікуються у машиночитному форматі через Єдиний державний веб-портал відкритих даних, а аналітичні дашборди дозволяють громадськості отримувати доступ до оновлюваної інформації.

Доступ до даних про пацієнтів можливий лише за згодою пацієнта або у випадках прямої загрози життю. НСЗУ публікує на своєму вебсайті дані, за умови знеособлення, що підвищує безпеку системи.

НСЗУ бореться з дублюванням даних, регулярно деактивуючи подвійні записи. Улітку 2019 року міжнародні партнери висловлювали занепокоєння щодо надійності зберігання даних, але на початку 2020 року eHealth отримала атестат відповідності захисту інформації. Під час кампанії з вакцинації до системи потрапили неправдиві дані про вакцинованих осіб, що потребувало додаткових заходів з безпеки.

Росія здійснює інформаційні атаки на eHealth, спрямовані на дестабілізацію ситуації в системі охорони здоров'я. МОЗ повідомляє про ці загрози, які можуть впливати на довіру до державних медичних послуг [11].

Система електронного здоров'я (eHealth) в Україні з 2022 року зіткнулася з численними викликами та проблемами в умовах повномасштабного вторгнення, що вимагає негайного вирішення для забезпечення стабільності та ефективності медичних послуг. Основні виклики та проблеми включають:

- повномасштабні військові дії призводять до руйнування лікарень, клінік та медичних центрів, що унеможлиблює доступ до електронних медичних записів та інших сервісів eHealth. Відновлення фізичної інфраструктури потребує значних фінансових ресурсів та часу;

- зростає ризик кібератак на медичні системи, які можуть призвести до втрати або компрометації конфіденційної інформації пацієнтів. Російські хакери активно намагаються порушити роботу eHealth, що потребує посилення захисту даних та систем;

- пошкодження інтернет-мереж та систем зв'язку ускладнює доступ до електронних медичних записів та інших сервісів eHealth. Це перешкоджає лікарям та пацієнтам отримувати необхідну інформацію вчасно;

- у зв'язку з масовими пораненнями та захворюваннями в умовах війни, навантаження на медичні установи значно зросло. Система eHealth повинна обробляти велику кількість запитів та даних, що може призвести до її перевантаження;

- війна спричинила масовий виїзд медичних працівників за кордон та їх мобілізацію на фронт, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів. Крім того, обмежені фінансові ресурси ускладнюють підтримку та розвиток системи eHealth;

- через масові переміщення населення всередині країни та за її межі виникають складнощі з підтримкою актуальної медичної інформації та координацією медичних послуг для внутрішньо переміщених осіб та біженців;

- в умовах війни поширюється багато неправдивої інформації про роботу системи eHealth, що підриває довіру населення до електронних медичних послуг. Необхідно активно протидіяти дезінформації та інформувати населення про реальний стан справ.

Такі заходи та виклики демонструють важливість комплексного підходу до впровадження та розвитку системи eHealth в Україні, зокрема щодо забезпечення її стабільності, ефективності та безпеки.

Висновки та пропозиції. Впровадження електронних послуг у сфері охорони здоров'я в Україні постійно вдосконалюється та демонструє позитивні результати. З моменту запуску державних електронних послуг в країні вже існує значний перелік електронних медичних послуг. Сучасні тенденції цифрових перетворень у системі управління та наданні послуг з використанням технологій Інтернету речей спонукають до оцифрування сфери охорони здоров'я, забезпечуючи прозорість та ефективність її управління. Впровадження системи електронного здоров'я (eHealth) відіграє важливу роль у розвитку електронного урядування в Україні.

Особливої уваги заслуговує розробка та запровадження системи «E-Health», яка забезпечує обмін медичною інформацією та реалізацію програми медичних гарантій для населення. Міністерство охорони здоров'я регулює впровадження eHealth на нормативно-правовому рівні, тоді як Національна служба здоров'я України (НСЗУ) укладає договори з постачальниками медичних послуг, аналізує дані для прогнозування потреб населення, розробки програми медичних гарантій, встановлення тарифів, моніторингу договорів та оплати медичних послуг.

Загалом, впровадження системи eHealth в Україні стало значним кроком вперед у реформуванні сфери охорони здоров'я. Незважаючи на початкову спрямованість на фінансові аспекти, система має великий потенціал для розвитку та вдосконалення, що дозволить їй стати повноцінною електронною системою охорони здоров'я. Висока оцінка ОЕСР та визнання міжнародними організаціями свідчать про правильний вибір напрямку розвитку та важливість подальших зусиль у цьому напрямку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. eHealth – підключення та вхід в систему eХелс – що це таке електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) в Україні. Блог Health24. URL: <https://web.archive.org/web/20211004010103/https://health24.blog/ehealth/>.
2. Яка нормативно-правова база лежить в основі роботи системи eHealth? URL: <https://web.archive.org/web/20210908010103/https://mcplus.ua/ehealth/>.
3. Електронна система охорони здоров'я: на які зміни очікувати лікарям найближчим часом.

Український Медичний Часопис. 13 червня 2023. URL: <https://umj.com.ua/ehealth-changes>.

4. Українську модель впровадження eHealth визнали однією із найперспективніших у світі. Уряд України. URL: <https://web.archive.org/web/20181105010103/https://ukr.gov.ua/ehealth>.

5. Як буде розвиватися eHealth в Україні: презентували проект Концепції інформатизації охорони здоров'я. МОЗ. URL: <https://web.archive.org/web/20210908010103/https://moz.gov.ua/ehealth-concept>.

6. Затверджено план розвитку системи eHealth. Урядовий портал. 1 жовтня 2019. URL: <https://web.archive.org/web/20191003010103/https://kmu.gov.ua/>.

7. МОЗ має намір інтегрувати eHealth із порталом "Дія". Інтерфакс-Україна, 25 червня 2020. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/>.

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1671-р «Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80>.

9. У МОЗ назвали медичні послуги, які з'являться у Дії до 2023 року. URL: <https://web.archive.org/web/20210309010103/https://epravda.com.ua/>.

10. Система eHealth в Україні працює нездовільно – лікарі, пацієнти та експерти. ITMED. 24.07.2020. URL: <https://web.archive.org/web/20210901010103/https://itmed.org.ua/>.

11. Open Data in Europe 2022. URL: data.europa.eu

12. The official portal for European data. Publications Office of the European Union. 2024. URL: <https://data.europa.eu/>.

13. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2020 року № 348 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо питань електронної системи охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2020-%D0%BF>.

14. У системі eHealth багато дублювання через некоректний вибір засобів ідентифікації пацієнтів. Інтерфакс-Україна. 29 липня 2019. URL: <https://web.archive.org/web/20190915010103/https://interfax.com.ua/>.

15. Система eHealth отримала атестат відповідності системі захисту даних – Федоров. Інтерфакс-Україна. 18 січня 2020. URL: <https://web.archive.org/web/20200119010103/https://interfax.com.ua/>.

16. The Public Private Collaboration model, eZdorovya, and the transformation of the healthcare system in Ukraine. ОЕСР. URL: <https://web.archive.org/web/20190402010103/https://oecd.org/ehealth>.

17. Chorna, O., Semenets-Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023, 8(5), 90.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У ГАЛУЗІ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

STATE POLICY IN THE FIELD OF EDUCATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE

У статті досліджено специфіку й особливості державної політики у сфері освіти в умовах євроінтеграції України та механізми її реалізації. Проаналізовано основні питання реалізації державної політики України у сфері освіти в контексті європейської інтеграції. З'ясовано, що формування державної політики України в галузі освіти відбувається під впливом світових тенденцій і є важливим напрямком розвитку освітньої системи країни у контексті євроінтеграційних процесів. Визначено, що можливість реалізації ефективної вітчизняної державної політики в сфері освіти передбачає взаємне зняття будь-яких принципів обмежень на контакти, обміни та поширення інформації. Зазначено, що обрана загальноосвітня стратегія зазнала невдач через недостатнє забезпечення адекватними інноваційними механізмами вимірювання ефективності та результативності освітніх реформ. Окреслено основні напрями реформування освітньої системи в Україні, зокрема такі як: інтернаціоналізація, мовна політика, академічна свобода та автономія закладів освіти, інклюзивна освіта, вдосконалення системи фінансування, тощо.

Представлено аналіз запроваджених в Україні заходів з боку державної влади та освітніх інституцій для успішної європейської інтеграції України в галузі освіти. Констатовано, що в Україні державна політика в галузі освіти спрямована на створення умов для інтеграції в європейський освітній простір, зміцнення міжнародних зв'язків та підвищення якості вітчизняної освіти загалом, а реалізація визначених заходів враховує європейські стандарти та найкращі практики у процесі підготовки здобувачів освіти, які будуть конкурентоспроможними фахівцями на міжнародному ринку праці та сприятимуть розвитку України як суспільства знань. **Ключові слова:** державна політика, освітні реформи, євроінтеграційні процеси, загальноосвітні стратегії, національні інтереси.

The article examines the specifics and peculiarities of the state policy in the field of

education in the conditions of the European integration of Ukraine and the mechanisms of its implementation. The main issues of the implementation of the state policy of Ukraine in the field of education in the context of European integration are analyzed. It has been found that the formation of the state policy of Ukraine in the field of education takes place under the influence of world trends and is an important direction of the development of the country's educational system in the context of European integration processes.

It was determined that the possibility of implementing an effective domestic state policy in the field of education requires the mutual removal of any fundamental restrictions on contacts, exchanges and dissemination of information. It is noted that the chosen general education strategy failed due to insufficient provision of adequate innovative mechanisms for measuring the efficiency and effectiveness of educational reforms. The main directions of reforming the educational system in Ukraine are outlined, in particular, such as: internationalization, language policy, academic freedom and autonomy of educational institutions, inclusive education, improvement of the financing system, etc.

An analysis of the measures introduced in Ukraine by the state authorities and educational institutions for the successful European integration of Ukraine in the field of education is presented. It was established that in Ukraine the state policy in the field of education is aimed at creating conditions for integration into the European educational space, strengthening international ties and improving the quality of national education in general, and the implementation of the specified measures takes into account European standards and best practices in the process of training students who will be competitive specialists on the international labor market and contribute to the development of Ukraine as a knowledge society.

Key words: state policy, educational reforms, European integration processes, general education strategies, national interests.

УДК 341.232.7:37.014.5
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.7>

Клочко А.А.

д. філос. публ. упр. та адмін.,
доцент кафедри права
та публічного управління
Житомирський державний університет
імені Івана Франка

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах в Україні відбувається системна трансформація сфери освіти для забезпечення нової якості на всіх рівнях: від дошкільної освіти – до вищої освіти та освіти дорослих. Державна політика у галузі освіти в контексті європейської інтеграції України формується під впливом світових тенденцій і є важливим напрямком розвитку освітньої системи країни. Євроінтеграційні процеси обумовили обрання власної загальноосвітньої стратегії, яка зазнала невдач через недостатнє забезпечення адекватними інноваційними

механізмами вимірювання ефективності та результативності освітніх реформ. У результаті зазначеного в Національній доктрині розвитку освіти України було задекларовано створення системи моніторингу освітнього процесу та ефективності управління освітою. У доктрині освіти визнано «стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені», а якість освіти визначалася «пріоритетним напрямом державної політики в галузі освіти» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність окресленої теми засвідчує не лише її врегулювання на законодавчому рівні, а й наявність наукових досліджень та публікацій. Зокрема на законодавчому рівні МОН презентовано проект нового закону «Про професійну освіту», що передбачає зміни у сфері, яка досі врегульовується законом 1998 року. Як зауважував Віцепрем'єр Михайло Федоров «для розробки законопроекту "Про професійну освіту" залучили бізнес та освітніх експертів, щоб врахувати виклики та потреби ринку, актуалізувати освітні програми, щоб у результаті побудувати сучасну та гнучку систему професійної освіти» [2]. Громадське обговорення проекту закону тривало до 2 травня 2024 року, а відтак варто сподіватися на його прийняття та реалізацію у найближчій перспективі. Необхідно зазначити, що Верховною Радою України 20 березня 2024 року в першому читанні прийнято за основу проект Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо фінансування здобуття вищої освіти та надання державної цільової підтримки її здобувачам». Зазначений законопроект передбачає нову модель фінансування, завдяки якій буде забезпечено адресність використання державних коштів щодо фінансування державного замовлення і підтримки пільгових категорій здобувачів [2]. Серед наукових розвідок заслуговують на увагу напрацювання В. Андрущенка, М. Вдовенко, Л. Даниленко, М. Згуровського, С. Ніколаєнка, Л. Прокопенка, Р. Щокіна, та інших. У наукових розвідках яких представлено основні аспекти реалізації державної освітньої політики та управління освітою в Україні, напрацювання щодо формування державної політики в галузі освіти та питання реформування системи освіти України в умовах євроінтеграції.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання реалізації державної політики у галузі освіти в контексті європейської інтеграції піднімалося ще з 1998 року, підтвердженням чого є Указ Президента України «Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу». Окреслений документ визначив «основні напрями співробітництва України з Європейським Союзом (ЄС) – організацією, яка в процесі свого розвитку досягла високого рівня політичної інтеграції, уніфікації права, економічного співробітництва, соціального забезпечення та культурного розвитку» [3].

Попри те, що відповідно до Указу Президента від 7 липня 2015 року № 398/2015 «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Президента України», зазначений

Указ і Стратегія втратили чинність, актуальними залишаються їх окремі положення, зокрема щодо того, що «Національні інтереси України потребують утвердження України як впливової європейської держави, повноправного члена ЄС. У результаті очікуваного найближчими роками розширення ЄС – вступу до ЄС Польщі та Угорщини – Україна межуватиме з ЄС, що створить принципово нову геополітичну ситуацію» [3]. Свідченням зазначеного є можливість реалізації ефективної державної політики України в сфері освіти у контексті європейської інтеграції, що передбачає взаємне зняття будь-яких принципів обмежень на контакти й обміни, на поширення інформації. У сучасних умовах не втрачають своєї актуальності й питання здійснення спільних освітніх та інших проектів, залучення українських вчених та фахівців до загальноєвропейських програм наукових досліджень окреслених у документі.

Мета статті. Проаналізувати досягнення і виклики реалізації державної політики в сфері освіти в умовах євроінтеграційних процесів України.

Виклад основного матеріалу. Європейська інтеграція України вимагає глибоких змін і модернізації в різних галузях, включаючи освіту. Відтак до 2021 року в контексті євроінтеграції в Україні було прийнято важливі рішення і проведено реформи в галузі освіти. Окремі кроки та реформи передбачають розгляд проблем і вирішення завдань, які можуть виникнути у контексті європейської інтеграції України. Аналіз наукових розвідок і суспільно-політичних процесів дозволив виокремити найбільш актуальні напрями реформування освітньої системи в Україні, зокрема такі як:

– інтернаціоналізація, що передбачає розширення вітчизняними закладами вищої освіти (далі – ЗВО) міжнародних зв'язків і співпраці з іноземними університетами, установами та організаціями;

– мовна політика, яка має забезпечити спрямування державної освітньої політики на вирішення питань відповідності мовних норм та знань для інтеграції України в європейський освітній простір;

– академічна свобода та автономія закладів освіти, шляхом реалізації заходів, які дозволять їм діяти відповідно до європейських стандартів;

– інклюзивна освіта задля забезпечення доступності освіти для всіх груп і верств населення, включаючи людей з особливими потребами;

– підготовка в Україні висококваліфікованих фахівців і конкурентоспроможних кадрів, які б

відповідали міжнародним стандартам та перспективам ринку праці в Європі.

– вдосконалення системи фінансування освіти з метою досягнення рівня належного, обґрунтованого, дієвого і ефективного фінансування освіти для забезпечення її якості та доступності.

Окреслені напрями та завдання вимагають уваги не лише з боку освітянської та наукової спільноти, а й з боку державної влади для успішної європейської інтеграції України в галузі освіти. Успішна реалізація зазначених завдань сприятиме підвищенню рівня освіти та забезпеченню гідних умов для громадян України в умовах європейського освітнього середовища. Аналіз запроваджених в Україні заходів у межах євроінтеграційних процесів дозволив виокремити деякі з них, зокрема такі як:

Впровадження Болонської системи в Україні, що передбачає перехід до європейських стандартів вищої освіти. Ця система передбачає розвиток принципів мобільності студентів і викладачів, якість освіти, однорівневість дипломів і кредитного зарахування й сприяє вдосконаленню освіти та забезпечує більшу конкурентоспроможність вітчизняних випускників на міжнародному ринку праці. Цей процес може вимагати змін у навчальних програмах, методах викладання та оцінювання студентів.

Модернізація навчальних програм і підручників є важливим аспектом розвитку освіти в Україні в умовах євроінтеграції. Актуалізація змісту навчання та використання сучасних методик і підходів дозволяють підвищити якість навчання, зробити процес навчання більш цікавим та ефективним. Модернізація навчальних програм передбачає включення актуальної інформації, новітніх технологій та урахування сучасних вимог ринку праці. Це дозволяє здобувачам освіти отримувати комплексні знання, які відповідають потребам сучасного суспільства. Сучасні підручники повинні бути інтерактивними, цікавими та доповненими мультимедійними матеріалами. Вони повинні відповідати сучасним вимогам освітніх стандартів і сприяти активному навчанню та розвитку критичного мислення у здобувачів. Модернізація навчальних програм і підручників сприяє підвищенню якості освіти, розвитку креативності та інноваційності в навчальному процесі, а також підготовці кваліфікованих фахівців, готових до викликів сучасності.

Акредитація закладів вищої освіти в Україні є одним із важливих етапів у забезпеченні якості освіти в країні. Акредитаційний процес

передбачає оцінку якості освітньої програми, науково-педагогічного складу, матеріально-технічної бази та інших аспектів діяльності закладу. Після успішного проходження процедури акредитації заклад отримує відповідний статус, що свідчить про відповідність його освітніх програм і стандартів якості. Акредитація забезпечує довіру громадськості до якості наданої освіти та дозволяє студентам та роботодавцям впевнитися в компетентності випускників закладу.

Участь у міжнародних освітніх програмах може мати значний вплив на розвиток освіти в Україні. Ці програми дозволяють студентам і викладачам отримати нові знання, досвід та підвищити кваліфікацію за кордоном. Крім того, участь в міжнародних освітніх програмах сприяє зміцненню міжнародних зв'язків у сфері освіти та науки. Зокрема програма Erasmus+ надає можливість студентам, викладачам та співробітникам закладів вищої освіти брати участь у навчанні, навчальних курсах, стажуваннях та наукових дослідженнях у країнах-учасницях програми, що сприяє обміну знаннями, культурою та досвідом і позитивно впливає на підвищення якості освіти в Україні. Участь у міжнародних освітніх програмах також може сприяти підвищенню міжнародної престижності вітчизняних закладів вищої освіти, залученню іноземних студентів та збільшенню міжнародного впливу освітніх установ.

Не лише окреслені заходи, а й презентовані реформи спрямовані на наближення системи освіти України до європейських стандартів і сприяють вдосконаленню якості освіти загалом. Уряд України впроваджує реформи в галузі вищої освіти з метою покращення якості навчання та наукових досліджень. Прикладом яких є створення Національного агентства з оцінювання якості вищої освіти та інші ініціативи серед яких оновлення навчальних програм, впровадження кредитно-трансферної системи, а також удосконалення системи оцінювання. У 2015 році Україна стала асоційованим членом Рамкової програми Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020». «Горизонт 2020» стала чи не найбільшою Рамковою програмою Європейського Союзу з фінансування науки та інновацій із загальним бюджетом близько 80 мільярдів євро, розрахованою на 2014–2020 роки.

У 2017-2018 роках на закритій зустрічі зі стейкхолдерами ГО «Агенція європейських інновацій» і під час роботи круглого столу експерти визначили необхідні заходи для розвитку інновацій в економіці та як адаптувати європейський досвід до українських реалій.

Зустрічі не пройшли безрезультатно, було презентовано не лише пакет із шести аналітичних документів, а й рекомендації щодо розвитку науково-технічної сфери України. Крім того, команда проєкту активно співпрацювала з Міністерством освіти і науки України (далі – МОН) щодо перегляду підходів до фінансування наукових розробок й використання Україною можливостей асоційованого членства в Рамковій програмі ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт-2020». Позитивним було також включення пропозиції експертів до урядової Дорожньої карти входження України в Європейський дослідницький простір й врахування її в затверджених урядом «Положенні про конкурс проєктів «Горизонт 2020» та змінах до Порядку його проведення. Саме зазначені зміни посприяли глибшій інтеграції України в європейський науковий простір і отриманню до 7 млн. євро від ЄС на дослідження та інфраструктуру [4]. Вітчизняні заклади вищої освіти та наукові установи продовжують налагоджувати активну співпрацю з партнерами з Європи, що передбачає спільні дослідження, обмін досвідом та можливість для здобувачів освіти вивчати курси, запропоновані європейськими університетами. Українські студенти, викладачі та дослідники мають можливість брати участь в програмах обміну, таких як "Еразмус+", що сприяє їхньому залученню до міжнародного освітнього середовища. Однією з важливих складових європейської інтеграції є вдосконалення рівня володіння іноземними мовами, що сприяє покращенню комунікації з європейськими партнерами.

Заслужують на увагу такі аспекти державної політики в галузі освіти в Україні у контексті європейської інтеграції як:

– Гармонізація з європейськими стандартами, оскільки Україна прагне гармонізувати вітчизняну систему освіти з європейськими стандартами. Це включає адаптацію навчальних програм, визначення компетентностей, володіння мовами, оцінювання та акредитацію закладів вищої освіти відповідно до європейських критеріїв. Прикладом гармонізації є участь в програмі Erasmus+, що допомагає сприяти міжнародному співробітництву та обміну досвідом з країнами ЄС. Також Україна має можливість брати участь у інших програмах ЄС, таких як Horizon Europe, Creative Europe та інших, що сприяє обміну студентів, викладачів, дослідників, а також реалізації спільних проєктів з іншими країнами Європейського Союзу [5]. Реалізація й участь у таких програмах актуалізує культурний обмін і залучення іноземних інвестицій у галузь освіти, що сприяє підвищенню якості освіти в Україні та формуванню

відкритого суспільства зі здатністю до інновацій та конкурентоспроможності.

– Боротьба з корупцією, в межах якої Україна приділяє велику увагу боротьбі з корупцією в освітній системі, що є однією з важливих проблем, яка впливає на її якість та прозорість. Для ефективної боротьби з цим явищем варто впроваджувати реформи, змінювати норми та забезпечувати контроль за діяльністю закладів освіти. Крім того, важливо проводити антикорупційні заходи для учасників освітнього процесу, що сприятиме формуванню антикорупційної культури й створить атмосферу довіри та відкритості. Залучення громадськості та міжнародних партнерів до боротьби з корупцією також є важливим кроком держави, оскільки це сприятиме забезпеченню незалежного контролю та уникненню конфлікту інтересів. Ефективна боротьба з корупцією у сфері освіти в Україні потребує комплексного підходу, включаючи реформи, підвищення прозорості, навчання та залучення громадськості.

– Реформування вищої освіти, які запроваджує Україна в системі вищої освіти з метою підвищення її якості та конкурентоспроможності на європейському ринку, що передбачає розвиток стандартів вищої освіти, збільшення міжнародної співпраці та активну участь у європейських дослідницьких програмах. Реформи вищої освіти в Україні в останні роки спрямовані на покращення якості освіти, збільшення доступності та конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Ключові напрямки реформ вищої освіти в Україні спрямовані на модернізацію освітніх програм і їх адаптацію до потреб ринку праці; впровадження інноваційних технологій у освітній процес та покращення ефективності навчання; зміну системи атестації і оцінювання студентів; стимулювання науково-дослідницької роботи та підтримку молодих вчених задля розвитку науково-технічного потенціалу країни; залучення зарубіжних партнерів, обмін студентами та викладачами й акредитацію університетів за європейськими стандартами; забезпечення адекватного фінансування для вдосконалення інфраструктури та матеріально-технічної бази закладів освіти.

– Модернізація інфраструктури освіти в Україні розпочата в межах запровадженої децентралізації влади й реформування місцевого самоврядування, дозволила здійснити осучаснення й оновлення інфраструктури закладів освіти. Зокрема, у 2018 році Європейський інвестиційний банк і Фонд сприяння муніципальним інвестиціям у проєкти з енергоефективності E5P підписали угоди про

фінансування підтримки вищої освіти і муніципальної інфраструктури України на загальну суму 16,4 млн євро [6].

– Цифрова трансформація, в межах якої з розвитком цифрових технологій Україна акцентує на необхідності цифрової трансформації освіти для покращення ефективності, зручності та інноваційності у всіх сферах діяльності. У сфері освіти цифрова трансформація передбачає впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій для покращення освітнього процесу, доступності навчання, спілкування та розвитку здобувачів освіти. Окреслене має значний потенціал для підвищення якості навчання, розвитку нових підходів до освітнього процесу та підготовки студентів до вимог сучасного світу. Свідченням зазначеного є міркування В. Купрійчука про те, що «Інформаційне суспільство з його модернізаційним потенціалом все ще може стати для України тим елементом, що дозволить їй нарешті подолати тенденцію «наздоганяючого» у світовому розподілі як продуктів виробництва, так і людських ресурсів, чим і забезпечить країні гідне місце серед держав-лідерів» [7]. У сучасних умовах цифрова трансформація стала невід'ємною частиною розвитку освіти, зокрема, через впровадження системи електронного документообігу. Варто також зазначити, що не зважаючи на досягнення «Вітчизняна практика розбудови інформаційного суспільства все ще залишається багато в чому фрагментарною, ситуативною та занадто технократичною, що призводить до зменшення на практичному рівні імплементації гуманітарного складника даного процесу» [7], а отже є над чим працювати.

– Інклюзивна освіта в Україні також є важливим аспектом європейської інтеграції, що дозволяє забезпечувати рівні можливості для всіх здобувачів освіти, включаючи тих, хто має особливі потреби. Інклюзивна освіта в Україні отримала законодавчу підтримку з 2010 р., коли до Закону України «Про загальну середню освіту» було внесено зміни, відповідно до яких у загальноосвітніх навчальних закладах почали створювати спеціальні та інклюзивні класи для навчання дітей з особливими потребами. Державна освітня політика постійно тримає на контролі окресленні питання, особливо в сучасних умовах. Підтвердженням зазначеного є схвалення 7 червня 2024 року Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки, розроблені МОН України [8]. Актуальність і важливість питання засвідчує погодження перед затвердженням Стратегії

з Уповноваженим Президента України з прав людей з інвалідністю, Мінсоцполітики, МінТОТ, Мінфіном, МеРТ, Національною асамблеєю людей з інвалідністю тощо. Державна політика передбачає реалізацію різноманітних заходів для забезпечення доступності освіти для всіх верств населення, що в свою чергу сприяє зменшенню соціальних нерівностей, розвитку людського капіталу та підвищенню рівня освіченості суспільства загалом.

Аналізуючи питання реалізації державної політики в галузі освіти, варто зауважити, що сфера освіти в Україні наразі стикається з багатьма викликами, які потребують термінового вирішення у сучасних умовах. Серед ключових проблем можемо виокремити зокрема такі як:

Безпека учасників освітнього процесу, яка в умовах сьогодення є викликом не лише освітянам, а й органам державної влади, які повинні знати як на нього реагувати. Зокрема в органах місцевої влади можуть бути створені комісії безпекового аудиту з обов'язковим представництвом у них влади, освітян, ДСНС, батьків, тощо. Крім того, відповідно до частини 6 статті 25 Закону України «Про освіту» [9] за наявності й облаштування укриттів у закладі освіти відповідає засновник. Отже, якщо засновником закладу освіти є місцева влада, то й відповідальність за облаштування укриттів перебуває у їх компетенції.

Відхилення від курсу і строків впровадження освітніх реформ, запроваджених з 2014 року, які стали джерелом значного оптимізму завдяки децентралізації та демократизації системи освіти. Попри реалізовані проекти і заходи, значні перетворення так і не відбулися, що обумовлює відчутний «дисбаланс між рухом до нової освітньої парадигми як метою реформування та інерцією історичного спадку» [10]. Відтак, одним із актуальних завдань державної влади є побудова програм реформ на майбутнє з врахуванням обставин сучасних реалій і чітким планом дій.

Приведення у відповідність законодавчої бази паралельно з реформуванням, оскільки нормативно-правове врегулювання освітньої сфери вимагає актуалізації та вдосконалення. Реформування освітньої сфери повинне супроводжуватися оновленням законодавчої бази задля забезпечення стабільності, доступності та якості освіти для всіх громадян України. Законодавство має бути настільки гнучким, щоб дозволяти закладам освіти адаптувати програми та методики навчання відповідно до потреб здобувачів та змін ринку праці. Це стосується і Закону України «Про вищу освіту», який попри внесення змін і визнання

неконституційними окремих положень потребує актуалізації, зокрема в розрізі реформи децентралізації влади. Сюди можемо віднести й необхідність законодавчого закріплення механізмів моніторингу та оцінювання ефективності освітніх реформ, включаючи наступне коригування стратегій у відповідь на результати.

Демографічна ситуація й міграційні процеси є важливими викликами для державної влади не лише в розрізі освітньої сфери. Зокрема за оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України «чисельність населення України у межах 1991 року становила 42 млн осіб, на серпень 2023-го – 36,3 млн.» [11]. Підтвердженням актуальності проблеми є міркування заступника директора інституту О. Гладуна щодо того, що «демографи прогнозують, що на початок 2037 року населення України становитиме приблизно 30,5 мільйонів. ... якщо буде «плюс» чи «мінус» мільйон – це вже буде більш-менш нормальний прогноз» [12]. Отже, питання врегулювання демографічної ситуації на рівні державної влади є надзвичайно важливим у сучасних умовах. Вагоме значення не лише для нашої держави, а й для країн, які приймають мільйони вимушено переміщених осіб, мають міграційні процеси. Серед найпоширеніших передумов і причин міграційних процесів пошук роботи, навчання, стажування, подорожі, тощо. Значна кількість українців емігрували ще за довго до повномасштабного вторгнення країни-агресора, проте МЗС повідомило, що «станом на 21 червня 2023 року за кордоном перебували 8 млн 177 тис. українців» [13]. Відтак, можемо зауважити, що повернення на батьківщину мільйонів українців потребуватиме значних зусиль державної влади. Зусилля щодо врегулювання окреслених викликів потребують комплексного підходу, партнерства між владою, освітньою системою і суспільством.

Висновки. Узагальнюючи варто зазначити, що державна політика в галузі освіти в Україні спрямована на створення умов для інтеграції в європейський освітній простір, зміцнення міжнародних зв'язків та підвищення якості освіти в країні. Зазначена політика враховує європейські стандарти та найкращі практики у процесі підготовки здобувачів освіти, які будуть конкурентоспроможними фахівцями на міжнародному ринку праці та сприятимуть розвитку України як суспільства знань. Уряд України активно працює над гармонізацією освітніх стандартів та системи вищої освіти з європейськими стандартами. Заходи державної політики сприяють визнанню вітчизняних дипломів у Європі та забезпечують можливість

здобувачам освіти та науковцям активно брати участь у міжнародних освітніх програмах, а також надають доступ до широких можливостей для навчання, досліджень та співпраці в міжнародних масштабах. Державна політика у галузі освіти відіграє ключову роль у забезпеченні доступної, якісної та сучасної освіти для усіх громадян України.

Кожен із запроваджених кроків передбачає реалізацію завдань спрямованих на досягнення спільної мети щодо перетворення вітчизняної освіти на інноваційну систему, в якій здобувачі освіти набувають ключових компетентностей необхідних для успішної життєдіяльності, а науково-педагогічні працівники й науковці отримують можливості та ресурси для здійснення досліджень, що, в свою чергу, безпосередньо впливатиме на соціально-економічний та інноваційний розвиток держави. Адже потужну й конкурентоспроможну державу зможуть забезпечити активні, творчі, підприємливі та відповідальні громадяни, підготовку яких здійснюватимуть сучасні заклади освіти з урахуванням потреб ринку праці. Особливої актуальності також набувають питання мобільності, конкурентоспроможності та рівня кваліфікації працівників.

Відтак, забезпечення доступності освіти є важливою складовою державної політики задля розвитку суспільства. Розвиток вищої освіти в Україні в сучасних умовах сприяє підвищенню рівня кваліфікації населення, розвитку економіки країни та зміцненню її позицій на міжнародній арені. Загальна мета державної політики у сфері освіти в контексті європейської інтеграції полягає у підвищенні якості освіти, підготовці конкурентоспроможного кадрового потенціалу та сприянні інтелектуальному розвитку суспільства для успішного включення України в європейські освітні та наукові процеси. Аналізу зазначених процесів будуть присвячені подальші наукові розвідки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення 27.06.2024)
2. У МОН презентували проєкт нового закону «Про професійну освіту» Центр Дослідження Законодавства України. URL: https://24tv.ua/education/minosviti-prezentuye-proyekt-novogo-zakonu-pro-profesiynu-osvitu_n2527058 (дата звернення 27.06.2024)
3. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11 червня 1998 року № 615/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (дата звернення 27.06.2024)

4. Громадська Синергія. Підсумковий звіт Проєкту. (2020). URL: https://www.irf.ua/wpcontent/uploads/2020/07/g_s_ukr_web_final.pdf (дата звернення 30.06.2024)
5. Еразмус+ – Програма Європейського Союзу у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту. URL: <https://erasmusplus.org.ua/> (дата звернення 30.06.2024)
6. ЄІБ виділить 16,4 млн євро на вищу освіту і муніципальну інфраструктуру України. Mind. URL: <https://mind.ua/news/20182500-eib-vidilit-164-mln-evro-na-vishchu-osvitu-i-municipalnu-infrastrukturu-ukrayini> (дата звернення 28.06.2024)
7. В. Купрійчук. Інформаційна складова гуманітарної політики. Публічне управління та адміністрування: актуальні проблеми теорії та практики: тези доповідей І Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 22.12.2022 р.), К.: ДУТ, 2022. С. 11–14.
8. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 червня 2024 р. № 527-р». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 02.07.2024)
9. Про освіту: Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
10. Дослідження сфери освіти в Україні. Огляд World Bank Group. 33 с. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf>
11. В Україні розробили стратегію демографічного розвитку – деталі. Слово і діло. Аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/03/28/novyna/suspilstvo/ukrayini-rozrobyly-stratehiyu-demografichnoho-rozvytku-detali>
12. В. Хлюдзинський. На Україну чекає демографічна криза: експерт озвучив жахливі цифри. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/society/na-ukrajinu-chekaye-demografichna-kryza-demograf-ozvuchiv-zhahlivi-cifri-12520782.html>
13. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migraciya-za-kordon-cerez-vijnu.html>
14. Україна в європейському науково-освітньому та інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом: монографія / С. В. Іванов, В. І. Ляшенко, І. Ю. Підоричева та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 312 с.
15. Щокін Р. Г. Цілі та завдання державної політики у сфері освіти. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*, 2018. 2 (56), 72-78. <https://doi.org/10.32689-2522-4603-2018-02-72-78>
16. Pedagogical foundations of educational activities information support in public administration: the EU experience. Pliushch R., Shulga V., Ditsman K., Lytvynova L., Kupriichuk V., Chepurko Y. *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*. 2022. 12(1), XXV. PP. 14–20.

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

TOOLS FOR BUILDING SUSTAINABILITY OF THE AGRICULTURAL SECTOR UNDER GLOBAL THREATS

У статті досліджуються інструменти формування стійкості аграрного сектору та особливості реалізації державної програми підтримки бізнесу в умовах глобальних загроз. В результаті проведеного дослідження встановлено, що програма «Доступні кредити 5-7-9%» є важливим інструментом для забезпечення фінансової підтримки бізнесу, що сприяє стабільності економіки та підтримці обороноздатності країни. У статті розглядаються ключові аспекти функціонування програми, її адаптація до нових умов та проблеми, що виникають у процесі реалізації. Проаналізовано зміни в законодавстві, зокрема розширення програми для підприємств оборонно-промислового комплексу, що передбачає ставку відсотка 7% на інвестиційні кредити та 9% на кредити для поповнення обігових коштів, з максимальною сумою кредиту до 500 мільйонів гривень. Дослідження показало, що, незважаючи на важливість цих змін, існують серйозні проблеми в практичній реалізації програми. З'ясовано, що зменшення ліміту фінансування оборотного капіталу до 5 мільйонів гривень і зниження ставки за кредитами з 30% до 23% річних не вирішують всіх актуальних проблем. Виявлено, що поточні умови програми не забезпечують достатньої цільової спрямованості та не відповідають сучасним потребам держави. На основі проведеного аналізу, пропонуємо впровадження наступних рекомендацій для вдосконалення державної програми підтримки бізнесу: зосередитись на нових малих і середніх підприємствах (МСП); встановити конкретні критерії ефективності для кожної категорії позики; проводити комплексну перевірку якості активів; запобігти викривленню державного фінансування програм підтримки бізнесу; запровадити на рівні держави запобіжні заходи протидії зловживанням; розробити та реалізувати механізм страхування воєнних ризиків для захисту інвестицій, забезпечити урахування ESG-ризиків тощо. Результати дослідження підкреслюють необхідність комплексного перегляду програми "Доступні кредити 5-7-9%" для підвищення її ефективності та відповідності сучасним викликам, які стоять перед публічним управлінням в Україні. Впровадження зазначених рекомендацій дозволить зосередити ресурси на підтримці критично важливих для держави секторів, забезпечити прозорість і підзвітність у використанні державних коштів та сприяти сталому розвитку України в умовах війни та повоєнної відбудови.

Ключові слова: державна програма, публічне управління, державна фінансова підтримка, глобальні загрози.

The article examines the tools of forming the stability of the agrarian sector and the peculiarities of the implementation of the state business support program in conditions of global threats. As a result of the conducted research, it was established that the "5-7-9% Available Loans" program is an important tool for providing financial support to businesses, which contributes to the stability of the economy and the maintenance of the country's defense capability. The article examines key aspects of the program's functioning, its adaptation to new conditions, and problems arising in the process of implementation. The changes in the legislation were analyzed, in particular the expansion of the program for enterprises of the defense-industrial complex, which provides for an interest rate of 7% on investment loans and 9% on loans to replenish working capital, with a maximum loan amount of up to 500 million hryvnias. The study showed that, despite the importance of these changes, there are serious problems in the practical implementation of the program. It was found that the reduction of the working capital financing limit to 5 million hryvnias and the reduction of the interest rate on loans from 30% to 23% per annum do not solve all current problems. It was found that the current conditions of the program do not provide sufficient target orientation and do not meet the modern needs of the state. Based on the analysis, we propose the implementation of the following recommendations to improve the state business support program: focus on new small and medium-sized enterprises (SMEs); establish specific performance criteria for each loan category; carry out a comprehensive inspection of the quality of assets; prevent distortion of state funding of business support programs; introduce preventive measures against abuse at the state level; develop and implement a war risk insurance mechanism to protect investments, ensure consideration of ESG risks, etc. The results of the study emphasize the need for a comprehensive review of the "Affordable Loans 5-7-9%" program to increase its effectiveness and meet the modern challenges facing public administration in Ukraine. The implementation of the mentioned recommendations will allow to focus resources on supporting sectors of critical importance for the state, ensure transparency and accountability in the use of public funds, and contribute to the sustainable development of Ukraine in the conditions of war and post-war reconstruction.

Key words: state program, public administration, state financial support, global threats.

УДК 005.336.4-027.63:338.124.4:33.0271.028
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.8>

Ковтун Т.Ю.

аспірантка кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Постановка проблеми. У сучасному світі глобальні загрози, такі як фінансові кризи, збройні конфлікти та військові дії, мають значний вплив на функціонування публічного

управління. Зокрема, російсько-українська війна спричинила серйозні виклики для управління державою, повністю переорієнтувала діяльність всіх сфер на нові підходи до управ-

ління, націленого на забезпечення стійкості всіх галузей та сфер діяльності. Не оминула ця тенденція і функціонування та розвитку бізнесу. В умовах військових дій та економічної нестабільності, державна підтримка бізнесу набуває критичної важливості для підтримки економіки, що є основою для забезпечення обороноздатності України.

Державні програми підтримки бізнесу в умовах глобальних загроз формуються з метою пом'якшення негативних наслідків кризових ситуацій та забезпечення умов для відновлення і розвитку бізнесу. Війна на території України стала однією з найзначніших глобальних загроз не лише для українців, але й для всіх інших народів світу. Ця війна докорінно змінила бачення людства до забезпечення безпеки в усіх сферах життєдіяльності. Всі на собі відчули, як війна впливає на бізнес, продовольчу та радіаційну безпеку, як швидко змінює демографічну картину в різних регіонах світу та впливає на розвиток людського капіталу. Все більше приходить розуміння необхідності впровадження дієвих механізмів координації всіх сфер життєдіяльності в державі як єдиної системи – єдиного організму, націленого на забезпечення стійкості України.

Однією з основ стійкості України є стійкість бізнесу, як основи економіки. Застосування ефективних механізмів державної фінансової підтримки може не лише зберегти існуючі бізнеси, а й стимулювати розвиток нових ініціатив, що є важливим фактором для економічного відновлення і формування стійкості країни.

Незважаючи на важливість державних програм підтримки бізнесу в умовах глобальних загроз, ефективність таких ініціатив часто підлягає сумніву через відсутність чітких механізмів оцінки їхнього впливу. В Україні, де війна створює серйозні економічні та соціальні труднощі, критично важливо проаналізувати, наскільки добре спроектовані програми підтримки відповідають потребам бізнесу, та яким чином вони можуть бути удосконалені для забезпечення максимальної ефективності. У зв'язку з актуальністю сучасних реалій, вважаємо з-за необхідності провести дослідження особливостей функціонування та ефективності державної програми підтримки бізнесу в умовах глобальних загроз.

На з'ясування механізмів державної підтримки бізнесу направлено це дослідження, яке проводиться в межах науково-дослідних тем: «Розроблення науково-практичних рекомендацій щодо механізмів забезпечення стійкості та відновлення територіальних громад в Україні для формування системи належного

життєзабезпечення населення» та «Механізми забезпечення функціонування національної системи стійкості» (ДР №0124U001975).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тематику особливостей функціонування та ефективності державної програми підтримки бізнесу в умовах глобальних загроз досліджує незначна кількість науковців. Основні наукові дослідження у даній сфері проводяться міжнародними організаціями, міністерствами та іншими державними інститутами, які аналізують ефективність і вплив різних програм державної підтримки на стабільність бізнесу та економічну систему в умовах глобальних загроз. Однак важливо зазначити, що варто продовжувати дослідження в цьому напрямку з метою поглиблення розуміння механізмів та результативності таких програм, а також розробки оптимальних стратегій для державної підтримки підприємницької діяльності з метою протидії майбутнім глобальним викликам.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування та ефективності державної програми підтримки бізнесу в умовах глобальних загроз, аналіз впроваджених змін та їхнього впливу на малий і середній бізнес, а також розробка рекомендацій для підвищення результативності програми у майбутньому. Для досягнення мети визначено наступні завдання: проаналізувати поточний стан державної програми підтримки бізнесу, зокрема програми «Доступні кредити 5-7-9%»; визначити проблеми, пов'язані з фінансуванням програми, та розробити рекомендації для запобігання викривленням і зловживанням. При проведенні дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час повномасштабного вторгнення підтримка бізнесу набула критично важливого значення, оскільки податки, які генеруються підприємницькою діяльністю, є основним джерелом фінансування оборонних витрат державного бюджету. Міжнародні партнери України підкреслюють необхідність збільшення частки внутрішнього фінансування та зменшення залежності від зовнішньої підтримки з метою забезпечення відновлення та подальшого економічного зростання країни.

Серед низки державних програм підтримки бізнесу однією з найефективніших є державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Під час 2022-2023 рр. ця програма відіграла безпрецедентно важливу роль у забезпеченні боргового фінансування підприємств на тлі зниження банківського кредитування на ринкових

умовах. Проте, поточний дизайн програми далекий від оптимального, основною причиною зниження ефективності цієї програми стало те, що програма втратила свою початкову спрямованість, оскільки її використовували як широкий та зручний інструмент для підтримки бізнесу під час кризи COVID-19 [3] та повномасштабної війни. У результаті за чотири роки існування вона переглядалась понад 20 разів [14].

З початку повномасштабного вторгнення дотепер в Україні програмою пільгових кредитів «5-7-9%» скористалися понад 57 тис підприємців. Прес-служба Міністерства фінансів України повідомила, що з 24 лютого 2024 року підприємцям видано 57 261 кредит на суму 227,3 мільярда гривень (див. рис. 1), з яких 42 956 кредитів на суму 116,1 мільярда гривень було надано банками державного сектору [2].

З моменту запуску державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» було підписано 92 083 кредитні договори на суму 317 млрд грн. З них банки державного сектору економіки уклали 63 432 договори на суму 142,8 млрд грн. До основних категорій виданих кредитів станом на 15.07.2024 належать:

- кредити на інвестиційні цілі – 21,51 млрд грн;
- фінансування оборотного капіталу – 62,47 млрд грн;
- кредити для сільськогосподарських товаровиробників – 39,21 млрд грн;
- перероблення сільськогосподарської продукції – 17,63 млрд грн;
- антивоєнні цілі – 57,58 млрд грн;
- кредитування в зоні високого воєнного ризику – 15,34 млрд грн (див. рис. 2) [2].

Варто відмітити, що лише за період з 8 по 14 липня 2024 р. підприємці отримали від уповноважених банків 244 пільгових кредитів на загальну суму 1,7 млрд грн, що свідчить про активне використання державної підтримки для фінансування бізнес-діяльності в умовах економічної нестабільності та воєнного стану (див. рис. 3.) [2].

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» спрямована на підтримку підприємців шляхом надання пільгових кредитів для різних цілей, включаючи інвестиційні проекти, антикризові заходи, рефінансування, підтримку сільськогосподарських виробників, антивоєнні цілі та поповнення обігових коштів. Від початку 2024 року 6 400 підприємців залу-



Рис. 1. Сума виданих кредитів за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %» станом на 15.07.2024

Примітки: сформовано автором на основі джерела [7].

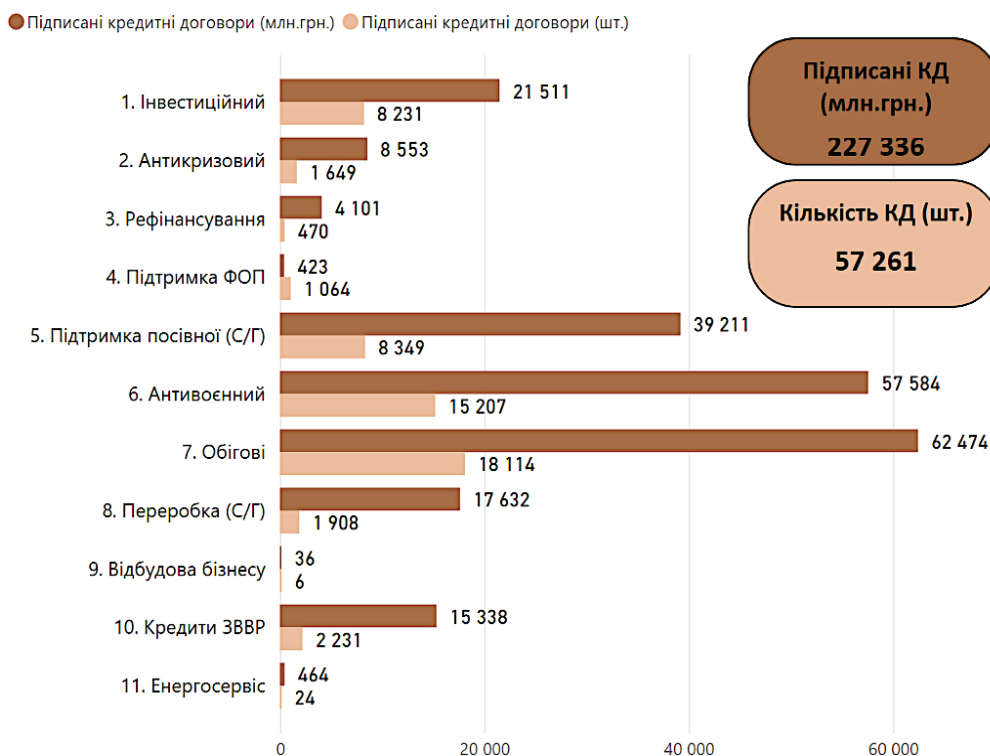


Рис. 2. Підписані кредитні договори за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %» з 24.02.2024 (млн грн)

Примітки: сформовано автором на основі джерела [7].

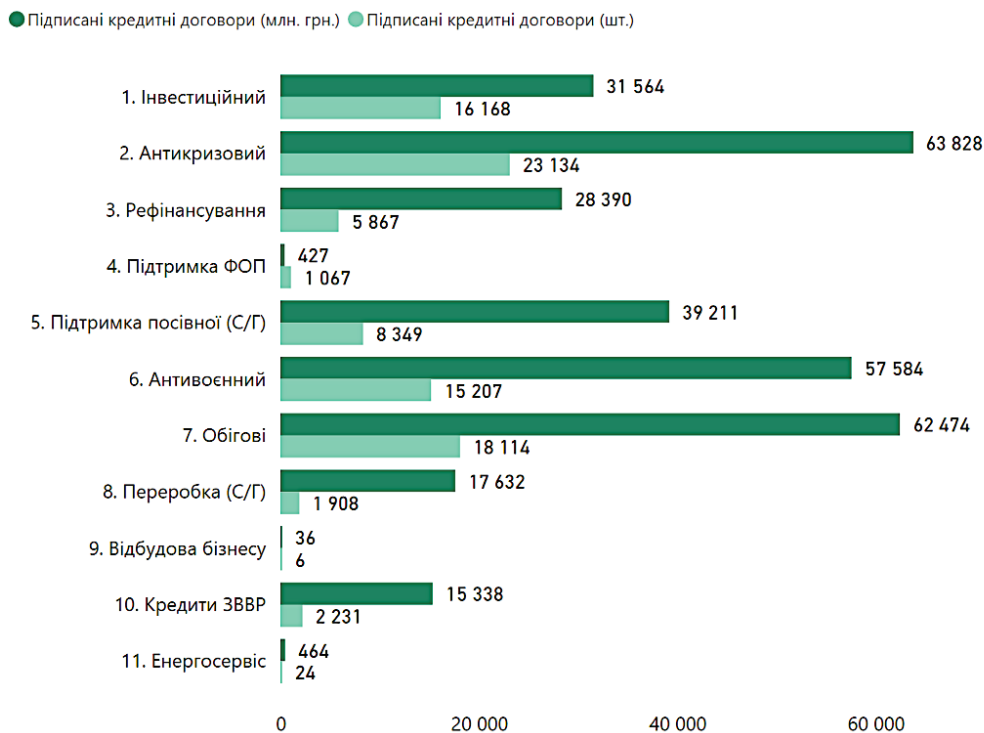


Рис. 3. Підписані кредитні договори з початку програми «Доступні кредити 5–7–9 %» (млн грн)

Примітки: сформовано автором на основі джерела [7].

чили 25,3 млрд гривень доступних кредитів, також, важливо зазначити, що майже 20% кредитного фінансування банками було видано на реалізацію інвестиційних проєктів (див. рис. 4) [7].

Найбільший обсяг інвестиційних кредитів надано Приватбанком (8989 млн грн) та Укргазбанком (4143 млн грн), Райффайзен Банк виділив найбільше коштів на антикризові заходи (12660 млн грн). За обсягом рефінансування лідерами є Райффайзен Банк та КредіАгріколь Банк (5021 млн грн та 4093 млн

грн відповідно), а Приватбанк надав найбільший обсяг кредитів для сільськогосподарських виробників (11352 млн грн) та поповнення обігових коштів (15802 млн грн), а також антивоєнні кредити (15379 млн грн).

Аналіз даних показує, що програма «Доступні кредити 5-7-9%» є важливим інструментом підтримки підприємництва в Україні. Банки активно використовують різні форми кредитування для забезпечення фінансової стабільності та розвитку бізнесу для забезпечення стійкості держави. Приватбанк, Ощадбанк та

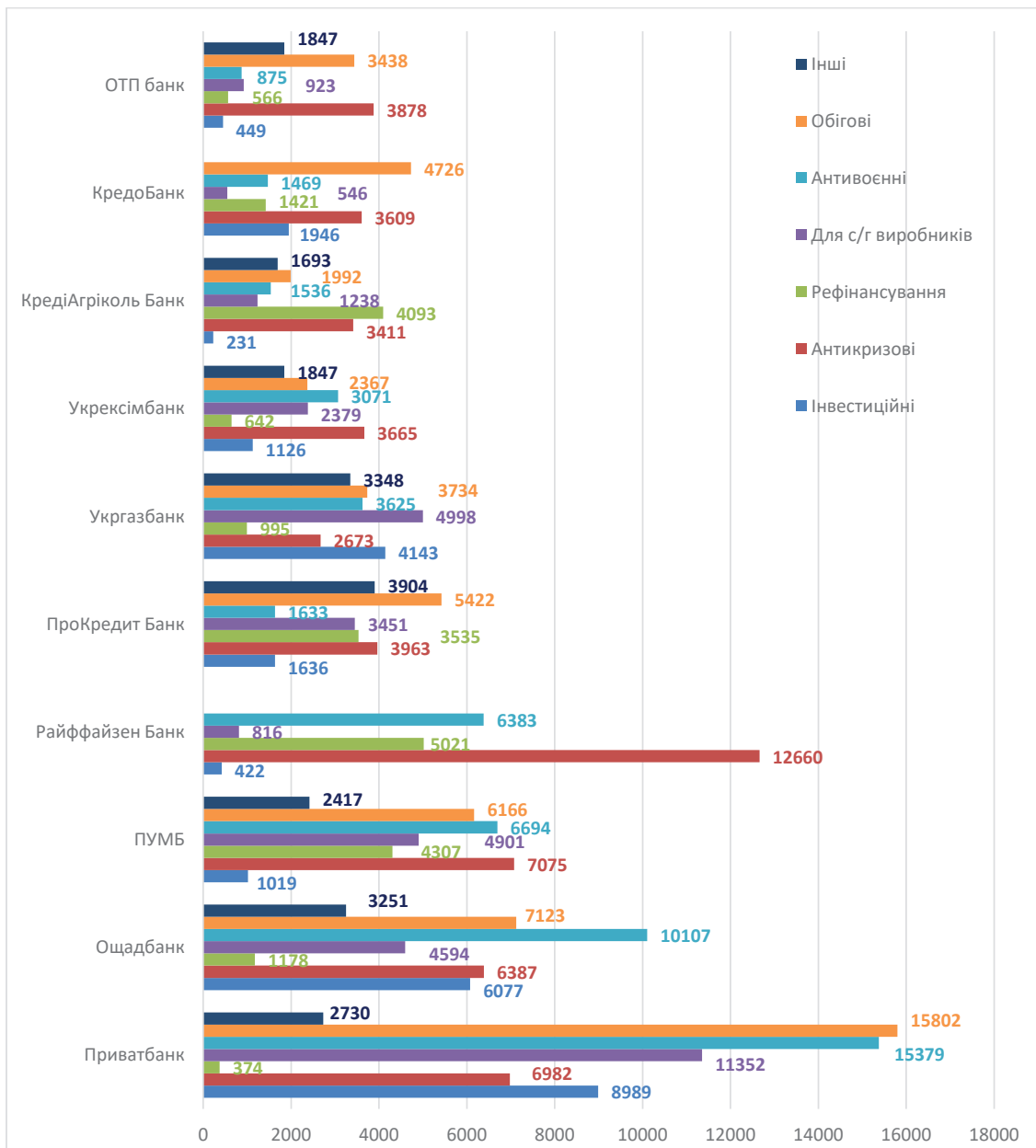


Рис. 4. Розподіл укладених кредитних договорів у розрізі цілей кредитування станом на 15.07.2024 (млн грн)

Примітки: сформовано автором на основі джерела[7].

Укргазбанк є лідерами за обсягами виданих кредитів, що підкреслює їхню ключову роль у реалізації цієї програми. Продовження та розширення програми є необхідним для подальшого зміцнення економіки України та підтримки підприємців в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

У 2024 році підприємці отримали найбільше доступних кредитів для таких цілей:

Поповнення обігових коштів – 10,1 млрд грн;

Робота бізнесу в зоні високого воєнного ризику – 5,2 млрд грн;

Реалізація інвестиційних проєктів – 4,6 млрд грн;

Діяльність переробних підприємств – 4,3 млрд грн.

Проведений аналіз показує, що найбільше кредитів отримує малий та середній бізнес, що провадить свою діяльність у таких сферах: сільське господарство – 46,7%; гуртова та роздрібна торгівля – 24,5%; переробна промисловість – 18,4%.

Аналіз структури кредитного портфелю програми «5-7-9» демонструє, що найбільша частка кредитів була видана аграрному бізнесу, гуртовій та роздрібній торгівлі, а також переробній промисловості, що свідчить про значну залежність цих галузей від державної підтримки в умовах глобальних загроз. Програма «Доступні кредити 5-7-9» продовжує відігравати важливу роль у стимулюванні бізнесової активності та забезпеченні фінансової стійкості різних секторів економіки України [11].

Для цілей дослідження нами проведено аналіз укладених кредитних договорів в різ-

них регіонах України. Лідерами за сумами укладених кредитних договорів є Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Київська, Харківська, Вінницька, Полтавська області та місто Київ. Для подальшого зміцнення економіки необхідно вдосконалювати механізми кредитування та розширювати підтримку підприємців у всіх регіонах країни [5].

30 квітня 2024 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення, яке спрямоване на підвищення ефективності використання державного фінансового ресурсу шляхом переорієнтації програми «Доступні кредити 5–7–9 %» на підтримку інвестиційних цілей [8]. Зміни в програмі мають на меті оптимізацію фінансування, що відображає актуальні економічні потреби і стратегічні цілі розвитку промисловості та інших ключових секторів економіки України.

У рамках реформи програми «Доступні кредити 5–7–9 %» були внесені кілька важливих змін. По-перше, максимальна сума кредиту, яка може бути надана на фінансування оборотного капіталу, була зменшена до 5 мільйонів гривень. Це рішення спрямоване на зосередження ресурсів в найбільш значимих для країни інвестиційних проєктах та для зменшення ризиків, пов'язаних з короткостроковим фінансуванням.

По-друге, ліміт на інвестиційні кредити для бізнесу, що працює у переробній промисловості залишається без змін і становитиме 150 млн грн, що відображає продовження підтримки цього стратегічного сектора. Однак ліміт для галузі тваринництва був збільшений до 150 млн грн, що свідчить про посилену увагу до аграрного сектора.

Таблиця 1

Обсяг і структура кредитного портфелю у розрізі видів економічної діяльності станом на 15.07.2024

	Обсяг і структура кредитного портфелю		Кількість і структура кредитного портфелю	
	млн грн	%	шт	%
Сільське господарство	148204	46,77	35474	38,52
Гуртова та роздрібна торгівля	77764	24,54	30036	32,62
Переробна промисловість	58565	18,48	11529	12,52
Послуги	21468	6,77	11274	12,24
Будівництво	6737	2,13	1969	2,14
Інші галузі	4073	1,29	1774	1,93
Фінансова (страхова) сфера	66	0,02	18	0,02
Державне (комунальне) господарство	5	0,002	7	0,01

Примітки: сформовано автором на основі джерела [14].

Крім того, у рамках програми було введено обмеження на розмір маржі банків, що працюють з позичальниками. Це рішення дозволить вивільнити 3 млрд грн, які будуть спрямовані безпосередньо на кредитування бізнесу, що є критично важливим для підтримки бізнесу в нинішніх умовах.

Варто відзначити, що Верховна Рада України ухвалила закон, що розширює доступ до програми дешевих кредитів «5–7–9 %» для підприємств оборонно-промислового комплексу [13].

Відповідно до нового законодавства, для виробників зброї ставка відсотка на інвестиційні кредити становитиме 7%, а на кредити для поповнення обігових коштів – 9%. Максимальна сума кредиту в цьому випадку досягає 500 млн грн.

Окрім цього, ПРАТ «Експортно-кредитне агентство» України запускає нові страхові продукти для захисту інвестицій від воєнних та політичних ризиків, що передбачає два основних види страхування:

1. Страхування прямих інвестицій:

- Максимальна сума страхування складає 200 млн грн;
- Страховий тариф визначається індивідуально для кожного договору;
- Мінімальна та максимальна ставки страхового тарифу коливаються від 0,49% до 8,05%.

2. Страхування інвестиційних кредитів:

- Максимальна сума страхування складає 200 млн грн;
- Страховий тариф також визначається індивідуально за кожним договором;
- Мінімальна та максимальна ставки страхового тарифу варіюються від 0,95% до 4,05%.

Зміни, внесені до програми «Доступні кредити 5–7–9 %» та нововведення в сфері страхування інвестицій, є стратегічно важливими для забезпечення стабільності та розвитку економіки України [9] та розкриття латентного потенціалу територій [12]. Варто зазначити, що уряд України постановою №473 від 30 квітня 2024 року знизив максимальні ставки за кредитами, залученими за державною програмою часткової компенсації ставки «5-7-9%», з 30% до 23% річних [10].

Директорка департаменту фінансової стабільності Національного банку України Первін Дадашова висловила думку про необхідність перегляду програми «Доступні кредити 5-7-9%» у контексті забезпечення її ефективності та актуальних фінансових потреб. Відповідно до проведеного аналізу, існують значні виклики, які потребують комплексного перегляду умов програми для досягнення опти-

мальних результатів публічного управління підтримки бізнесу.

В НБУ запевняють, що можливо зменшити щомісячні витрати програми шляхом фокусування на конкретних цілях, що допоможе стримати зростання кредитного портфеля та зменшити обсяги компенсацій. Це, у свою чергу, дозволить частково перекривати заборгованість, але з огляду на поточну динаміку, повне покриття боргу виглядає складним завданням. Також вона акцентує увагу на необхідності рішучих змін у дизайні програми для покращення її ефективності, оскільки програма «Доступні кредити 5-7-9%» наразі не повною мірою забезпечує потреби підтримки бізнесу, який дійсно потребує допомоги [4]. Проте незважаючи на значне зменшення ліміту, більшість кредитів для малих і середніх підприємств на поповнення обігових коштів надавалася в межах 3-5 млн грн, тож програма залишається всеохоплюючою для цього сегменту підприємств [1].

Поточні умови програми все ще не забезпечують достатньо цільового підходу, адже багато напрямків фінансування, які були актуальні під час глобальних загроз 2019-2022 рр. наразі втратили свою пріоритетність [3]. У Національному банку України зазначають про переформатування програми, відтепер основна мета державної програми підтримки «5-7-9%» полягає в звуженні підтримки програми для інвестиційних проєктів та проєктів у пріоритетних галузях [1].

Що стосується можливого скорочення середньомісячних витрат у контексті впроваджених нещодавніх змін, то визначити точну цифру є складним завданням. НБУ, Міністерство економіки України та Міністерство фінансів України підкреслюють, що без подальших змін у дизайні програми скорочення витрат не буде суттєвим. НБУ має повну інформацію про портфель із затримкою, і на даний момент відсутня інформація про кредитування в рамках програми за першу половину 2024 р., що у свою чергу ускладнює оцінку ефективності фокусування програми.

Варто відзначити, що Фонд розвитку підприємництва наразі здійснює суттєво збільшені щомісячні виплати банкам порівняно з попереднім роком, демонструючи відносну систематичність у виконанні своїх зобов'язань. Проте наявний портфель у розмірі 129 млрд грн щомісяця поповнюється новими вимогами щодо компенсацій на суму від півтора до двох млрд грн, що у свою чергу призводить до динамічних змін у рівні заборгованості Фонду розвитку підприємництва, у зв'язку з чим,

важливо оцінити можливість зменшення боргу до кінця року.

Важливо, що поточне прискорення виплат Фонду дозволяє тимчасово зменшити заборгованість, яка на початок червня склала 5,8 млрд грн, однак це не вирішує повністю проблему боргу, яка існує з 2023 року. Поточний борг Фонду є компенсацією останніх двох-трьох місяців, і на кінець 2023 року існували затримки майже в шість місяців, що створює критичні труднощі для всіх учасників процесу [4].

Тож проведене дослідження вказує, що аналіз ефективності реалізації державної фінансової підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9» виявив проблемні питання програми, одним з основних питань є нестача коштів для фінансування та виникнення боргу уряду з компенсації відсоткових ставок банкам. Зокрема НБУ акцентує увагу на тому, що поточні бюджетні видатки на програму «5-7-9%» покривають лише наявні виплати за позиками без резерву для погашення боргу та зростання портфеля. Тож, для ефективного функціонування про-

грами в перспективі двох-трьох років необхідно уникати виникнення боргів за рахунок фокусування програми, коригування параметрів ставок і запланованих обсягів кредитного портфеля [1].

На рівні держави прийнято узгоджене рішення всіх зацікавлених сторін підтримки бізнесу в період глобальних загроз, зокрема домовлено, що важливо утримувати поточний темп і прагнути до зниження боргу до кінця 2024 року. Отже, перегляд програми «5-7-9%» є однією з умов програми розширеного фінансування EFF України з Міжнародним валютним фондом [1].

На основі ретельного аналізу розвитку Програми «Доступні кредити 5-7-9%» вважаємо за необхідність сформулювати рекомендації для підвищення ефективності її реалізації. Основна мета цих рекомендацій – посилення позитивних ефектів від державної позикової підтримки, що дозволить більш ефективно сприяти розвитку малого та середнього підприємництва в Україні (див. табл. 2).

Таблиця 2

Рекомендації щодо вдосконалення Програми «Доступні кредити 5-7-9%»

№	Рекомендація	Деталі
1	Зосередження на нових МСП	Програма повинна підтримувати тільки ті малі та середні підприємства (МСП), які не могли б отримати кредити без державної допомоги. Розробити чіткі критерії розмежування великого та малого/середнього бізнесу.
2	Критерії ефективності	– Необхідно сформулювати чіткі критерії ефективності для кожної мети позики. – Зосередити Програму на підтримці інвестиційних позик, поступово припиняючи рефінансування старих позик та обігових коштів. – Регулярно публікувати інформацію про досягнення бізнес-цілей компаній.
3	Комплексна перевірка якості активів	Провести аналіз соціально-економічних наслідків старого кредитного портфеля (створення робочих місць, впровадження інновацій, внесок у продовольчу та енергетичну безпеку).
4	Запобігання «викривленню» фінансування	– Забезпечити чесну конкуренцію між банками для залучення клієнтів за Програмою. – Уникнути домінування державних банків у Програмі.
5	Запобіжні заходи проти зловживань	– Встановити запобіжні заходи проти зловживань з боку бізнесу на деокупованих територіях. – Проводити ретельний розгляд кредитних заявок відділами управління ризиками та фінансового моніторингу банків.
6	Механізм страхування воєнних ризиків	Запровадити механізм страхування воєнних ризиків для збільшення частки інвестиційного кредитування та зменшення кредитних ризиків позичальників.
7	Урахування ESG-ризиків	– Розробити заходи проти формального підходу до контролю ризиків стійкості кредиту. – Уникати надмірного обмеження потенційних позичальників через складність включення компонентів ESG до кредитних заявок.
8	Принципи нової стратегії	– Базувати нову стратегію на уникненні додаткового кредитного ризику на балансах державних банків. – Впровадити чіткі KPI для «надзвичайного» кризового фінансування та фінансування інвестиційних проєктів. – Забезпечити ефективний розподіл державних коштів для стимулювання економічного зростання.

Примітки: сформовано автором на основі джерела [6].

Отже, запропоновані рекомендації спрямовані на вдосконалення Програми «Доступні кредити 5-7-9%» шляхом підвищення її ефективності та цільової спрямованості. Вони дозволять державі зосередити ресурси на підтримку нових та інноваційних малих і середніх підприємств аграрного сектору, уникнути надмірного накопичення кредитного ризику на балансах державних банків, а також забезпечити прозорість і підзвітність використання державних коштів. Впровадження цих заходів сприятиме стійкості малого та середнього бізнесу, а також економічному зростанню й розкриттю латентного потенціалу в територіальних громадах, які постраждали від повномасштабного вторгнення країни-агресора.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна констатувати, що держава в особі органів публічного управління постійно здійснює моніторинг державної підтримки різних сфер життєдіяльності суспільства. Значна увага приділяється підтримці малого та середнього бізнесу, зокрема через програми державної фінансової підтримки. В цій статті представлено аналіз державної програми підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%», яка вже багато років поспіль відіграє важливу роль у стабілізації економіки України в умовах глобальних загроз, зокрема під час пандемії COVID-19 та в період воєнних дій. Зміни, впроваджені в програму, спрямовані на оптимізацію використання фінансових ресурсів, забезпечення підтримки малих і середніх підприємств, а також на розвиток стратегічно важливих галузей економіки.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, розроблені автором й запропоновані в статті, можуть бути використані для: оптимізації державної програми підтримки бізнесу; підвищення ефективності фінансової підтримки; впровадження механізмів страхування воєнних ризиків; підвищення фінансової стабільності державних банків, уникнення накопичення додаткового кредитного ризику на балансах державних банків тощо.

Перспективи подальших досліджень можуть включати аналіз ефективності впроваджених змін, оцінку впливу нових критеріїв відбору підприємств на загальну результативність програми «Доступні кредити 5-7-9%», вивчення довгострокових соціально-економічних наслідків програми, зокрема на зайнятість та інновації, оцінку ефективності механізмів страхування воєнних ризиків та їх впливу на інвестиційне кредитування, а також дослідження впливу екологічних, соціальних та

управлінських (ESG) критеріїв на ефективність програми та її сприйняття бізнесом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Волокіта В. В НБУ вважають, що програма "Доступні кредити 5-7-9%" потребує звуження. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/07/15/716645/> (дата звернення: 21.07.2024).
2. Гера Л. У Мінфіні розповіли, скільки пільгових кредитів отримали підприємці з початку війни. TrueUA. 2024. URL: <https://trueua.info/news/u-minfini-rozpovili-skilki-pilgovih-kreditiv-otrimali-pidpriyemci-z-pochatku-vijn> (дата звернення: 21.07.2024).
3. Грищенко І. М. Причини та наслідки пандемії COVID-19: уроки для України та світу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2020. Вип. 2. С. 89-99. DOI : 10.36.030/2664-3618-2020-2-89-99. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/download/218145/217879>.
4. Деркач О. В НБУ вважають, що програма «Доступні кредити 5-7-9%» потребує перегляду. PaySpace Magazine. 2024. URL: <https://psm7.com/uk/company/nbu/v-nbu-ppvazhayut-shho-programa-dostupni-kredyty-5-7-9-potrebuye-pereglyadu-2.html> (дата звернення: 21.07.2024).
5. «Доступні кредити 5-7-9%»: понад 25 млрд грн отримали українські підприємці з початку 2024 року. ДіяБізнес. 2024. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/dostupni-kredyty-5-7-9-ponad-25-mlrd-grn-otrimali-ukrainski-pidpriemci-z-pocatku-2024-roku> (дата звернення: 21.07.2024).
6. Коляско Т. Уряд радикально змінює програму 5-7-9% – чого чекати бізнесу. UnexBank. 2024. URL: <https://unexbank.ua/blog/uryad-radikalno-zminyuye-programu-5-7-9-chogo-chekati-biznesu> (дата звернення: 21.07.2024).
7. Міністерство фінансів України. За час дії воєнного стану в Україні видано 57 261 кредит на 227,3 млрд грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voennogo_stanu_v_ukraini_vidano_57_261_kredit_na_2273_mlrd_grn_za_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4690 (дата звернення: 21.07.2024).
8. Міністерство економіки України. Уряд переорієнтовує програму «Доступні кредити 5-7-9%» на інвестиційні цілі, – Надія Бігун. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereorientovuiie-programu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsilini-nadiia-bihun#> (дата звернення: 21.07.2024).
9. НІСД. Інструменти підтримки бізнесу у воєний час. Травень 2024 року. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voynnyu-chas-traven-2024-roku> (дата звернення: 21.07.2024).
10. Про внесення змін до Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва: Постанова КМУ від 30.04.2024 р. № 473. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/473-2024-%D0%BF> (дата звернення: 21.07.2024).
11. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія / Горбата Л. П.,

Грищенко І.М. Київ, НУБіП України, 2024. 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6 URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626>

12. Gryshchenko, I., Bondar, Y., Serohina, S., Bodrova, I., & Stohova, O. (2022). Building the capacity of territorial communities by revealing their latent potential. *Amazonia Investiga*, 11(53), 45-58. URL: <https://amazoniainvestiga.info/check/53/5-45-58.pdf> doi: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.53.05.5>

13. Gryshchenko, I., Barikova, A., Oliinyk, V., Kozak, I., & Lutsiv, N. (2023). Government financial support for businesses in the period of global threats:

Apoyo financiero del gobierno para empresas en el período de amenazas globales. *Cuestiones Políticas*, 41(78), 595-611. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.41> URL: <https://produccion-cientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/40689>

14. Kornyliuk A., Kornyliuk R. Government Business Support Program “Affordable Loans 5-7-9%”: Looking for an Optimal Design. *Vox Ukraine*. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/government-business-support-program-affordable-loans-5-7-9-looking-for-an-optimal-design> (дата звернення: 21.07.2024).

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТЕХНОПАРКІВ В УКРАЇНІ

THE CURRENT ISSUES OF IMPROVING PUBLIC GOVERNANCE AND STATE REGULATION OF TECHNOPARKS IN UKRAINE

У цій статті досліджуються актуальні проблеми удосконалення публічного управління та державного регулювання технологічних парків (технопарків) в Україні. Наведено результати дослідження Міжнародної асоціації наукових парків та областей інновацій щодо визначення основних факторів успіху, що впливають на розвиток технопарків, а також факторів, які обмежують їх зростання та конкурентоспроможність.

Розглянуто питання видів державної підтримки технопарків до якої належать механізми прямої дії (прямі державні дотації, фінансування досліджень, державні замовлення на наукові розробки і високотехнологічні товари тощо) та непрямі (опосередкованої) – податкові і митні пільги, фінансово-кредитні стимули тощо. Зокрема, сконцентровано увагу на доцільності надання технопаркам непрямой державної підтримки у вигляді податкових та митних пільг. Наведено наслідки скасування в Україні непрямой державної підтримки технопарків у вигляді податкових і митних пільг при реалізації проектів.

Проаналізовано законодавчі ініціативи у сфері діяльності технопарків. Зокрема, розглянуто положення законопроекту «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності технологічних парків» від 01 липня 2015 року № 2216а, яким було запропоновано низку змін до законодавства, що регулює діяльність технопарків в Україні. Зокрема, приділено увагу питанню спрощення порядку реєстрації технопарків, а також порядку розгляду і затвердження пріоритетних напрямів їх діяльності.

Зазначено про важливість орієнтування на довгострокову перспективу діяльності технопарків, шляхом виключення обмежень щодо строку запровадження спеціального режиму інноваційної діяльності технопарків, який складає 15 років. Також наголошено на необхідності створення системи оцінювання діяльності технопарків за прикладом критеріїв оцінки запропонованих у дослідженні ЮНІДО.

Ключові слова: технологічні парки, інновації, публічне управління та державне регулювання, державна підтримка, розвиток.

This article examines the current issues of improving public governance and state regulation of technological parks (technoparks) in Ukraine. The results of the research of the International Association of Science Parks and Areas of Innovation regarding the determination of the main success factors affecting the development of technology parks, as well as factors that restrict their growth and competitiveness, are given.

The issue of types of state support for technology parks is considered, which includes mechanisms of direct action (direct state subsidies, funding of research, state orders for scientific developments and high-tech goods, etc.) and indirect (mediated) which are the tax and customs benefits, financial and credit incentives, etc. In particular, attention is focused on the expediency of providing technoparks with indirect state support in the form of tax and customs benefits. The consequences of the cancellation of indirect state support for technoparks in Ukraine in the form of tax and customs benefits for the implementation of technopark projects for their executors are presented.

The legislative initiatives in the field of technology parks are analyzed. In particular, the provisions of the Draft Law «On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Activities of Technology Parks» dated July 1, 2015 No. 2216a were considered, which proposed a number of changes to the legislation regulating the activities of technology parks in Ukraine. In particular, attention was drawn to the issue of simplifying the procedure for registration of technology parks, as well as the procedure for consideration and approving priority areas of their activity.

The importance of focusing on the long-term perspective of the technology parks, by excluding restrictions on the period of introduction of the special regime of innovation activity of the technology parks, which is 15 years is noted. It was also emphasized the need to create a system for evaluating the efficiency of technology parks based on the example of the criteria for evaluating the efficiency proposed in the UNIDO study.

Key words: technological parks, innovations, public governance and state regulation, state support, development.

УДК 351:330.341.1(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.9>

Колосов О.О.

аспірант кафедри менеджменту та публічного управління
Державний податковий університет,
головний консультант сектору законодавчого забезпечення правоохоронної діяльності та судоустрою відділу з питань національної безпеки та правопорядку
Дослідницька служба Верховної Ради України

Постановка проблеми. На шляху до побудови конкурентоспроможної економіки, що ґрунтується на знаннях, ефективне публічне управління та державне регулювання діяльності технологічних парків (далі – технопарки) як центрів інновацій та науково-технічного прогресу має першочергове значення для України. Технопарки покликані стимулювати співпрацю і взаємодію між науковим середовищем, бізнесом та владою у сфері впровадження досліджень і розробок у різних галузях промис-

ловості та виробництва, залучати іноземні інвестиції, а також розвивати культуру інновацій як серед підприємств, так і на загальнодержавному рівні. Розвиток технопарків сприятиме швидшому економічному відновленню України в умовах післявоєнної відбудови. Однак шлях до реалізації повного потенціалу та можливостей технопарків в Україні пов'язаний з низкою проблем, до яких слід віднести бюрократичне навантаження, недостатність державної підтримки цих інноваційних струк-

тур, застарілість нормативно-правової бази, що регулює їх діяльність тощо. Вирішення цих та інших проблем спрямоване не лише на оптимізацію адміністративних процесів та надання стимулів для інноваційної діяльності технопарків, але і на створення сприятливого середовища всередині держави для інноваційного розвитку в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці діяльності технопарків приділили увагу такі науковці як І. Антипов, А. Гальчинський, В. Геєць, О. Дорошко, І. Каленюк, О. Коваленко, А. Любчич, О. Мазур, Ю. Макогон, А. Немченко, Т. Немченко, С. Ревуцький, І. Уханова, О. Чмир та інші.

Метою статті є розкриття актуальних проблем удосконалення публічного управління та державного регулювання технопарків в Україні.

Виклад основного матеріалу. У розвинених країнах світу технопарки є одними з найбільш важливих центрів інновацій, підприємництва та економічного зростання. Також відомі як наукові парки, дослідницькі парки, інноваційні центри і технополіси, вони є важливими елементами дослідницьких та інноваційних місцевих екосистем. До складових компонентів і характеристик технопарку належать: 1) управлінський персонал; 2) забезпечення фізичною інфраструктурою та послугами; 3) орієнтація на малі високотехнологічні фірми як основних орендарів; 4) сприяння передачі технологій, що є одним з основних завдань [1, с. 50].

Сама концепція технопарку була започаткована у 1951 році Дослідницьким парком Стенфорда, що згодом став нарижним каменем Кремнієвої долини [2], фактори успіху якої зводять до такого: 1) значна кількість технічних талантів; 2) наявність інфраструктури та великої мережі постачальників; 3) доступ до венчурного капіталу; 4) доступ до освітніх закладів та науково-дослідних установ; 5) наявність розвинених інформаційних мереж [1, с. 53].

Згідно дослідження проведеного Міжнародною асоціацією наукових парків та областей інновацій, до основних факторів успіху, що впливають на розвиток технопарків, віднесено: імідж/престиж організації (71,4%), місцезнаходження (61,7%) і зв'язок з вищими навчальними закладами (57,9%). Фактором, який найбільш обмежує зростання та конкурентоспроможність технопарків, визначено нестачу фінансових ресурсів (41,4%) [3]. Згідно дослідження Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку 2021 року (далі – дослідження ЮНІДО) станом на 2015 рік нараховувалось існування понад 400 науко-

вих парків у світі. Згідно звіту Європейського Союзу за 2013 рік в країнах-членах ЄС налічувалося 366 науково-технологічних парків [4, с. 17].

Відповідно до досвіду функціонування спеціальних режимів інноваційної діяльності у різних державах світу залучення інвестицій та запровадження інновацій на державному рівні здійснюються за допомогою таких організаційно-економічних механізмів:

1) Прямої дії: прямі державні дотації, державні замовлення на наукові розробки і високотехнологічні товари, фінансування досліджень, здійснення державних цільових програм на конкурсній основі за участю наукових установ тощо;

2) Непрямої (опосередкованої) дії: податкові і митні пільги, фінансово-кредитні стимули, амортизаційні та інші впливи на процес упровадження проекту індустріального чи науково-технологічного парку, звільнення або зменшення орендної плати всередині парків, надання комунальних і інфраструктурних послуг за нижчими цінами тощо [5, с. 18].

Діяльність технопарків в Україні врегульована Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16 липня 1999 року № 991-XIV (далі – Закон про технопарки) [6]. Згідно даного закону, технопарк визначається як юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технопарків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високотехнологічних та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції. Цим законом визначено перелік технопарків для яких передбачено правові та економічні засади запровадження і функціонування спеціального режиму інноваційної діяльності, а саме: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка», «Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона», «Інститут монокристалів», «Вуглемаш», «Інститут технічної теплофізики», «Київська політехніка», «Інтелектуальні інформаційні технології», «Укрінфотех», «Агротехнопарк», «Еко-Україна», «Наукові і навчальні прилади», «Текстиль», «Ресурси Донбасу», «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (УМБІЦЕНТ), «Яворів», «Машинобудівні технології».

В. Юсупов стверджує, що «без застосування податкових (а подеколи й адміністративних) пільг суб'єкти інноваційної діяльності не будуть

спрямовувати зусилля на розвиток інновацій, а займатимуться звичайним виробництвом із метою збільшення доходу, адже відомо, що інноваційна продукція потребує великих матеріальних та інтелектуальних вкладень, у такому разі державна підтримка є необхідною» [7, с. 173]. Найвищий рівень бюджетної підтримки технопарків в Україні спостерігався у 2003 році – 128,3 млн. грн. та у 2004 році – 172,9 млн. грн. Однак у 2005 році фінансування технопарків скоротилося до 34,2 млн. грн., а з 2008 року державне фінансування цих парків майже припинилося [8, с. 67].

Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2005 рік» та деяких інших законодавчих актів України» від 25 березня 2005 року № 2505-IV [9] було скасовано непряму державну підтримку технопарків у вигляді податкових і митних пільг при реалізації проектів, що мало наслідком:

1) порушення виконання затверджених бізнес-планів інноваційних та інвестиційних проектів;

2) неможливість вчасного розрахунку виконавцями інноваційних проектів за придбане устаткування, виконані науково-дослідні та проектні роботи;

3) втрату довіри зарубіжних і національних інвесторів до стабільності нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;

4) відмову від фінансування інноваційних проектів;

5) порушення прав і законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності (як національних, так і зарубіжних) [10, с. 22-23];

6) відсутність протягом 2005-2007 років зареєстрованих проектів технопарків [11, с. 23].

Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших законів України» від 12 січня 2006 року № 3333 [11] частково відновив податкові та митні пільги для виконавців проектів технопарків. Відповідні заходи слугували стимулом для утворення окремих технопарків в період 2007-2009 років, проте після низки необґрунтованих урядових рішень даний процес зупинився на кінець 2009 року [12, с. 2562].

Закон про технопарки встановлює такі види фінансової підтримки проектів технопарків: 1) повне або часткове безвідсоткове кредитування проектів; 2) повна або часткова компенсація відсотків, сплачуваних виконавцями проектів комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування відповідних проектів; 3) надання цільових субсидій у вигляді сум ввізного мита при ввезенні

в Україну для реалізації проектів нових устаткування, обладнання та комплектуючих, а також матеріалів, які не виробляються в Україні, які зараховуються на спеціальні рахунки технопарків, їх учасників та спільних підприємств. Слід зауважити, що в державі існують проблеми щодо реалізації зазначених стимулів через брак бюджетних коштів [13], у той час коли чинний Податковий кодекс України [14] не встановлює для технопарків податкових пільг.

Законом України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04 липня 2002 року (далі – Закон про інновації) [15] визначено подібні види фінансової підтримки, що надається суб'єктам інноваційної діяльності для виконання ними інноваційних проектів, з особливостями, передбаченими цим законом. Зокрема, передбачено повне або часткове безвідсоткове кредитування пріоритетних інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим і коштів місцевих бюджетів; та повна чи часткова компенсація (за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим і коштів місцевих бюджетів) відсотків, сплачуваних суб'єктами інноваційної діяльності комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних проектів.

Законом про інновації також визначено такі стимули для виконання суб'єктами інноваційної діяльності інноваційних проектів як надання державних гарантій комерційним банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів та майнове страхування реалізації інноваційних проектів у страховиків відповідно до Закону України «Про страхування». На думку автора, оскільки згідно Закону про інновації технопарки віднесені до інноваційних підприємств (частиною другою статті 16 даного Закону передбачено, що інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо), а отже є суб'єктами інноваційної діяльності, зазначені стимули також повинні застосовуватись на підтримку технопарків.

Варто зауважити, що з метою забезпечення ефективного публічного управління та державного регулювання технопарків в Україні питання зменшення бюрократичного навантаження у сфері діяльності цих інноваційних структур є вкрай важливим. Так, відповідно до статті 4 Закону про технопарки державна реєстрація технопарку здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує

державну політику у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності. Технопарку видається свідоцтво про державну реєстрацію встановленого зразка. Процедура реєстрації технопарків визначена Порядком державної реєстрації технологічних парків, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2006 року № 1657 (далі – Порядок) [16], що передбачає наступні етапи:

1) подання технопарком документів до Міністерства освіти і науки України (далі – МОН), перелік яких встановлений Порядком;

2) реєстрація МОН поданих заявником документів; МОН перевіряє документи на відповідність вимогам, визначених Порядком і протягом п'яти робочих днів з моменту реєстрації передає документи на розгляд Мінекономіки, Мінфіну, ДФС та у разі потреби іншим центральним органам виконавчої влади;

3) у випадку невідповідності документів вимогам Порядку, МОН повертає документи технопарку протягом п'яти робочих днів з моменту реєстрації;

4) центральні органи виконавчої влади розглядають документи і не пізніше ніж через 15 днів з моменту їх надходження подають МОН висновки щодо реєстрації технопарку;

5) МОН протягом 10 робочих днів з моменту надходження позитивних висновків приймає рішення про державну реєстрацію технопарку, згідно з яким керівникові парку або його керівному органу (уповноваженій керівником особі) видається свідоцтво про державну реєстрацію технопарку;

6) МОН повертає документи технопарку у триденний строк з моменту їх надходження у разі якщо центральні органи виконавчої влади висловили зауваження до проекту;

7) технопарк усуває недоліки та надсилає МОН доопрацьовані документи;

8) МОН здійснює реєстрацію документів відповідно до Порядку і надсилає їх на повторний розгляд центральних органів виконавчої влади, які висловили зауваження;

9) МОН може внести у п'ятиденний строк подані технопарком документи на розгляд Комісії з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів у разі повторного надходження зауважень від центральних органів виконавчої влади (далі – Комісія);

10) Комісія за участю представників центральних органів виконавчої влади, що висловили зауваження, розглядає подані МОН документи у 30-денний строк з моменту їх надходження та надає МОН рекомендації щодо врегулювання розбіжностей стосовно доцільності державної реєстрації технопарку;

11) МОН, з урахуванням рекомендацій Комісії, приймає у триденний строк рішення щодо державної реєстрації технопарку або повертає йому документи для внесення відповідних змін;

12) повторний розгляд документів після доопрацювання технопарком проводиться згідно Порядку.

Законопроект «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності технологічних парків» від 01 липня 2015 року № 2216а (далі – Законопроект № 2216а) [17] були запропоновані зміни щодо спрощення порядку реєстрації технопарків, зокрема, передбачалася така процедура:

1) технопарк подає до МОН заяву, проект діяльності та розвитку технопарку, перелік пріоритетних напрямів діяльності технопарку, копії установчих документів – для технопарку як юридичної особи або копію договору про спільну діяльність і копії установчих документів кожного учасника технопарку – для технопарку як групи юридичних осіб, засвідчені печаткою керівного органу технопарку (за наявності);

2) у разі подання документів не в повному обсязі та/або виявлення у документах недостовірних даних МОН, у строк, що не перевищує 10 робочих днів з дня подання документів, повертає документи заявникові із зазначенням причини відмови в державній реєстрації;

3) у разі прийняття позитивного рішення про державну реєстрацію технопарку за результатами розгляду поданих технопарком документів МОН, у строк, що не перевищує 45 календарних днів з дня подання в установленому порядку документів, видає технопарку свідоцтво про державну реєстрацію.

Також Законопроект №2216а було запропоновано, серед іншого, виключення обмежень щодо строку запровадження спеціального режиму інноваційної діяльності технопарків (15 років) та спрощення порядку розгляду і затвердження пріоритетних напрямів діяльності технопарків. Замість чинного підходу, згідно якого такі напрями розглядаються Президією Національної академії наук України та затверджуються МОН, обидва повноваження пропонується закріпити виключно за МОН.

Варто відзначити, що Законопроект № 2216а не встановлював жодних податкових чи інших пільг для технопарків. Документ не був прийнятий та згідно інформації, вказаної на офіційному веб-порталі Верховної Ради України, перебуває у статусі очікування на друге читання.

Посилення державної підтримки у вигляді надання технопаркам податкових та митних

пільг забезпечило б зменшення фінансових бар'єрів для інноваційних і технологічних компаній та старт-апів, дозволяючи їм спрямувати більше ресурсів на проведення досліджень, розширення виробництва, збільшення обсягу та/або диверсифікації надаваних послуг тощо. Відповідно зменшення податкового і митного навантаження сприятиме привабливості як національного, так і міжнародного бізнесу, перетворюючи технопарки у «магніти» для талантів та зарубіжного капіталу. Проте важливо зауважити, що надання технопаркам податкових та митних пільг повинно бути обґрунтованим і контрольованим державою.

Актуальним залишається питання оцінки діяльності технопарків. У дослідженні ЮНІДО визначено такі критерії оцінювання за:

1) Ефективністю: – площа території технопарку на якій побудована інфраструктура та темпи будівництва; – кількість компаній, розташованих на території технопарку; – кількість компаній, що досягли розвитку за сприяння технопарку; – сума доходів від оренди і наданих технопарком послуг; – види та спектр послуг, що надаються технопарком.

2) Результатами: – обсяг залученого капіталу; – загальна сума інвестицій в НДДКР; – кількість постачальників і робочої сили; – кількість створеної орендарями технопарку інноваційної продукції та/або наданих послуг; – кількість укладених угод про співпрацю та передачу технологій.

3) Впливом: – внесок технопарку у високо-технологічне виробництво; – кількість і види створених робочих місць (наприклад, кількість кваліфікованих науковців та інженерів тощо); – частка експорту інноваційної продукції, що пов'язана з діяльністю технопарку; – рівень зростання заробітної плати працівників технопарку [4, с. 27].

Таким чином, до шляхів удосконалення публічного управління та державного регулювання технопарків в Україні варто віднести такі:

1) Оптимізація публічного управління і державного регулювання діяльності технопарків, що повинна передбачати спрощення процесу реєстрації цих інноваційних структур, що обумовлено факторами: 1) ефективності (скорочення часу та ресурсів, необхідних для створення технопарку); 2) доступності (учасники технопарку повинні чітко розуміти вимоги щодо реєстрації або відмови у реєстрації); 3) зменшення бюрократичної складової (скорочення адміністративного навантаження для держави та учасників технопарку); 4) сприяння інноваціям (увага учасників технопарку буде більш зосереджена на дослідженнях і розроб-

ках, а не бюрократичних процедурах); 5) привабливість (спрощення умов створення технопарків сприятиме підвищенню привабливості того чи іншого регіону для потенційних інвесторів).

Також важливим є спрощення порядку розгляду і затвердження пріоритетних напрямів діяльності технопарків. Доцільними є запропоновані Законопроектом № 2216а зміни щодо закріплення виключно за МОН обох повноважень розглядати і затверджувати пріоритетні напрями діяльності технопарків, що сприятиме зменшенню бюрократичних затримок і швидшому прийняттю рішень.

2) Забезпечення технопарків державною підтримкою та інших стимулів для розвитку. Беручи до уваги негативний досвід України щодо наслідків відміни податкових і митних пільг, доцільно повернутися до питання надання технопаркам таких непрямих заходів державної підтримки, що повинно бути обґрунтованим і контрольованим державою. Окрім того, державна підтримка повинна включати: 1) фінансування розвитку інфраструктури технопарку; 2) збільшення обсягів держзамовлень та держзакупівель у сфері інновацій та науково-технічних розробок; 3) розвиток програм обміну знаннями із зарубіжними закладами вищої освіти та науково-дослідними інститутами. Оскільки, виходячи з положень Закону про інновації, технопарки віднесені до суб'єктів інноваційної діяльності, необхідним є забезпечення цих інноваційних структур такими стимулами для виконання інноваційних проектів як надання державних гарантій комерційним банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів та майнове страхування реалізації інноваційних проектів у страховиків відповідно до Закону України «Про страхування».

3) Орієнтування на довгострокову перспективу діяльності технопарків, що полягає у виключенні обмежень щодо строку запровадження спеціального режиму інноваційної діяльності технопарків, який згідно чинного Закону про технопарки складає 15 років. Такий підхід забезпечить довгострокову перспективу розвитку технопарків, надасть їм можливість для стратегічного планування та безперервного процесу розробки і реалізації проектів, а також покращення інвестиційної привабливості технопарків, оскільки інвестування у високотехнологічні та науково-інтенсивні сектори, вимагає тривалого часу для досягнення прибутковості.

4) Створення системи оцінювання діяльності технопарків. Прикладом такої системи

можуть слугувати критерії оцінки запропоновані у дослідженні ЮНІДО.

Висновки. Отже, питання діяльності та ролі технопарків в Україні на сьогоднішній день є як ніколи актуальним. На основі проведеного аналізу, слід стверджувати, що удосконалення публічного управління та державного регулювання технопарків в Україні полягає в їх оптимізації, наданні технопаркам державної підтримки та інших стимулів для розвитку, орієнтуванні на довгострокову перспективу діяльності технопарків та створення системи оцінювання такої діяльності. Питання розвитку технопарків є вкрай важливим у контексті післявоєнної відбудови України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Arnault Morisson. Economic Zones in the ASEAN. 2015. С. 2-111. URL: https://www.researchgate.net/publication/324115407_Economic_Zones_in_the_ASEAN
2. Technology Parks to promote regional economic transformation. URL: <https://www.interregeurope.eu/find-policy-solutions/stories/technology-parks-to-promote-regional-economic-transformation>
3. Science Parks and Technology Parks throughout the world. IASP General Survey 2015. URL: <https://www.ukspa.org.uk/download/science-parks-and-technology-parks-throughout-the-world-iasp-general-survey-2015/>
4. A New Generation of Science and Technology Parks: UNIDO's strategic approach to fostering innovation and technology for Inclusive and Sustainable Industrial Development (2021). URL: https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/Publication_%20New%20Generation%20of%20STI%20parks_2021.pdf
5. Концепція законодавчого забезпечення розвитку мережі індустріальних і науково-технологічних парків (у контексті післявоєнного відновлення). URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32652.pdf>
6. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16 липня 1999 року № 991-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>
7. В.А. Юсупов. Актуальні питання правового забезпечення процесу державного управління створення та діяльності технопарків в Україні. 2020. С. 170-177. URL: <http://www.apdp.in.ua/v88/20.pdf>
8. Кублікова Т., Кузнєцова І. Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 58-70. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49281/1/8.pdf>
9. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2005 рік» та деяких інших законодавчих актів України» : Закон України від 25 березня 2005 року № 2505-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2505-15#Text>
10. Покотилова В. І. Технологічні парки України: стан, проблеми, перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – жовтень (№19). – С. 21-23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2009/7.pdf
11. Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших законів України» : Закон України від 12 січня 2006 року № 3333 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3333-15#Text>
12. Лошак М.В., Кавецький В.В. Технопарки в Україні та динаміка їх розвитку. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКУ ВНТУ 2019) : збірник доповідей. Вінниця : ВНТУ, 2019. С. 2560-2563. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/1/fm_2019_netpub.pdf
13. Міносвіти і депутати за технопарки. Цензор.НЕТ : веб-сайт. URL: https://censor.net/ua/blogs/3055288/mnosvti_deputati_za_tehnoparki
14. Податковий кодекс України. Закон України від 02 грудня 2010 року № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
15. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 04 липня 2002 року / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/40-15#Text>
16. Порядок державної реєстрації технологічних парків : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2006 року № 1657. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1657-2006-%D0%BF#Text>
17. Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності технологічних парків» від 01 липня 2015 року № 2216а : Проект Закону / Верховна Рада України. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55805

СУЧАСНА МІЖНАРОДНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА КИТАЮ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЇЇ ВИРОБЛЕННЯМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ

CHINA'S MODERN INTERNATIONAL INFORMATION POLICY AND INSTITUTIONAL MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF ITS PRODUCTION AND IMPLEMENTATION

Міжнародна інформаційна політика Китаю в першій чверті ХХІ ст. так і не набула чітко визначеного вектору й коливається в спектрі від традиційної для сучасних демократичних країн політики «м'якої сили» до жорсткої політики експансії китайських національних інтересів. З одного боку, політичне керівництво КНР розвиває формат своєї міжнародної інформаційної політики в рамках сучасних демократичних трендів, з особливим акцентом на ролі публічної дипломатії, з іншого – інформаційний контент цієї політики чітко вказує на специфічну позицію Китаю щодо активного, подекуди агресивного, просування власних національних інтересів на міжнародній арені.

Незважаючи на численні незадовільні показники за останнє десятиліття, очевидно, що Китай продовжуватиме посилювати публічну дипломатію. Цілком ймовірно, що Китай приділятиме більше уваги дизайну вищого рівня під час прийняття рішення щодо узгодженої стратегії та системного механізму публічної дипломатії, який обслуговуватиме такі стратегічні питання, як «китайська мрія» та ініціатива «Один пояс, один шлях» тощо, і заохочуватиме більше соціальних акторів залучатися до публічної дипломатії.

Актуальність дослідження майже чверть-столітнього унікального досвіду радикального переформатування міжнародної інформаційної політики Китаю має непересічне значення для сучасної України, яка, на жаль, багато в чому ще програв в інформаційній війні проти російського агресора.

Мета дослідження, результати якого представлено в цій статті, полягала в тому, щоб висвітлити базові засади та механізми державного управління у сфері міжнародної інформаційної політики і публічної дипломатії Китаю в сучасних умовах та оцінити можливості застосування цього досвіду для України.

Ключові слова: державне управління, міжнародна інформаційна політика, міжнародна

інформація, телекомунікація, цифрова трансформація.

China's international information policy in the first quarter of the 21st century has never acquired a clearly defined vector and ranges from the «soft power» policy traditional for modern democratic countries to the hard policy of expansion of Chinese national interests. On the one hand, the political leadership of the PRC is developing the format of its international information policy within the framework of modern democratic trends, with a special emphasis on the role of public diplomacy, on the other hand, the information content of this policy clearly indicates China's specific position regarding the active, sometimes aggressive, promotion of its own national interests on the international stage.

Despite many disappointing performances over the past decade, it is clear that China will continue to strengthen its public diplomacy. It is likely that China will pay more attention to the top-level design when deciding on a coherent strategy and a systemic public diplomacy mechanism that will serve strategic issues such as the Chinese Dream and the Belt and Road Initiative, etc., and encourage more social actors to be involved to public diplomacy.

The relevance of the study of almost a quarter of a century of unique experience of radical reformatting of China's international information policy is of unparalleled importance for modern Ukraine, which, unfortunately, is still losing in many ways in the information war against the Russian aggressor.

The purpose of the study, the results of which are presented in this article, was to highlight the basic principles and mechanisms of state support for China's international information policy and public diplomacy in modern conditions and to assess the possibilities of applying this experience to Ukraine.

Key words: public administration, international information policy, international information, telecommunications, digital transformation.

УДК 35.327

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.10>

Любченко А.В.

к. наук з держ. упр., адвокат

Постановка проблеми у загальному вигляді. На початку ХХІ ст. Китай остаточно перетворився з країни «третього світу» на активного учасника економічних, політичних і безпекових процесів не тільки на регіональному, але і на глобальному рівнях.

Вже у 2010 році валовий внутрішній продукт Китаю випередив Японію, зробивши Китай другою за величиною економікою світу [1].

Зростання національного впливу Китаю все більше пригортає увагу до китайського керівництва, посилюючи таким чином його «м'яку силу». Однак у порівнянні зі зростанням його

«жорсткої сили», «м'яка сила» Китаю відстає від розвинутих країн. Вірогідно, їй ще бракує досвіду в глобальній політиці та обізнаності з встановленими правилами міжнародної інституційної структури, і їй ще належить ефективно перетворити свій надлишок інформаційних ресурсів, таких як історична спадщина, культурні норми та соціальні цінності, у потужний міжнародний вплив. Розглядаючи це питання, багато китайських вчених [1 – 5 та ін.] висловлюють сильне почуття жалю. Вірогідно тому, під впливом всесвітнього акценту на публічній дипломатії, зокрема американських кампаній

публічної дипломатії після «11 вересня», спрямованих на мусульманський світ, все більше китайських вчених і урядовців [6] почали закликати до поживлення міжнародної інформаційної політики та публічної дипломатії Китаю.

Актуальність дослідження майже чверть-столітнього унікального досвіду радикального переформатування міжнародної інформаційної політики Китаю має непересічне значення для сучасної України, яка, на жаль, багато в чому ще програє в інформаційній війні проти російського агресора.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Природно, що у переважній більшості дослідженнями китайської міжнародної політики та публічної дипломатії займаються китайські [1 – 5; 7 – 14 та ін.] і американські [15 – 20 та ін.] науковці.

Але й дослідники в Україні не обійшли ці теми своєю увагою [21 – 26 та ін.]. Серед подібних досліджень на теренах України особливої уваги заслуговує дисертація Хуан Цинь на здобуття наукового ступеня кандидата політичних наук «Інформаційна політика Китайської Народної Республіки в сучасних міжнародних відносинах» [26], захищена у 2007 р. Ця дисертаційна робота присвячена політологічному аналізу державної інформаційної політики Китаю; визначенню ідеологічної складової міжнародного співробітництва Китаю у сфері інформації і комунікації в рамках регіональних міжурядових організацій та з'ясуванню чинників інформаційного розвитку китайського суспільства у міжнародних відносинах.

На жаль, з того часу якихось більш-менш ґрунтовних досліджень цієї тематики у вітчизняній науковій літературі ми не знаходимо.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження, результати якого представлено в цій статті, полягала в тому, щоб висвітлити базові засади та механізми державного управління у сфері міжнародної інформаційної політики і публічної дипломатії Китаю в сучасних умовах та оцінити можливості застосування цього досвіду для України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для китайської науки «публічна дипломатія» (公共政策) є терміном, імпортованим із західного лексику. Традиційно китайці вживають два терміни, що стосуються західної концепції інформаційної політики і публічної дипломатії.

Перший, «зовнішня пропаганда» (對外宣傳) стосується підвищення глобальної обізнаності про китайські досягнення та створення нового іміджу Китаю для закордонної аудиторії [8].

Також, на думку китайських авторів [7; 9; 16] зовнішня пропаганда по суті не контролюється дипломатичними установами, а підпадає під управління з боку більш комплексної державної системи. Оскільки, зовнішня пропаганда переважно поширює свій вплив через засоби масової інформації (ЗМІ), які, звичайно, у Китаї перебувають під певним впливом уряду, але не є цілком залежними від нього.

Інший термін, пов'язаний з публічною дипломатією, – це «народна дипломатія», або «дипломатія між людьми» (公共外交), яка підкреслює важливість звичайних людей у закордонних справах (外交事務). На відміну від загального західного контексту, де «міжнародні справи» мають ширший обсяг, ніж «дипломатія», китайські конотації зовнішніх справ і «дипломатії» (外交) не зовсім відрізняються одне від одного. Закордонні справи на практиці розглядаються суто як дипломатія [13].

Коротко характеризуючи сучасні тренди міжнародної інформаційної політики Китаю, серед них доцільно виділити три домінуючі напрями:

1. «М'який підйом» (軟上升) – пропонує використовувати міжнародну інформаційну політику з метою розвитку конкурентоспроможності Китаю в рамках західної концепції «м'якої сили». Однак, закликає до конкуренції китайської ідеології з західними політичними ідеями [14].

2. «Національний образ» (國家形象) – стверджує, що головна мета міжнародної інформаційної політики Китаю – просування позитивного національного іміджу країни за кордоном. Активна участь Китаю в міжнародному співтоваристві зробила його ще активнішим у оприлюдненні своїх прогресивних новин і формуванні кращого національного іміджу, зокрема, через взаємодію між людьми, організаційну комунікацію, медіа-комунікацію тощо [18].

3. «Національний інтерес» (國家利益) – вважає, що міжнародна інформаційна політика не є вирішенням складних проблем, які включають відносні суперечки інтересів між націями, і що врешті-решт її слід визнати лише національною дипломатичною стратегією та інструментом зовнішньої політики. Тому, зокрема, не варто вкладати занадто багато ресурсів у реалізацію публічної дипломатії. Єдина мета китайської міжнародної інформаційної політики, таким чином, полягає в захисті національних інтересів і політичної влади – виправданні діяльності Комуністичної Партії Китаю (КПК) та легітимізації національної моделі розвитку [10].

Порівняно зі Великою Британією чи Сполученими Штатами, Китаю явно потрібна

стійка та ефективна стратегія міжнародної інформаційної політики й публічної дипломатії, і він повинен повною мірою використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології для реалізації цієї стратегії.

У китайській політичній системі всі закордонні справи очолює насамперед Політбюро ЦК КПК. Хоча в Китаї багато політичних діячів залучені до міжнародних відносин, справжні гравці міжнародної інформаційної політики виходять із вузького кола партійної номенклатури. До неї входять члени Політбюро ЦК КПК та деякі інші члени ЦК, а також керівники відповідних відділів, усі вони складають Комітет у закордонних справах Національного комітету Народної політичної консультативної ради Китаю (領導小組, або SLG) [27], відповідальний за зовнішні справи Китаю.

Народна політична консультативна нарада Китаю (中國人民政治協商會議) є патріотичною організацією єдиного фронту китайського народу, яка є ключовим механізмом багато-партійної співпраці та політичних консультацій під керівництвом КПК. Це єдиний національний політичний консультативний орган Китаю, важливий канал консультативної демократії, ключовий компонент національної системи управління та інституція, утворена з урахуванням китайських особливостей. Національний комітет Народної політичної консультативної ради Китаю (中國人民政治協商會議全國委員會) складається з представників КПК та інших політичних партій, а також народних організацій, груп етнічних меншин, видатних осіб без партійної приналежності, співвітчизників із Гонконгу [28].

Централізоване управління SLG зазвичай досягається шляхом створення команди лідерів або системою комітетів. Таким чином, лише члени SLG та їхні публічні виступи можуть розглядатися як офіційні повідомлення міжнародної інформаційної політики. Разом з тим, відбувається постійний процес спілкування та координації між членами Політбюро ЦК КПК, державними радниками і міністрами, відповідальними за закордонні справи, а також різними офіційними, напівофіційними та неурядовими організаціями, пов'язаними з міжнародною інформаційною політикою. В діяльності SLG, слід враховувати такі обставини:

По-перше, заяви вищих лідерів є найважливішим показником міжнародної інформаційної політики Китаю. Під керівництвом Генерального секретаря SLG складається з членів Політбюро ЦК КПК та представників основних міністерств (включаючи віцепрем'єра та державного радника, відповідаль-

ного за закордонні справи, а також керівників міністерств (закордонних справ, національної оборони, громадської безпеки, національної безпеки та торгівлі), державних офісів (таких як Управління у справах Гонконгу та Макао, Управління у справах закордонних китайців та Управління інформації уряду) і департаментів (Центральний відділ реклами та Міжнародне управління ЦК КПК), а також високопоставлених генералів Управління Генерального штабу Китайської народно-визвольної армії.

SLG має на меті координувати, спілкуватися, вирішувати, призначати та контролювати зовнішню політику між Постійним комітетом Центрального Політбюро та іншими агентствами та відомствами, пов'язаними із зовнішніми справами. Коротше кажучи, SLG із закордонних справ має значний вплив на дипломатичну стратегію Політбюро ЦК КПК та часто керує процесом прийняття рішень щодо зовнішньополітичних стратегій Китаю.

По-друге, поведінка відомств, відповідальних за закордонні справи, є ще одним показником стратегії міжнародної інформаційної політики Китаю. На відміну від політичних систем в інших країнах, закордонні справи Китаю не покладені лише на МЗС, а розподіляються між вищезазначеними міністерствами, департаментами та відомствами. На ці агенції покладено різні обов'язки у сфері міжнародної інформації та публічної дипломатії під керівництвом КПК, і вони разом працюють над виконанням дипломатичних стратегій, сформульованих вищими керівниками.

Хоча багато державних установ у Китаї мають відділи закордонних справ, вони повинні суворо дотримуватися офіційного дипломатичного кредо. Таким чином, майже всі так звані «міжлюдські дипломатичні дії» в Китаї, навіть ті, що спонсоруються неурядовими організаціями, не слід розглядати як публічну дипломатію, а як особливу форму традиційного міжурядового чи урядового зв'язку, тобто, як «напівофіційну дипломатію».

Тим не менше, Міністерство закордонних справ Китаю у 2003 р. створило спеціальний Відділ масової (публічної) дипломатії (大眾外交系), Інформаційного департаменту МЗС який відповідав за питання, пов'язані з Інтернетом і координацію публічної дипломатії зі ЗМІ та масовою цільовою аудиторією в країні. В 2009 р. цей відділ було підвищено до статусу Управління преси, комунікацій та публічної дипломатії [29]. Його обов'язки включають проведення великих заходів публічної дипломатії, таких як дні відкритих дверей; інформування вітчизняної преси про зовнішню політику Китаю та офіційну позицію щодо актуальних

міжнародних питань; координація діяльності публічної дипломатії між МЗС, підпорядкованими йому департаментами та відповідними комісіями й відділами інших міністерств; створення публічного інформаційного сайту; адміністрування форуму зовнішньої дипломатії; координація та інструктаж зусиль публічної дипломатії всіх посольств і консульств КНР в іноземних країнах і регіонах тощо.

Крім того, в 2010 р. МЗС створило Консультативний комітет з публічної дипломатії (公共外交諮詢委員會). До складу якого входять колишні посадовці МЗС, колишні послы та авторитетні науковці. Він головним чином відповідає за надання консультацій для МЗС щодо реалізації заходів міжнародної інформаційної політики та публічної дипломатії а також бере участь у плануванні, реалізації та оцінці цих заходів. Відтоді МЗС просуває низку інновацій у сфері міжнародної інформаційної політики, наприклад, проведення брифінгів із запитаннями та відповідями для ЗМІ перед відвідуванням китайських лідерів зарубіжних країн або міжнародних конференцій, а також створення форуму для спілкування між урядом і громадськістю, бізнес-сектором та академічними колами. МЗС також займається публічною дипломатією в Інтернеті, створює та вдосконалює веб-сайти більш ніж 20 мовами. [30].

Міністерство освіти, Міністерство Культури, Міністерство торгівлі Китаю також беруть активну участь у суміжних сферах міжнародних культурних, освітніх та бізнесових обмінів.

Наприклад, низка масштабних заходів культурної дипломатії, таких як Рік культури Китаю та Франції, Рік культури Китаю та Росії та Рік культури та спорту Китаю та Японії, привернули значну увагу та участь з боку китайського та іноземних урядів, а також людей з усіх верств суспільства, таким чином розширюючи міжнародне знайомство з китайською культурою.

В останні роки Міністерство освіти Китаю вважало освітню дипломатію основою загальної стратегії національної дипломатії та активно здійснювало програми обміну студентами й науковцями в рамках гуманітарного обміну (人道交流). Таким чином, освітня дипломатія вважається дипломатичним інструментом із найсильнішим «політичним імунітетом», оскільки вона може відігравати позитивну роль у підтримці стабільності та безперервності зовнішніх відносин навіть у випадках, коли між країнами виникають негаразди.

Свого роду «китайською реплікою» славнозвісної Британської Ради (British Council) виступає Інститут Конфуція (孔子學院), створений у 2002 р. [31]. Інтернаціоналізація китай-

ської мовної освіти та популяризація китайської культури стали невід'ємними підходами до дипломатії Китаю. В останні роки попит на вивчення китайської мови постійно зростає в усіх країнах, як і попит на інститути Конфуція. Уряд Китаю всіляко заохочує створення інститутів Конфуція в усіх куточках світу, таким чином використовуючи Інститут Конфуція як освітній бренд для просування китайської культури. Станом на початок 2024 року було створено 475 інститутів Конфуція та 851 клас у 126 країнах, а також інститути Конфуція онлайн та інститути Радіо Конфуція. Зараз приблизно 40 мільйонів студентів вивчають китайську мову за кордоном [31].

Таким чином, вивчення китайської мови привернуло увагу до проєкції привабливості Китаю за кордоном. Однак представники програми, відповідальні за Інститут Конфуція, стверджують, що вони не мають дипломатичного мандату, і що вони зосереджені виключно на мовній підготовці за кордоном [31].

Китайська народна асоціація дружби з іноземними країнами (中國人民對外友好協會) [32], заснована ще в 1954 р., є однією з головних зовнішньополітичних організацій КНР. Організація керує відносинами з містами-побратимами різних міст Китаю. Її заявленою метою є сприяння дружбі та взаєморозумінню між китайським народом й іноземними державами та для впливу на формування позитивного іміджу Китаю в світі.

Під егідою Асоціації також діє Китайський фонд дружби за мир і розвиток (中國友善和平發展基金會), який налагоджує партнерські відносини з відомими некомерційними організаціями та організаціями приватного сектору. Він є першим національним громадським фондом у галузі закордонних справ. Він був заснований Китайською народною асоціацією дружби із зарубіжними країнами та виконує функцію органу з нагляду за бізнесом. Основними функціями Фонду є [33]:

- організація та фінансування дружніх обмінів між китайцями та іноземцями;
- діяльність та заходи щодо підтримання миру у всьому світі;
- підтримка розвитку китайських та зарубіжних неурядових обмінів та співробітництва;
- проведення навчання для розвитку талантів для публічної дипломатії та модернізації;
- сприяння міжнародному співробітництву та наданню консультаційних послуг;
- забезпечення фінансування установ, публікацій, конференцій та заходів, що займаються дослідженнями в галузі публічної дипломатії;

– вшанування та винагороджування організацій й приватних осіб, які зробили видатний внесок у реалізацію цілей Фонду.

Щоб оптимізувати міжнародне середовище громадської думки, Китай почав впроваджувати політику щодо радіо та телебачення. Проект «виходу на глобальний рівень», який розпочався у 2002 році, активно сприяв використанню радіо-, телевізійних і культурних підприємств і продуктів для поширення свого повідомлення.

З 2003 року Центральне телебачення Китаю (中國中央電視臺) запустило канали новин російською, арабською та португальською мовами, поряд із існуючими англійською, іспанською, французькою. Зараз існує 10 міжнародних каналів загалом 7 мовами, які транслюють мовлення у більш як 140 країн світу [34].

Китайська кіноіндустрія також активно виступає на міжнародній арені. Представлена на міжнародних радіо- та кінофестивалях, вона проводить великі зарубіжні культурні радіо- і телевізійні комунікації та літературно-мистецькі виступи.

Наприклад, корпорація China Film Group (中国电影集团公司) – найбільша та найвпливовіша державна кінокомпанія в Китаї – бере активну участь у щорічному Шанхайському міжнародному кінофестивалі, одному з найбільших кінофестивалів в Азії, і китайські фільми неухильно завойовують популярність на міжнародній арені [35].

Китайські газети також беруть активну участь у просуванні китайської інформаційної політики за кордоном, People's Daily, China Daily і Global Times є одними з найвпливовіших. The Global Times, дочірня компанія People's Daily, особливо зросла в останні роки, і її вважають представником «китайського націоналізму». З 2009 року Global Times запустила англійськомовне видання та створила англійськомовний веб-сайт. Після China Daily вона стала другою всеохопною англійськомовною газетою, що видається в Китаї. Надзвичайні звіти Global Times привернули широку увагу міжнародних і китайських ЗМІ, і їх часто цитують провідні світові агентства, включаючи Associated Press, Reuters, AFP і Kyodo News Agency [36].

Китай також підкреслив важливість управління мережевою інформацією. Урядові департаменти створили веб-сайти, і ЗМІ заохочують наслідувати їх приклад. Більший акцент робиться на мобільних телефонах, блогах, мікроблогах, соціальних мережах та інших нових медіа-засобах. Політика SLG також зосереджена на покращенні управління Інтернетом. Зокрема, Державне інформаційне управління створило Бюро з розвитку

Інтернет-культури (網路文化發展局), яке керує розширенням сфери управління онлайн-форумами, блогами та мікроблогами, а також традиційними веб-сайтами [37].

Розвідувальні і спеціальні безпекові служби Китаю, на відміну від українських спецслужб, жодним чином не виступають провідниками міжнародної інформаційної політики КНР. Натомість, вони є ефективними збирачами, аналітиками і постачальниками міжнародної інформації для потреб КПК і уряду Китаю.

Міністерство державної безпеки Китаю (中國國家安全部) стало головною цивільною розвідувальною службою КНР, і всі офіційні та неофіційні розвідувальні структури в країні діють під його керівництвом, за винятком Китайської народно-визвольної армії (中國人民解放軍), яка зберегла власну службу військової розвідки, яка є безпосередньо під наглядом КПК, а не під прямим контролем уряду. Два найвпливовіші департаменти, якими керує китайська військова розвідка: (Департамент міжнародних зв'язків Головного політичного департаменту Народно-визвольної армії та Фронт об'єднаних дій, який є органом, безпосередньо пов'язаним із наглядом КПК).

Міністерство державної безпеки Китаю (國家安全部) здійснює всі свої розвідувальні операції на основі бізнес-підрозділів своїх агентів, відомих як «ділові мережі Danwei». Сполучені Штати Америки звинувачують Китай у використанні своїх медіа-офісів за кордоном для розвідувальної діяльності, включаючи китайські урядові та напівдержавні органи, академії, університети, компанії та навіть різні ЗМІ. Сполучені Штати Америки також звинувачували те, що відоме як Управління національної оборони з питань науки, технологій і промисловості Китаю (або скорочено Sustained), яке схоже на роботу Американського агентства передових оборонних дослідницьких проєктів (DARPA). Також почастишали звинувачення американців на адресу Китайського інформаційного агентства Сінхуа, що воно діє як прикриття для китайських розвідників і агентів по всьому світу [38].

Висновки:

1. Міжнародна інформаційна політика Китаю в першій чверті XXI ст. так і не набула чітко визначеного вектору й коливається в спектрі від традиційної для сучасних демократичних країн політики «м'якої сили» до жорсткої політики експансії китайських національних інтересів. З одного боку, політичне керівництво КНР розвиває формат своєї міжнародної інформаційної політики в рамках сучасних демократичних трендів, з особливим акцентом на ролі публічної дипломатії, з іншого – інфор-

маційний контент цієї політики чітко вказує на специфічну позицію Китаю щодо активного, подекуди агресивного, просування власних національних інтересів на міжнародній арені.

2. Незважаючи на численні незадовільні показники за останнє десятиліття, очевидно, що Китай продовжуватиме посилювати публічну дипломатію. Цілком ймовірно, що Китай приділятиме більше уваги дизайну вищого рівня під час прийняття рішення щодо узгодженої стратегії та системного механізму публічної дипломатії, який обслуговуватиме такі стратегічні питання, як «Китайська мрія» та ініціатива «Один пояс, один шлях» тощо, і заохочуватиме більше соціальних акторів залучатися до публічної дипломатії.

2. Провідну роль у формуванні міжнародної інформаційної політики в КНР надалі відіграє Комуністична партія Китаю, яка, в особі невеликої групи політичних лідерів вищого рангу, не лише визначає зміст і форму, а по суті, здійснює централізоване державне управління міжнародною інформаційною політикою Китаю. Разом з тим, на рівні уряду, в Китаї створено чимало управлінських структур, які відповідають за конкретні напрями реалізації міжнародної інформаційної політики.

3. До активної участі у реалізації міжнародної інформаційної політики і публічної дипломатії КПК також беруть підконтрольні їй громадські, наукові, освітні, культурні організації та ЗМІ.

4. Сучасний досвід формування системи державного управління в сфері міжнародної інформаційної політики Китаю корисний для України, насамперед, з погляду ефективного застосування механізмів централізації у виробленні та координації у реалізації такої політики.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Mark Beeson, Fujian Li, Charmed or Alarmed? Reading China's Regional Relations. *Journal of Contemporary China*, 2012. Vol. 21, No. 73, p. 35–52.
2. Yiwei Wang. Public Diplomacy and the Rise of Chinese Soft Power. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 2008, Vol. 616, p. 259.
3. Zhang Jing. Public Diplomacy and Moulding of Chinese National Image. *News World*, 2013, No. 8, p. 322–23.
4. Wang Yiwei. How to Deal With the Paradox of China's Public Diplomacy? *Northeast Asia Forum*, 2014, No. 3, p. 42–50.
5. Zhong Xin. The Two Innovations of China's Public Diplomacy Formulation, *Foreign Communication*, No. 5 (2014), p. 40–41.
6. Ministry of Foreign Affairs of PRC. Congratulation Letter to the Second Public Diplomacy Forum of China and Korea, 12 June, 2014, URL.: http://www.fmprc.gov.cn/mfa_chn/zyxw_602251/t1164983.shtml.

7. Wang, Jian. *Soft Power in China: Public Diplomacy through Communication*. New York: Palgrave Macmillan. 2011. 208 p.

8. Zhao, Kejin. The Motivation Behind China's Public Diplomacy. *The Chinese Journal of International Politics*, 2015, p. 1–30.

9. Wei, Cao. The Efficiency of China's Public Diplomacy. *The Chinese Journal of International Politics*, 2016, p. 399-434. doi:10.1093/cjip/pow012.

10. Yang, Yifan. "Corporate Public Diplomacy and Global Communication of China's "Belt and Road" Initiative. *Pacific Focus*, 2018. No. 33(3). p. 497-523. doi:10.1111/pafo.12130.

11. Sun, Wanning. Configuring the foreign correspondent: New questions about China's public diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 2019, No. 11. p. 125–138. doi:10.1057/pb.2014.20.

12. Zhao, Kejin. The China Model of Public Diplomacy and its Future. *The Hague Journal of Diplomacy*, 2019. No. 14. p. 169-181. doi:10.1163/1871191X-14101033.

13. Voon, Jan P, and Xinpeng, Xu. Impact of the Belt and Road Initiative on China's soft power: preliminary evidence. *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*. 2020, No. 27(1). p. 120-131. doi: 10.1080/16081625.2020.1686841.

14. Lagerkvist, J. Internet ideotainment in China: national responses to cultural globalization. *Journal of Contemporary China*, 2008, vol. 17, No. 54. p. 121–40.

15. D'hooghe, Ingrid. Into High Gear: China's Public Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 2008, No. 3. p. 37-61. doi:10.1163/187119008X284524.

16. Thomas J. Christensen. The Advantages of an Assertive China. *Foreign Affairs*, 2011, Vol. 90, No. 2. p. 59–62.

17. Scott, David. China's Public Diplomacy Rhetoric, 1990–2012: Pragmatic Image-Crafting. *Diplomacy and Statecraft*, 2015. No. 26(2). p. 249–265. doi: 10.1080/09592296.2015.1034563.

18. Hartig, Falk. How China Understands Public Diplomacy: The Importance of National Image for National Interests. *International Studies Review*. 2016, Vol. 18, No. 4. p. 655-680.

19. Bandurski, D. China's guerrilla war for the web. *Far Eastern Economic Review*, 2018, vol. 171, No. 6, p. 41–44.

20. Кучмій О.П. Стратегія інформаційної безпеки в структурі внутрішньої й зовнішньої політики КНР. *Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 102 (Частина I)*, 2011. с. 158–171.

21. Піпченко Н.О. Здійснення політичної комунікації в Китаї засобами мережі Інтернет. *Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 111 (Частина I)*, 2012. с. 93–97.

22. Копійка, Марія. «Гостра сила» в стратегії інформаційної безпеки Китаю. *Міжнародні відносини суспільні комунікації та регіональні студії. Суспільні комунікації. 1 (7)*, 2020. с. 68–79.

23. Венідітков С. В. Медіасистема Китаю: внутрішній контроль та зовнішня автономія. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтва. Серія: Аудіовізуальне мистецтво і виробництво*, 3(2), 2020. с. 229–236.

24. Венидиктов С. В. Медійний простір Китаю: від національної консолідації – до «м'якої сили». *Обрії друкарства*, 1 (8), 2020. с. 32–39.

25. Хуан Цинь. Інформаційна політика Китайської Народної Республіки в сучасних міжнародних відносинах. Дис. канд. політ. наук. Інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Київ, 2007. URL.: <http://www.disslib.org/informatsiy-na-polityka-kytajskeyi-narodnoyi-respubliky-v-suchasnykh-mizhnarodnykh.html>.

26. Leading Small Group. URL.: https://en.wikipedia.org/wiki/Leading_Small_Group.

27. Chinese People's Political Consultative Conference. URL.: <http://en.cppcc.gov.cn/aboutus.html>.

28. The Department of Press, Communication and Public Diplomacy. URL.: https://www.fmprc.gov.cn/eng/wjb_663304/zzjg_663340/xws_665282.

29. International Press Center. URL.: <http://ipc.fmprc.gov.cn/eng>.

30. Confucius Institute. URL.: <https://confucius-institute.gr/en>.

31. Chinese People's Association for Friendship with Foreign Countries. URL.: https://en.wikipedia.org/wiki/Chinese_People%27s_Association_for_Friendship_with_Foreign_Countries.

32. China Friendship and Peace Development Foundation. URL.: https://baike-baidu-hk.translate.google.com/item/中國友好和平發展基金會/4845766?_x_tr_sl=zh-TW&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc.

33. CCTV.Com. URL.: <https://english.cctv.com>.

34. China Film Group. URL.: <https://en.unifrance.org/directories/company/97514/china-film-group>.

35. China Global Times. URL.: <https://www.globaltimes.cn>.

36. Hu, Jintao. Strengthen the construction and management of network culture with the spirit of innovation/ URL.: https://www.gov.cn.translate.google.com/test/2007-10/10/content_773145.htm?_x_tr_sl=zh-CN&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc.

37. Ministry of State Security (China). URL.: [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_State_Security_\(China\)#:~:text=%27State%20Security%20Ministry%27%3B%20IPA,Chinese%20Communist%20Party%20\(CCP\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_State_Security_(China)#:~:text=%27State%20Security%20Ministry%27%3B%20IPA,Chinese%20Communist%20Party%20(CCP)).

38. Helmy, Nadia. How the Chinese civilian and military intelligence agencies confronting CIA and the Pentagon. URL.: <https://moderndiplomacy.eu/2024/03/03/how-the-chinese-civilian-and-military-intelligence-agencies-confronting-cia-and-the-pentagon>.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE TRANSFORMATION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE OBJECTS: ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Забезпечення безпеки та ефективності критичної інфраструктури стає все більш актуальною проблемою в умовах швидкої технологічної трансформації та зростаючих загроз кібербезпеці. Організації, що володіють або експлуатують такі об'єкти, повинні ефективно управляти їхньою трансформацією для забезпечення стійкості та надійності. Стаття має на меті дослідити організаційні та управлінські виклики, що виникають у контексті стратегічного управління трансформацією об'єктів критичної інфраструктури, а також виявити можливості для покращення стійкості та ефективності цих об'єктів. Метою дослідження є аналіз організаційних та управлінських аспектів управління трансформацією критичної інфраструктури, виявлення ключових проблем та можливостей для покращення. Об'єктом дослідження є процес управління трансформацією критичної інфраструктури, предметом – організаційні та управлінські аспекти цього процесу. Дослідження базується на аналізі вітчизняної та зарубіжної літератури, участі у наукових конференціях та дискусіях, а також на особистому досвіді автора. Застосовані методи включають аналіз, порівняння, синтез та узагальнення отриманих даних. У дослідженні виконано аналіз організаційних та управлінських викликів управління трансформацією критичної інфраструктури, ідентифіковано ключові проблеми та запропоновано стратегії для їх вирішення. Досліджено можливості впровадження інноваційних підходів та технологій для підвищення ефективності та стійкості об'єктів інфраструктури. Висновки дослідження спрямовані на розробку рекомендацій щодо практичного впровадження стратегій управління трансформацією критичної інфраструктури з метою забезпечення її стійкості та ефективності в умовах сучасних викликів. Серед ключових організаційно-управлінських викликів у стратегічному управлінні визначені наступні: узгодженість стратегічних пріоритетів та завдань розвитку інфраструктури між різними інституційними рівнями; достатність фінансування стратегій та планів забезпечення стійкості критичної інфраструктури; виклики, пов'язані з розвитком механізмів державного управління для забезпечення реалізації стратегій; спроможність територіальних громад забезпечити реалізацію планів щодо розвитку критичної інфраструктури у різних секторах.

Ключові слова: стратегічне управління, критична інфраструктура, організаційні

виклики, управління об'єктами інфраструктури, управлінські виклики.

Ensuring the security and efficiency of critical infrastructure is becoming an increasingly urgent issue in the face of rapid technological transformation and growing cyber security threats. Organizations that own or operate such facilities must effectively manage their transformation to ensure sustainability and reliability. The article aims to investigate the organizational and management challenges that appear in the context of strategic management of the transformation of critical infrastructure objects, as well as opportunities for increasing the sustainability and efficiency of these objects. The research method is the analysis of organizational and managerial aspects of managing the transformation of critical infrastructure, identifying key problems and opportunities for improvement. The object of research is the process of managing the transformation of critical infrastructure, the subject is the organizational and managerial aspects of this process. The research is based on the analysis of domestic and foreign literature, participation in scientific conferences and discussions, as well as on the personal experience of the author. Applied methods include analysis, comparison, synthesis and generalization of the obtained data. The study analyzed the organizational and managerial challenges of managing the transformation of critical infrastructure, identified key problems and proposed strategies for solving them. The possibility of implementing innovative approaches and technologies to increase the efficiency and sustainability of infrastructure facilities was investigated. The research findings are aimed at developing recommendations for the practical implementation of critical infrastructure transformation management strategies in order to ensure its sustainability and efficiency in the face of modern challenges. Among the key organizational and management challenges in strategic management, the following are identified: consistency of strategic priorities and tasks of infrastructure development between different institutional levels; the adequacy of financing strategies and plans for ensuring the sustainability of critical infrastructure; challenges related to the development of public administration mechanisms to ensure the implementation of the strategy; the ability of territorial communities to ensure the implementation of plans for the development of critical infrastructure in various sectors.

Key words: strategic management, critical infrastructure, organizational challenges, management of infrastructure objects, management challenges.

УДК 65.012.4:004.9:351.85.004.7
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.11>

Магомедов А.О.
к. іст. наук,
здобувач кафедри історії
та культури України
Університет Григорія Сковороди
в Переяславі

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасному світі критична інфраструктура є однією з основних складових забезпечення стійкості та безпеки суспільства. Однак, в умовах зростаючих загроз для безперервного функціонування об'єктів критичної інфраструктури через технологічні, політичні та інші чинники, стає все складніше забезпечити ефективне функціонування та захист критичних інфраструктурних об'єктів. Таким чином, головним завданням є розробка стратегій управління трансформацією критичної інфраструктури, які враховують сучасні технологічні тенденції та загрози, а також забезпечують ефективну координацію між різними структурними підрозділами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, Andersen T.J. and Sax J., Osunsanmi T.O., Okafor C.C. and Aigbavbo C.O., Trdskman T., Oke A.E. and Stephen S.S., Yusuf A.O., Orawole A., Musa N., Kadiri D.S. and Ebunoluwa E.I., Sippola K., Pellinen J., Rautiainen A., Mdttc T. and Voutilainen V., Akomea-Frimpong I., Jin, X. Osei Kyei R., Tetteh P.A., Tumpa R.J. and Pariafsai F., Adu Gyamfi T., Aigbavboa C.O. and Thwala W.D., Pieterse B., Agyekum K., Manu P., Mohandes S.R., Cheung C. and Yunusa-Kaltungo A., Ampratwum G., Tam V.W.Y. and Osei-Kyei R., Autio P., Pulkka L. and Junnila S. [1-11] та інші автори.

Мета. Метою статті є дослідження організаційних та управлінських викликів, що виникають при здійсненні стратегічного управління трансформацією об'єктів критичної інфраструктури. Крім того, мета полягає в ідентифікації можливостей для покращення стійкості та ефективності цих об'єктів.

Виклад основного матеріалу. «Стійкість критичної інфраструктури — це стан справ, який забезпечує здатність критичної інфраструктури нормально функціонувати, адаптуватися до умов, що постійно змінюються, протистояти різного роду загрозам і швидко відновлюватися» (стаття 1, пункт 23) [12]. При управлінні ризиками для об'єктів критичної інфраструктури виникають організаційні виклики, що потребують забезпечення внутрішньої координації у системі публічного управління. До початку повномасштабного військового вторгнення російської федерації українським урядом розглядалися окремі аспекти забезпечення належного управління ресурсами, включаючи фінансові, технічні та людські ресурси, як пріоритетні виклики. Управління цими ресурсами вимагає ретельного планування та ефективного викори-

стання, особливо в умовах стрімкого технологічного розвитку та зміни обставин [1, 2].

Одним із головних викликів на сьогодні є виклик повномасштабної військової агресії російської федерації, в першу чергу, щодо терористичних атак на об'єкти критичної інфраструктури та ракетні обстріли. В умовах тривалої війни, необхідно постійно оновлювати та модернізувати системи безпеки та технічні рішення для забезпечення високого рівня захисту. При вивченні управлінських вимог, пов'язаних зі стратегічним плануванням, першим аспектом, який варто врахувати, — це необхідність в розробці довгострокових стратегій розвитку критичної інфраструктури, які повинні враховувати не тільки поточні потреби, але й очікувані зміни в технологічному ландшафті, соціально-економічному середовищі та загрозах безпеки. Другим важливим аспектом є ризик-орієнтоване прийняття рішень. Управління критичною інфраструктурою пов'язане зі значними ризиками, такими як природні катастрофи, кібератаки та технічні збої. Ефективне вирішення цих ризиків вимагає систематичного аналізу, оцінки та управління ризиками на всіх рівнях управління [3].

Стратегічне управління трансформацією об'єктів критичної інфраструктури ґрунтується на принципах інтегрованого підходу, гнучкості та співпраці (див. табл. 1).

Основні аспекти стратегічного управління повинні бути сфокусовані на використанні та адаптації у всіх галузях критичної інфраструктури різноманітних сценаріїв, які можуть включати розвиток інтегрованих підходів до управління ризиками, урахування впливу російської агресії, а також покращення систем моніторингу та реагування на негативні події – рис. 1.

Додатковою можливістю є посилення співпраці та обміну даними між різними зацікавленими сторонами, такими як урядові органи, приватні компанії та академічні установи. Спільна робота може допомогти вирішити загальні виклики та забезпечити взаємодію між різними суб'єктами управління критичною інфраструктурою [11].

Вищезазначене свідчить про необхідність суттєвого вдосконалення стратегічного управління критичною інфраструктурою в умовах сучасності та можна сформулювати конкретні науково-практичні рекомендації з покращення процесів для забезпечення безпеки критичної інфраструктури:

1. Залучення широкого кола стейкхолдерів як до реагування на загрози кризових ситуацій (пряма дія у відповідь на військову агресію), так і до використання додаткових ресурсів та

Принципи та функції стратегічного управління трансформацією об'єктів критичної інфраструктури*

Принципи управління	Процедури та функції	Виклики сучасності
Інтегрований підхід [4]	Розроблення стратегічних планів трансформації	Зростання кількості ракетних обстрілів та тактика повторних обстрілів одного й того ж об'єкту критичної інфраструктури
Контингентне планування [5]	Впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності	Адаптація до швидких змін у технологічному ландшафті шляхом впровадження систем попередження про ракетні небезпеки та можливості їх уникнення чи мінімізації наслідків
Гнучкість у прийнятті рішень [6]	Аналіз ризиків та розробка стратегій управління ними	Соціально-економічні зміни та їх вплив на інфраструктуру як наслідки війни
Співпраця та партнерство зі зацікавленими сторонами [5]	Комунікація та залучення персоналу до змін	Глобальні безпекові виклики, виклики зміни клімату та енергетичні кризи
Інноваційний підхід [7]	Постійне оновлення та вдосконалення рекомендацій	Пошук інноваційних підходів до захисту об'єктів критичної інфраструктури від ракетних обстрілів
Забезпечення безпеки та стійкості [5]	Розроблення та впровадження заходів кібербезпеки	Політичні та регуляторні зміни в умовах співпраці із союзниками щодо захисту неба та процесів відновлення пошкодженої у результаті ракетних обстрілів інфраструктури
Визначення стратегічних цілей та пріоритетів [6]	Аудит та аналіз ефективності стратегічних цілей	Технологічні ризики та виклики
Адаптивність до змін та викликів [8]	Постійне оновлення стратегій управління трансформацією	Глобалізація та її вплив на управління інфраструктурою, виклики поширення повномасштабної військової агресії російської федерації, в тому числі на європейський простір

*Джерело: сформовано автором на основі [4, 5, 6, 7, 8]

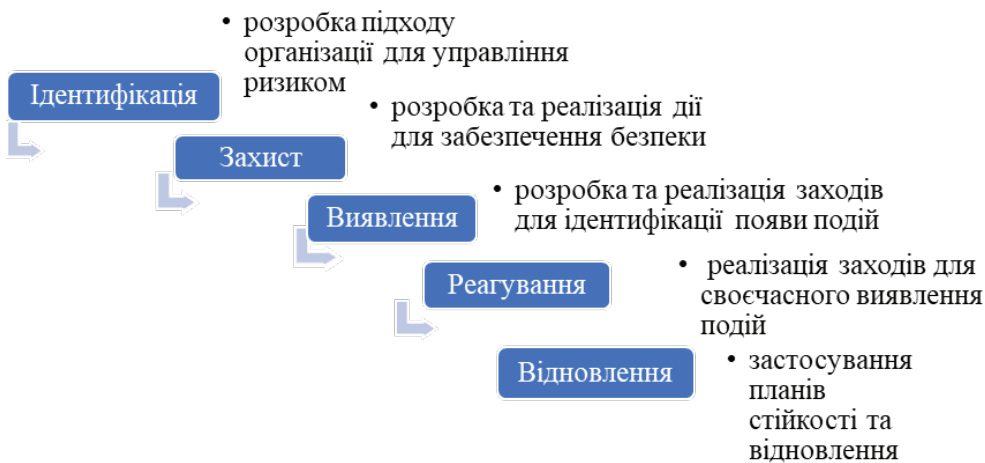


Рис. 1. Концепція стратегічного управління ризиками об'єктів критичної інфраструктури *

*Джерело: сформовано автором на основі [9-10]

можливостей відновлення об'єктів критичної інфраструктури;

2. Ідентифікація актуальних загроз у відповідній сфері планування та оцінка наслідків їх реалі-

зації з точки зору соціально-економічних аспектів та вплив на захист національних інтересів;

3. Обмін інформацією та координація дій між усіма стейкхолдерами, розробка проце-

дур і планів взаємодії на всіх етапах розвитку кризової ситуації;

4. Встановлення цільових параметрів реагування, зокрема часових рамок, на пошкодження та руйнування критичної інфраструктури;

5. Розробка конкретних заходів реагування та забезпечення сталості реалізації функцій критичної інфраструктури;

6. Інформування споживачів про пошкодження та наслідки для них, заплановані та реалізовані заходи реагування та альтернативні способи задоволення потреб споживачів;

7. Адаптація процесів впровадження стратегічних підходів відповідно до нових реалій з урахуванням отриманого досвіду повномасштабного військового вторгнення та ракетних обстрілів критичної інфраструктури.

У вересні 2023 року Кабінет Міністрів України затвердив Національний план захисту та забезпечення стійкості критичної інфраструктури України (далі – План) (Розпорядження КМУ від 19 вересня 2023 р. № 825-р), в межах якого передбачено досягнення цілей, виконання завдань, заходів за індикаторами їх реалізації міністерствами, центральними органами виконавчої влади за рахунок коштів державного бюджету на відповідний рік, а також за рахунок коштів органів місцевого самоврядування (їх місцевих бюджетів) [17].

У Державному бюджеті на 2024 рік передбачено фінансування діяльності Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України в обсязі 26,371 млрд грн, зокрема загального фонду – 23,126 млрд грн (видатки споживання – 23,125 млрд грн, видатки розвитку – 1,437 млрд грн), спеціального фонду – 3,244 млрд грн в цілях розвитку. Видатки споживання спрямовані на виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, які залучені державою, за державними гарантіями на розвиток мережі автомобільних доріг для загального користування (23,020 млрд грн) [16].

Кошти спеціального фонду бюджету будуть спрямовані на забезпечення реалізації проєктів з відновлення інфраструктури у рамках програми «Підтримка швидкого відновлення України», відновлення критично важливої інфраструктури. Крім цього, кошти державного бюджету для забезпечення діяльності Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України будуть використані для надання субвенцій місцевим бюджетам в цілях реалізації проєктів з відновлення [16].

План передбачає як вдосконалення правових механізмів посилення стійкості критичної

інфраструктури, так і розвиток організаційних, інституційних, управлінських, інформаційно-комунікаційних механізмів, а також методичного забезпечення оцінки стійкості. Серед заходів – підготовка проєктів документів стратегічного планування Адміністрацією спеціального зв'язку та секторальними органами у цій сфері; затвердження секторальних планів здійснення моніторингу рівня стійкості та безпеки об'єктів критичної інфраструктури; планів взаємодії суб'єктів, відповідальних за стійкість та безпеку; планів підтримання життєво важливих послуг та функцій інфраструктури; галузевих та регіональних програм, планів протидії загрозам (плани реагування, аварійні плани, плани відновлення, плани проведення тренувань та навчань); планів взаємодії функціональних органів у досліджуваній сфері управління; планів заходів для цивільного захисту населення, техногенної, пожежної безпеки; місцевих програм забезпечення безпеки, стійкості тощо [17].

У Київській військовій адміністрації розроблено та затверджено обласну цільову програму, спрямовану на забезпечення безпеки та стійкості об'єктів критичної інфраструктури на 2024-2027 роки з обсягом витрат у розмірі 800 млн грн щорічно за вказаний період за рахунок коштів обласного та місцевого бюджетів [13].

Територіальні громади здійснюють розробку планів дій при об'єктах критичної інфраструктури [15; 18] (наприклад, План дій при ураженні об'єктів житлового фонду та об'єктів критичної інфраструктури населених пунктів Слобідської територіальної громади в умовах воєнного стану, затверджений рішенням виконавчого комітету Слобідської селищної ради від 05 жовтня 2023 року № 86). В таких планах визначені заходи та відповідальні за їх виконання відділи, працівники, підприємства, служби. Вказані суб'єкти також здійснюють розробку моделі живучості систем постачання комунальних послуг, заходів з резервування потужностей, оцінку стійкості електричних мереж до їх здатності функціонування при додаткових навантаженнях [15].

Власне процеси управління трансформацією об'єктів критичної інфраструктури також децентралізовані та частково передані на місцевий рівень. У стратегіях (планах) розвитку та відновлення територіальних громад заплановані відповідно заходи щодо відновлення об'єктів соціальної, енергетичної, мостової, дорожньо-транспортної інфраструктури, об'єктів житлово-комунального господарства, електронних комунікаційних мереж [14].

Заходи трансформації критичної інфраструктури, їх конкретизація та планування

здійснюється на основі моделювання сценаріїв розвитку подій (в умовах війни або ж при її завершенні). Тобто на місцевому рівні стратегічне управління передбачає використання сценарного підходу для прогнозування різних можливих варіантів розвитку подій та розробки планів дії для усунення можливих проблем.

Висновки та пропозиції. Проаналізувавши виклики, пов'язані з управлінням трансформацією об'єктів критичної інфраструктури в умовах повномасштабного військового вторгнення та ракетних атак на об'єкти критичної інфраструктури, виявлено, що основними факторами, які впливають на успішність процесу, є ефективність координації між різними зацікавленими сторонами та розвиток стратегії, які враховують організаційні виклики. Власне у національному плані дій передбачено створення системи взаємодії та координації суб'єктів захисту критичної інфраструктури. Під час вивчення управлінських викликів, пов'язаних зі стратегічним плануванням, ризик-орієнтованим прийняттям рішень та забезпеченням безпеки об'єктів критичної інфраструктури, було виявлено, що зростання загроз терористичних атак та повномасштабних військових дій з боку російської федерації та технологічні інновації ставлять під загрозу безпеку та стійкість інфраструктури. Для подолання цих викликів важливо розвивати стратегічні плани, які враховують потенційні ризики, та впроваджувати сучасні технології та практики кібербезпеки, використовуючи сценарне моделювання в стратегічному управлінні розвитком критичної інфраструктури. Ключовими факторами є розвиток інтегрованих планів дій, спрямованих на покращення координації та співпраці між різними зацікавленими сторонами, а також на підвищення ефективності моніторингу та оцінки реалізації стратегічних цілей.

ЛІТЕРАТУРА:

- Andersen T.J., Sax J. Responding to Advance Upside Potential Through Interactive Strategic Control Processes. *Responding to Uncertain Conditions: New Research on Strategic Adaptation (Emerald Studies in Global Strategic Responsiveness)*, Emerald Publishing Limited, Leeds. 2023. pp. 65-89. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-964-220231004> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Yusuf A.O., Orawole A., Musa N.A., Kadiri D.S., Ebinoluwa E.I. Factors influencing the organisational capabilities of the public sector for implementation of building information modelling in construction projects. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*. 2022. ISSN: 23984708. <https://doi.org/10.1108/IJBPA-01-2022-0020> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Sippola K., Pellinen J., Rautiainen A., Mättö T., Voutilainen V. The formation of municipal risk management: a comparison of seven cities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2023. Vol. 35 No. 6, pp. 219-239. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2023-0011> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Oke A.E., Stephen S.S. Digital Technologies for Sustainable Infrastructure Management. *A Digital Path to Sustainable Infrastructure Management*. Emerald Publishing Limited, Leeds. 2024. pp. 27-35. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-703-120241003> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Akomea-Frimpong I., Jin X., Osei Kyei R., Tetteh P.A., Tumpa R.J., Ofori J.N.A., Pariafsai F. A review of circular economy models and success factors on public-private partnership infrastructure development. *Built Environment Project and Asset Management*. 2024. Vol. 14 No. 1, pp. 109-126. <https://doi.org/10.1108/BERAM-01-2023-0014> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Adu Gyamfi T., Aigbavboa C.O., Thwala W.D. Risk resources management influence on public-private partnership risk management in construction industry. Confirmatory factor analysis approach. *Journal of Engineering, Design and Technology*. 2022. <https://doi.org/10.1108/JEDT-12-2021-0699> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Träskman T. Smartness and thinking infrastructure: an exploration of a city becoming smart. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2022. Vol. 34 No. 5, pp. 665-688. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2020-0200> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Pieterse B., Agyekum K., Manu P., Mohandes S.R., Cheung C., Yunusa-Kaltungo A. Examining critical project management skills for successful delivery of major maintenance projects: insights from the United Kingdom energy sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2022. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2022-0658> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Ampratwum G., Tam V.W.Y., Osei-Kyei R. Critical analysis of risks factors in using public-private partnership in building critical infrastructure resilience: a systematic review. *Construction Innovation*. 2023. Vol. 23 No. 2, pp. 360-382. <https://doi.org/10.1108/CI-10-2021-0182> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Autio P., Pulkka L., Junnila S. Creating a strategy framework for investor real estate management. *Journal of European Real Estate Research*. 2023. Vol. 16 No. 1, pp. 22-41. <https://doi.org/10.1108/JERER-09-2022-0027> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Osunsanmi T.O., Okafor C.C., Aigbavboa C.O. Critical success factors for implementing smart maintenance in the fourth industrial revolution era: a bibliometric analysis within the built environment. *Journal of Facilities Management*. 2023. <https://doi.org/10.1108/JFM-01-2023-0006> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)
- Про критичну інфраструктуру: Закон України № 1882-IX від 21.06.2024. Офіційний сайт Верховної

Ради України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 5, ст.13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)

13. Обласна цільова програма, спрямована на забезпечення безпеки і стійкості об'єктів критичної інфраструктури Київської області на 2024-2027 роки. URL: <https://koda.gov.ua/kiivshhina/rozvytok-regionu/regionalni-cilovi-programy/> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)

14. План відновлення та розвитку Бериславської міської територіальної громади. Проект Робочої групи з розроблення Плану відновлення та розвитку Бериславської міської територіальної громади на період 2023 – 2027 років. Бериславська міська військова адміністрація. м. Берислав, 2023. URL: <https://berislav-mr.gov.ua/strategichni-dokumenty/plan-vidnovlennya-ta-rozvytku-beryslavskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)

15. План дій при ураженні об'єктів житлового фонду та об'єктів критичної інфраструктури населених пунктів Слобідської територіальної громади в умовах воєнного стану. URL: <https://slobidska-gromada.gov.ua/plan-dij-pri-urazhenni-ob'ektiv-zhitlovogo-fondu-ta-ob'ektiv-kritichnoi-infrastrukturi-slobidskoi-teritorialnoi-gromadi-v-umovah-voennogo-voenpog-14-25-04-16-10-2023/> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)

16. Про Державний бюджет України на 2024 рік: Закон України від 09.11.2023 № 3460-IX. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, №№ 97-100, ст.393). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)

17. Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури: Розпорядження Кабінет Міністрів України від 19 вересня 2023 р. № 825-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2023-p#n13> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)

18. Проект рішення виконавчого комітету №- «Про затвердження «Плану дій у випадку пошкоджень об'єктів і споруд критичної інфраструктури внаслідок військової агресії, в разі неможливості відновлення об'єктів Парафіївської селищної ради». URL: <https://parafiivska-sr.gov.ua/docs/1269551/> (відкритий доступ, дата звернення 27.03.2024, назва з екрану)

ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ З БІЗНЕСОМ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА «ПЕРІОДУ ОХОЛОДЖЕННЯ» ТА «ОБЕРТОВИХ ДВЕРЕЙ»

INTERACTION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS: THE EUROPEAN PRACTICE OF THE "COOLING OFF PERIOD" AND THE "REVOLVING DOOR"

Діяльність з лобіювання – це двосторонній рух на шляху між владою та суспільством, у тому числі тією його частиною, що представляє бізнес. Європейський омбудсмен останніми роками провів декілька розслідувань щодо належного застосування практики «оберткових дверей» в інституціях Європейського Союзу. Зазначені розслідування мали значний суспільний резонанс та їх результати спонукали до надання рекомендацій для уникнення порушень у майбутньому.

Дослідження показало, що в інституціях ЄС та більшості держав-членів запроваджено механізм "періоду охолодження" для регулювання практики "оберткових дверей". Тривалість такого періоду варіюється від 6 місяців до 3 років залежно від посади та інституції. Ключовими елементами є заборона лобіювання колишніх колег, обов'язок повідомляти про нову професійну діяльність та оцінка її сумісності з попередніми обов'язками. Ефективність цього механізму залежить не лише від наявності правил, а й від їх належної імплементації та контролю за дотриманням. У деяких країнах створено спеціальні етичні комітети для оцінки потенційних конфліктів інтересів. Важливим аспектом є баланс між запобіганням зловживанням та забезпеченням права на працю для колишніх посадовців. Досвід ЄС демонструє важливість комплексного підходу, що включає чіткі етичні стандарти, прозорі процедури та дієві санкції за порушення, для підтримки довіри суспільства до органів влади.

У нещодавно ухваленому Законі України «Про лобіювання» закріплені принципи прозорості, професійності та етичності лобіювання, однак у ньому відсутні положення щодо застосування «періоду охолодження» як механізму врегулювання практики «оберткових дверей». Очевидно, що такими положеннями доведеться доповнити зазначений закон після набрання ним чинності та напрацювання певної практики його застосування. З цієї метою досліджено практику застосування такого механізму в інституціях Європейського Союзу та в законодавстві держав – членів ЄС.

Ключові слова: лобіювання; принципи прозорості, професійності та етичності лобіювання; практика «оберткових дверей»; «період охолодження».

Lobbying activity is a two-way movement on the path between the government and civil society, especially its part being represented by the business. In recent years, the European Ombudsman has conducted several investigations regarding the proper use of the "revolving door" practice in the European Union institutions. The mentioned investigations gained a significant public resonance and their results led to the recommendations for avoiding violations in the future.

The study revealed that the "cooling-off period" mechanism for regulating the "revolving door" practice has been implemented in EU institutions and most member states. The duration of this period varies from 6 months to 3 years, depending on the position and institution. Key elements include a ban on lobbying former colleagues, the obligation to report new professional activities, and an assessment of their compatibility with previous duties. The effectiveness of this mechanism depends not only on the existence of rules but also on their proper implementation and compliance monitoring. Some countries have established special ethics committees to assess potential conflicts of interest. An important aspect is balancing the prevention of abuse with ensuring the right to work for former officials. The EU experience demonstrates the importance of a comprehensive approach that includes clear ethical standards, transparent procedures, and effective sanctions for violations to maintain public trust in government institutions.

The recently adopted Law of Ukraine "On Lobbying" enshrines the principles of transparency, professionalism and ethics of lobbying. Nevertheless, it lacks provisions on the application of "cooling off period" as a mechanism for regulating the "revolving door" practice. Eventually, there would be a need for adding such provisions to the Law upon its entering into force and accumulation of the application practices. This article analyses the usage of the "revolving door" practice in the European Union institutions and in the respective legislations of the specific EU Member States.

Key words: lobbying; principles of transparency, professionalism and ethics of lobbying; "revolving door" practice, "cooling-off period".

УДК 342.56(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.12>

Маркус І.В.

аспірантка кафедри парламентаризму
Навчально-науковий інститут публічного
управління та державної служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми у загальному вигляді, її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Взаємодія держави з бізнесом у процесі прийняття державних рішень гарантує, що закони та нормативні акти не створюються в ізольованому середовищі, а враховують потреби, а іноді й побажання галузі, на регулювання якої вони спрямовані. Таким чином лобіювання

принносить користь обом сторонам: державні службовці та політики можуть скористатися навичками, знаннями та компетенціями приватного сектору у сфері, яку вони мають намір регулювати, а приватний сектор може краще зрозуміти, як приймаються державні рішення і як краще спілкуватися з особами, які їх приймають. Однак якщо крихкий баланс у таких відносинах втрачається, у тому числі внаслідок

док застосування практики «оберткових дверей», виникає потреба у втручанні державних суб'єктів та запровадженні відповідного регулювання. З цієї причини «період охолодження» (cooling-off), передбачений внутрішніми правилами та кодексами поведінки майже всіх інституцій Європейського Союзу.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Проблеми етичної поведінки публічних службовців, а також законодавчого регулювання антикорупційних обмежень щодо осіб, які припинили діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, досліджували українські вчені Н.А. Гричина [1], В.А. Гошовська [2], С.О. Кравченко, В.В. Комашко [3], А.В. Кухарук [4], Н.О. Максименцева [5], М.І. Мельник [6], В.Ф. Нестерович [7], Пантелеєв [6], С.П. Сокур [9], Т.Е. Телькієна [10], Є.Б. Тихомирова [11], Т.С. Яровой, О.Г. Бондаренко [6], як правило, з точки зору антикорупційного законодавства.

З формуванням законодавства України у сфері лобіювання необхідно запровадити регулювання відносин, що підпадають під визначення практики «оберткових дверей», а також механізми запобігання недоброчесній поведінці, розслідування таких випадків і притягнення до відповідальності за порушення відповідних вимог. На даний час характерною особливістю української моделі обмежень для осіб, які припинили публічну службу, є відсутність окремо встановленої відповідальності за їх порушення [4].

Недостатньо досліджені аспекти загальної проблеми. Відсутність дієвих механізмів забезпечення принципів прозорості, професійності та етичності лобіювання, у тому числі відсутність усталених етичних стандартів суб'єктів лобіювання та доброчесності представників органів публічної влади, у тому числі після закінчення їхніх повноважень, знижує довіру суспільства і до органів державної влади, і до суб'єктів лобіювання.

У проміжному звіті Групи держав проти корупції (GRECO) – антикорупційного органу Ради Європи, щодо України [13] наголошено на рекомендації щодо запровадження правил взаємодії членів парламенту з суб'єктами лобіювання та іншими третіми особами, які намагаються впливати на законодавчий процес, до 31 березня 2024 року. Зважаючи на це, потребують подальшого наукового аналізу питання запровадження в Україні прозорих процедур лобіювання з урахуванням найкращих європейських практик.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження особливостей застосування «періоду охолодження» як механізму

врегулювання практики «оберткових дверей» в інституціях Європейського Союзу та в законодавстві держав-членів ЄС, визначення рекомендацій щодо можливості його застосування у законодавстві України у сфері лобіювання.

Викладення основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Складність процесів формування державної політики, а також гострота проблем, що стоять на порядку денному, поставили діяльність з лобіювання у центр уваги. З об'єктивної точки зору, лобіювання – це діалог між особами, які приймають рішення, та національним електоратом [14]. Отже, лобіювання приносить користь і особам, які приймають рішення, і політикам, оскільки дає змогу представникам бізнесу та інших заінтересованих сторін надавати їм цінну інформацію. Таким чином, лобіювання сприяє формуванню більш обґрунтованої державної політики, яка, усвідомлюючи реальні потреби в конкретному секторі, намагається пом'якшити потенційні негативні наслідки. Лобіювання також надає цінний ресурс представникам груп інтересів, оскільки надає доступ до осіб, які приймають рішення. Як засвідчують результати досліджень, доступ є «однією з найважливіших валют у політиці груп інтересів», і що отримання доступу до процесів прийняття рішень часто є передумовою політичного впливу [15].

Незважаючи на потенціал конструктивних результатів, лобіювання часто пов'язане з ризиками, які можуть завдати шкоду демократичній структурі суспільства, тобто лобісти можуть становити загрозу демократії, якщо вони надмірно представлені порівняно з іншими групами інтересів або якщо надана інформація є асиметричною» [14, с. 305].

Одним із таких ризиків є неконтрольоване застосування практики «оберткових дверей» (revolving door). Термін «оберткові двері» застосовується до потоку працівників між державним і приватним секторами економіки. Залишаючи свою роботу, високопоставлені державні службовці можуть використовувати свої знання та досвід на не менш престижній і часто більш високооплачуваній роботі в приватному секторі [16].

Застосування практики «оберткових дверей» не можна вважати цілком негативним явищем. Основна її перевага полягає в тому, що особи, які прийшли з державного сектору, пропонують досвід і зв'язки, що є корисними для отримання доступу до осіб, які приймають рішення, тобто для здійснення лобіювання. Інші дослідники наголошують на перевагах колишніх працівників державного сектору як людського

капіталу, відзначаючи багатство набутих ними навичок та компетенцій, що можуть бути використані для здійснення впливу на формування державної політики.

Отже, як свідчать результати досліджень, практика «обертових дверей» впливає на можливість отримання доступу до осіб, які приймають рішення, і є важливою складовою бізнес-моделей груп інтересів у Європейському Союзі [15].

Механізмом регулювання практики «обертових дверей» є запровадження «періоду охолодження», протягом якого особа, уповноважена на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, яка звільнилася або іншим чином припинила відповідну діяльність, не може бути суб'єктом лобіювання.

Наприклад, спеціальний веб-сайт *RevolvingDoorWatch* повідомляє про велику кількість комісарів, інших високопосадовців та депутатів Європейського Парламенту, які перейшли з посади публічної служби або після завершення дії мандата на роботу до приватних компаній, бізнес-груп, аналітичних та консалтингових центрів [17]. Деякі випадки практики «обертових дверей» щодо найвищих посадових осіб європейських інституцій викликали критику в медіа та в суспільстві. Зокрема, 9 із 26 європейських комісарів, мандат яких закінчився 2014 року, зайняли посади у приватних компаніях, що можна вважати випадками практики «обертових дверей» [18].

Найгучніший випадок стосувався Жозе Мануеля Баррозу (Президента Європейської Комісії у 2004-2014 роках), який перейшов до американського банківського гіганта *Goldman Sachs Group Inc.* одразу після закінчення 18-місячного «періоду охолодження» на посаду старшого радника [19]. З цього приводу за запитом Європейського омбудсмена була отримана консультація Спеціального комітету з етики (висновок від 26 вересня 2016 року), який встановив, що: стаття 245 Договору про Європейський Союз [20] встановлює безстрокове зобов'язання щодо доброчесності та розсудливості для членів Європейської Комісії, тобто таке, що залишається чинним і після закінчення строку повноважень; встановлення «періоду охолодження» має на меті досягнення балансу між законною метою захисту доброчесності процесу прийняття рішень в ЄС і законними очікуваннями колишнього члена Європейської Комісії щодо продовження кар'єри після закінчення дії мандата, після завершення «періоду охолодження» колишній член Європейської Комісії може вільно працевлаштовуватися у приватному секторі; враховуючи гарантію, надану Ж. Баррозу, що

він не був залучений до лобіювання від імені *Goldman Sachs* і не мав наміру цього робити, Комітет дійшов висновку, що це зобов'язання є достатньою гарантією дотримання обов'язку щодо доброчесності та розсудливості.

З приводу практики «обертових дверей», що підриває довіру громадян до інституцій ЄС, також чітко висловилася Президент Європейської Комісії Урсула фон дер Ляєн під час виступу з посланням про стан справ у ЄС 2022 року: «Якщо політичне чи адміністративне керівництво не вважає проблему «обертових дверей» життєво важливою або воно не бачить потенційної шкоди, то проблема буде продовжувати існувати» [21]. Європейський омбудсмен Емілі О'Рейлі, яка неодноразово розглядала випадки щодо дотримання інституціями ЄС вимог щодо практики «обертових дверей», наголосила, що така практика «стає дедалі значущою проблемою у Брюсселі. Хоча існують правила, щоб запобігти цьому, вони не завжди належно виконуються, і потенціал для корумпованості публічних службовців залишається значним» [22].

На міжнародному рівні Організація для економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та GRECO упродовж багатьох років займаються питаннями лобіювання та конфлікту інтересів.

Так, 18 вересня 2010 року ухвалено першу ініціативу у сфері лобіювання на міжнародному рівні – Рекомендації Ради ОЕСР щодо принципів прозорості та доброчесності лобіювання [23]. У Рекомендаціях визнається, що діяльність з лобіювання є корисною, оскільки привертає увагу політиків до інформації і точок зору заінтересованих сторін, що в кінцевому підсумку сприятиме формуванню більш досконалої політики, однак ОЕСР також зауважує, що економічна нерівність представників різних груп інтересів може змістити баланс у прийнятті рішень на користь більш впливових сторін, нехтуючи справедливістю та суспільними інтересами.

За 10 років, 2020 року, було проведено опитування щодо дії зазначених рекомендацій на практиці, за результатами якого оприлюднено звіт «Лобіювання у XXI столітті: прозорість, доброчесність та доступ» [24]. За даними ОЕСР, деякі країни (Австрія, Чилі та Ірландія), а також ЄС використали Рекомендації Ради ОЕСР для впровадження своїх нормативно-правових актів. У звіті визнається, що загалом країни досягли певного прогресу у здійсненні заходів, спрямованих на підвищення прозорості, доброчесності та доступу до інформації, хоча й з різною швидкістю. Водночас у звіті наголошується, що в більшості випадків прозорість

щодо об'єктів лобіювання та суб'єктів, що здійснюють діяльність з лобіювання, все ще залишається обмеженою. Більше уваги зосереджено на веденні реєстрів, але бракує цілісного підходу до визначення ризиків діяльності з лобіювання. Окрім того, відзначається, що деякі ризики посилюються з появою цифрових технологій та соціальних мереж.

Всі ці проблеми спонукали ОЕСР взяти на себе зобов'язання випустити переглянута версію принципів лобіювання, щоб відобразити еволюцію діяльності з лобіювання та забезпечити більш сучасні рамки, в яких органи державної влади та представники груп інтересів можуть належним чином взаємодіяти [25].

У 2017 році GRECO опублікував рекомендації [26], що встановлюють всеосяжні рамки правового регулювання діяльності з лобіювання на основі 20 принципів, які слід розглядати як доповнення до Рекомендацій Ради ОЕСР щодо принципів прозорості та доброчесності лобіювання [23]. Рекомендації GRECO ґрунтуються на тому, що лобіювання є законною та корисною діяльністю і частиною демократичного процесу, але воно повинно здійснюватися в межах прозорості та доброчесності. GRECO також наголошує, що розглядає діяльність з лобіювання не лише як оплачуване лобіювання приватного чи бізнесового характеру, а й як діяльність громадянського суспільства, а також осіб чи органів, які лобіюють державних службовців.

Як зазначено у звіті про діяльність GRECO за 2021 рік [27], хоча в більшості держав-членів ЄС спостерігається прогрес у виконанні рекомендацій GRECO, європейські уряди повинні докласти подальших зусиль для забезпечення прозорості та підзвітності діяльності з лобіювання, щоб уникнути ризику застосування корупційних практик.

Етична система, що застосовується в інституціях та органах ЄС, характеризується фрагментованістю, тобто кожна установа має свій кодекс поведінки, у тому числі вимоги щодо «періоду охолодження» (див. табл. 1).

Як підкреслюється у спеціальному звіті Європейської рахункової палати за 2019 рік [28], три інституції ЄС не мають спільної етичної бази, при цьому слід розрізняти етичні правила, що застосовуються до персоналу, та правила, що застосовуються до членів. Перші застосовуються до персоналу в цілому, а отже є схожими для різних інституцій ЄС, тоді як другі застосовуються до членів інституцій та органів ЄС і відрізняються, зважаючи на повноваження інституцій та їхніх членів. У результаті правила, що застосовуються до працівників Європейської Комісії та Європейського

Парламенту, дуже схожі між собою, тоді як правила, що застосовуються до депутатів Європейського Парламенту та європейських комісарів (членів Європейської Комісії), відрізняються більшою мірою. Рада ЄС та Європейська Рада належать до окремої категорії, до них не застосовуються етичні правила ЄС, оскільки вони складаються з міністрів держав-членів (або представників урядів, які беруть участь у робочих групах) та глав держав чи урядів. До членів Ради ЄС та Європейської Ради, крім Президента Європейської Ради, застосовуються національні правила. Однак Європейська Комісія підкреслила, що немає жодних гарантій того, що вимоги національного законодавства охоплюватимуть всі необхідні елементи та ризики щодо Ради ЄС та Європейської Ради.

Більшість держав – членів ЄС не передбачають на законодавчому рівні «період охолодження» для членів парламенту, тобто період, протягом якого вони повинні утримуватися від діяльності у приватному або державному секторі після завершення дії мандата. Однак у законодавстві семи держав – членів ЄС передбачено таке обмеження (див. табл. 2).

Часто ці правила складаються із загального положення, яке застосовується до публічних службовців, але поширюється і на членів парламенту. Проте формулювання таких обмежень є досить широким та охоплює діяльність і операції, які зазвичай здійснюються посадовими особами в органах державної влади. Тому в державах-членах ЄС, в яких застосовується «період охолодження», відповідні рішення приймаються шляхом надання роз'яснень, щоб визначити, які обмеження застосовуються до колишніх членів парламенту, зокрема в Угорщині заборона стосується не щодо здійснення діяльності, а щодо володіння фінансовими активами.

Висновки та рекомендації. Лобіювання відіграє важливу роль для демократії, проте воно має здійснюватися в рамках, що обмежуються законом та етичними положеннями. На рівні ЄС такі положення містяться переважно в кодексах поведінки, у формі «м'якого права». Окрім правил щодо прозорості, конфлікту інтересів і практики «оберткових дверей», ці документи посилаються на етичні принципи переважно неявно, використовуючи такі терміни, як «порядність», «старанність», «чесність», «підзвітність» тощо.

На рівні інституцій ЄС ухвалено ряд рішень та методичних документів, що встановлюють правила та принципи проведення публічних консультацій між суб'єктами прийняття рішень та заінтересованими сторо-

Огляд режимів охолодження в інституціях ЄС

Офіс	«Період охолодження»	Правова основа	Внутрішній орган з питань етики
Член Європейської Комісії	Протягом двох років після закінчення повноважень: обов'язок повідомляти про намір займатися професійною діяльністю; заборона лобіювання питань, що стосуються предмета їхньої діяльності під час перебування на посаді	Стаття 11(2) та (4) Кодексу поведінки ЄК	Спеціальний комітет з етики
Голова Європейської Комісії	Протягом трьох років після закінчення повноважень: обов'язок повідомляти про намір займатися професійною діяльністю; заборона лобіювання членів ЄК	Стаття 11(5) Кодексу поведінки ЄК	Спеціальний комітет з етики
Депутат Європейського Парламенту	Заборона взаємодіяти з членами ЄП протягом шести місяців після закінчення повноважень Зобов'язання інформувати ЄП про участь у представницькій діяльності або діяльності з лобіювання	Стаття 9 Кодексу поведінки членів Європейського Парламенту щодо доброчесності та прозорості (Додаток I до Регламенту ЄП)	Консультативний комітет
Президент Європейської Ради	Заборона протягом 18 місяців після закінчення повноважень здійснювати лобіювання членів інституцій ЄС та персоналу	Стаття VI Кодексу поведінки Президента Європейської Ради	- ¹
Член Європейського суду аудиторів	Зобов'язання протягом двох років після закінчення повноважень повідомляти Комітет з питань етики про намір займатися професійною діяльністю для оцінки відповідності етичним правилам	Стаття 17 Кодексу поведінки членів та колишніх членів Суду	Комітет з питань етики
Член органу Європейського центрального банку високого рівня (Ради керуючих, Наглядової ради, Виконавчої ради)	<i>Для членів органів ЄЦБ високого рівня:</i> обов'язок інформувати президента органу про отримання прибутку; протягом двох років після закінчення повноважень інформувати президента органу про зайняття оплачуваною діяльністю; «період охолодження»: один рік – для роботи у значній або менш значній кредитній установі; шість місяців – для лобіювання ЄЦБ, здійснення консультування або адвокації у значній або менш значній фінансовій установі. <i>Для членів Виконавчої ради та Ради керуючих «період охолодження»:</i> один рік – для роботи контрагентом Євросистеми шість місяців – для роботи контрагентом платіжного/розрахункового оператора або провайдера платіжного інструменту, що перебуває під наглядом ЄЦБ	Стаття 17 Кодексу поведінки для високопосадовців ЄЦБ	Комітет з питань етики
Суддя або генеральний адвокат Суду ЄС	Заборона брати участь у незавершених справах, в яких вони брали участь, або у (також закритих) справах, пов'язаних із справами, в яких вони були суддями або генеральними адвокатами Заборона протягом трьох років на письмове або усне представництво сторін, які виступають у будь-якому суді у справах про Суд справедливості	Стаття 9 Кодексу поведінки членів та колишніх членів Суду ЄС	Консультативний комітет

¹ Президент Європейської Ради не вважається членом персоналу, тому юридичні радники Адміністрації, служба, яка займається етичними питаннями персоналу в Генеральному секретаріаті Ради, не є компетентними для цієї посади.

Продовження таблиці 1

Офіс	«Період охолодження»	Правова основа	Внутрішній орган з питань етики
Член Європейського економічного та соціального комітету	Протягом двох років з моменту закінчення повноважень заборона лобіювати інтереси членів ЄЕСК або персоналу з питань, що стосувалися займаної посади, або з яких вони склали звіт	Стаття 2(6) Кодексу поведінки членів ЄЕСК	Комітет з питань етики
Європейський омбудсмен	Обов'язок протягом трьох років після закінчення повноважень інформувати діючого ЄО про намір здійснювати консультаційну, неоплачувану або оплачувану	Кодекс поведінки Європейського омбудсмена	_2

Таблиця 2

«Періоди охолодження» для членів національних парламентів

Держава – член ЄС	«Період охолодження»	Правова основа	Забезпечення
Бельгія	1 рік	Стаття 6 Закону від 6 серпня 1931 року «Про несумісність та заборони щодо міністрів і державних міністрів, а також членів і колишніх членів законодавчих палат»	Заборона членам Палати представників бути призначеними на державні посади
Хорватія	18 місяців	Закон «Про запобігання конфлікту інтересів»	Заборона здійснювати управлінські функції в організації, з якою орган державної влади, в якому публічний службовець працював або здійснював наглядові функції, мав ділові відносини
Угорщина	24 місяці	Стаття 85 Закону XXXVI від 2012 року «Про Національні збори»	Заборона на придбання акцій суб'єкта господарювання, який прямо чи опосередковано контролюється Угорською або іноземною державою, органом місцевого самоврядування, асоціацією органів місцевого самоврядування, іноземним муніципалітетом, політичною партією, вітчизняною або іноземною релігійною громадою
Ірландія	1 рік	Стаття 22 Закону «Про лобіювання» 2015 року	Заборона колишнім публічним службовцям, у тому числі депутатам парламенту, здійснювати лобіювання у зв'язку з попередньою роботою або перебуванням на посаді чи наданням послуг особі, яка здійснює діяльність з лобіювання
Латвія	2 роки	Стаття 7 Закону «Про запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців»	Заборона протягом двох років після припинення повноважень публічним службовцям, у тому числі членам парламенту, брати участь у комерційних операціях, купувати акції або обіймати будь-які посади в компаніях чи організаціях, щодо яких посадова особа приймала рішення про закупівлі, надавала фінансування, здійснювала нагляд або керувала процедурами неплатоспроможності

² Щодо етичних питань, які виникають під час виконання мандата Європейського омбудсмена, таких як прийняття почесних посад у фондах або отримання нагород, премій чи відзнак, Генеральний секретар Європейського омбудсмена відповідає за надання консультацій.

Держава – член ЄС	«Період охолодження»	Правова основа	Забезпечення
Литва	1 рік	Стаття 15 Закону «Про забезпечення узгодження публічних та приватних інтересів на державній службі»	Заборона на працевлаштування в юридичній особі, якщо протягом року, що передував припиненню повноважень, учасник здійснював нагляд або контроль над нею або надавав їй фінансування
Словенія	2 роки	Стаття 36 Закону «Про доброчесність і запобігання корупції»	Заборона публічним службовцям, у тому числі членам парламенту, представляти організацію, яка має ділові відносини з органом, в якому такий службовець раніше працював

нами (Кодекс належної адміністративної поведінки [29], Біла книга з питань урядування [30], Загальні принципи і мінімальні норми для проведення Європейською Комісією консультацій із зацікавленими сторонами [31], Зелена книга «Європейська ініціатива із забезпечення прозорості» [32]). Також Європейським парламентом, Радою Європейського Союзу та Європейською Комісією утворено Реєстр прозорості, який є базою даних із переліком «представників інтересів» (організацій, асоціацій, груп і самозайнятих осіб), які здійснюють діяльність з лобіювання з метою впливу на політику ЄС і процес прийняття рішень.

Разом з тим, особливості правовідносин, що належать до сфери правового регулювання діяльності з лобіювання, у державах-членах ЄС регулюються на рівні національного законодавства з урахуванням Договору про Європейський Союз [20], Рекомендацій Ради ОЕСР щодо принципів прозорості та доброчесності лобіювання [23], Міжінституційної угоди між Європейським Парламентом, Радою Європейського Союзу та Європейською Комісією про обов'язковий реєстр прозорості від 20 травня 2021 року [33], Резолюції Європейського Парламенту (2007/2115 (INI)) про розвиток діяльності представництва інтересів (лобістів) в європейських інституціях від 8 травня 2008 року [34].

З метою запобігання порушення етичних правил «період охолодження» передбачений у внутрішніх правилах та кодексах поведінки майже всіх інституцій ЄС. Хоча майже всі інституції мають загальні етичні настанови і для персоналу, і для членів, для останніх обов'язок щодо доброчесності та розсудливості не завершується терміном їхніх повноважень. Тривалість «періоду охолодження» істотно відрізняється: від шести місяців для колишніх членів Європейського Парламенту та вищих органів Європейського центрального банку

до трьох років – для Президента Європейської Комісії.

Коли йдеться про деталізацію етичних обов'язків членів інституцій ЄС, які, як правило, включають обов'язок бути чесним, лояльним, незалежним, неупередженим, кодекси поведінки членів вищих органів Європейського центрального банку та Європейського суду аудиторів містять вимогу уникати не просто порушення етичних обов'язків, а навіть видимості такого порушення.

Необхідно також підкреслити, що чинні етичні рамки підкріплені ефективною роботою Європейського омбудсмена, який з'ясовує, чи були допущені зловживання з боку інституцій ЄС. У багатьох випадках розслідувань проблема полягала не у відсутності правил, а в неналежній їх імплементації.

Прийняття законодавства у сфері лобіювання, що відповідає європейським стандартам, є частиною антиолігархічного плану дій та одним із зобов'язань України на шляху до повноправного членства в Європейському Союзі. Після неодноразових невдалих спроб Верховна Рада України дев'ятого скликання 23 лютого 2024 року ухвалила Закон України «Про лобіювання» [35], який вводиться в дію через два місяці з дня початку функціонування Реєстру прозорості, але не пізніше 1 січня 2025 року. Законом встановлено, що лобіювання здійснюється на основі принципів законності, прозорості, підзвітності, відповідальності, професійності та етичності (ст. 4), а також передбачено, що Правила етичної поведінки суб'єктів лобіювання затверджуються Кабінетом Міністрів України після проведення публічних консультацій із заінтересованими особами і є обов'язковими для суб'єктів лобіювання (ст. 6). Сподіваємося, що з реалізацією цього Закону та розширенням практики легального лобіювання в законодавство України буде запроваджено механізм «періоду охолодження» задля врегулювання

практики «обертювих дверей», а також етичні правила не лише для суб'єктів лобіювання, а для високопосадових державних службовців і політиків.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гричина Н.А. Лобізм як інститут сучасної демократії: автореф. дис. ... канд. політ. наук: спец. 23.00.02. Київ, 2009. 19 с.
2. Механізми запобігання політичній корупції у представницькій владі: навч.-метод. посіб. / Гошовська В.А. [та ін.]. Київ: НАДУ, 2020. 280 с.
3. Кравченко С.О., Комашко В.В. Проблеми регулювання обмежень щодо діяльності колишніх державних службовців в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3. С. 69-77.
4. Кухарук А.В. Антикоруційні обмеження щодо осіб, які припинили діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_38636 (дата звернення: 15.05.2024).
5. Коруційна злочинність: витоки, сучасний стан, стратегія протидії: монографія / За заг. ред. Т.В. Корнякової. Дніпро, 2017. 276 с.
6. Мельник М.І. Коруція – корозія влади (соціальна сутність, тенденції та наслідки, заходи протидії): монографія. Київ: Юридична думка, 2004. 400 с.
7. Нестерович В.Ф. Конституційно-правові засади інституту лобіювання: зарубіжний досвід та перспективи для України: монографія. Луганськ, 2010. 752 с.
8. Пантелеєв С.М. Адміністративно-правове регулювання антикоруційних заборон та обмежень у діяльності поліцейських в Україні: дис. ... докт. філософії: спец. 081. Одеса, 2021. 258 с.
9. Сокур С.П. Лобістська діяльність у країнах та інституціях ЄС. Київ: Фенікс, 2020. 256 с.
10. Телькінена Т.Е. Лобіювання громадських інтересів – альтернатива революції? *Держава і право*. Вип. 64. С. 433-440.
11. Тихомирова Є.Б. Лобізм як складова міжнародного PR. *Політичний менеджмент*. 2005. № 1. С. 143-151.
12. Яровой Т.С., Бондаренко О.Г. Проблематика формування механізмів цивілізованого регулювання лобізму в органах державної влади України. *Держава та регіони*. 2023. № 3. С. 116-120.
13. Fourth Round Interim Compliance Report on Ukraine: Corruption prevention in respect of members of parliament, judges and prosecutors. URL: <https://rm.coe.int/fourth-evaluation-round-corruption-prevention-in-respect-of-members-of/1680aaa790> (дата звернення: 15.05.2024).
14. Grad J., Frischhut M. Legal and ethical rules in EU decision-making: "Soft law" for targets and actors of lobbying. *Lobbying in the European Union: strategies, dynamics and trends*. Pp. 305-327. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98800-9_22
15. Belli S., Beyers J. The Revolving Door and Access to the European Commission: Does the Logic of Influence Prevail? *Journal Common Market Studies*. 2024. Vol. 62 (1). Pp. 186-204. <https://doi.org/10.1111/jcms.13486>
16. Salinger L.M. Revolving door. *Encyclopedia of White-Collar & Corporate Crime*. 2005. Vol. 2. P. 689.
17. Kergueno R. Lobby transparency in the EU. URL: https://transparency.eu/wp-content/uploads/2024/02/Transparency-international-EU_briefing_Lobby-transparency-in-the-EU.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
18. Are revolving doors in the EU Bubble spinning out of control? *The Brussels Times*. URL: <https://www.brusselstimes.com/35934/are-revolving-doors-in-the-eu-bubble-spinning-out-of-control> (дата звернення: 15.05.2024).
19. Aries Q. José Manuel Barroso's new job at Goldman Sachs angers EU. *Politico*. URL: <https://www.politico.eu/article/jose-manuel-barrosos-new-job-at-goldman-sachs-angers-eu/> (дата звернення: 15.05.2024).
20. Consolidated version of the Treaty on European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012M%2FTXT> (дата звернення: 15.05.2024).
21. O'Reilly E. Brussels 'becoming like Washington' for revolving-doors. *EUObserver*. URL: <https://euobserver.com/opinion/156035> (дата звернення: 15.05.2024).
22. O'Reilly E. Current trends and major development in ethics, lobbying and revolving doors practices – keynote address to Georgetown University, Washington. URL: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/speech/en/161211> (дата звернення: 15.05.2024).
23. Recommendation of the Council on Transparency and Integrity in Lobbying and Influence. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0379> (дата звернення: 15.05.2024).
24. Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/lobbying-in-the-21st-century_c6d8eff8-en (дата звернення: 15.05.2024).
25. Online public consultation on the draft revised Recommendation on Transparency and Integrity in Lobbying. URL: <https://www.oecd.org/gov/ethics/lobbying/public-consultation-lobbying-influence.htm> (дата звернення: 15.05.2024).
26. Legal regulation of lobbying activities in the context of public decision making. URL: <https://rm.coe.int/legal-regulation-of-lobbyingactivities/168073ed69> (дата звернення: 15.05.2024).
27. GRECO urges European governments to increase transparency and accountability of lobbying. URL: <https://www.coe.int/en/web/portal/-/greco-urges-european-governments-to-increase-transparency-and-accountability-of-lobbying> (дата звернення: 15.05.2024).
28. The ethical frameworks of the audited EU institutions: scope for improvement. URL: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ethics-13-2019/en/#annexid> (дата звернення: 15.05.2024).
29. Code of Good Administrative Behaviour and complaints. URL: https://commission.europa.eu/about-european-commission/service-standards-and-principles/ethics-and-good-administration/good-administration/code-good-administrative-behaviour-and-complaints_en (дата звернення: 15.05.2024).

30. White Paper on governance. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/white-paper-on-governance.html> (дата звернення: 15.05.2024).

31. Communication from the Commission – Towards a reinforced culture of consultation and dialogue – General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52002DC0704> (дата звернення: 15.05.2024).

32. Green Paper on the European Transparency Initiative. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/green-paper-on-the-european-transparency-initiative.html> (дата звернення: 15.05.2024).

33. Interinstitutional Agreement of 20 May 2021 between the European Parliament, the Council of

the European Union and the European Commission on a mandatory transparency register. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021Q0611%2801%29> (дата звернення: 15.05.2024).

34. Framework for the activities of lobbyists in the EU institutions European Parliament resolution of 8 May 2008 on the development of the framework for the activities of interest representatives (lobbyists) in the European institutions (2007/2115(INI)). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008IP0197> (дата звернення: 15.05.2024).

35. Про лобіювання: Закон України від 23.02.2024 № 3606-IX: станом на 15 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОЗИЦІЯХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ MANAGEMENT OF THE PROTECTION OF INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE IN THE CONCEPTUAL POSITIONS OF THE PROCESS APPROACH IN MANAGEMENT

У статті розкрито тему використання процесного підходу як безперервного, циклічного процесу, побудованого на виконанні системи функцій управління, в публічному управлінні охороною нематеріальної культурної спадщини в Україні. Інструмент процесного підходу, який слугує основою технології процесного публічного управління, надає можливості проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки процесу управління; оцінити проміжні та остаточні результати; розробити план з урахуванням конкретних дій аби досягти своїх цілей, налаштувавши відповідні процеси у вигляді функцій (дій).

Авторкою статті запропоновано основні принципи та переваги процесного підходу в управлінні охороною нематеріальною культурною спадщиною: системність; орієнтація на результат; неперервність покращення управління охороною НКС; циклічність; відповідальність; взаємодія; документування; вимірювання; пріоритизація.

Описано загальний зміст процедур та процесів в межах функцій публічного управління в управлінні охороною нематеріальної культурної спадщини з позиції процесного підходу та обґрунтовано основні компоненти публічного управління охороною нематеріальної культурної спадщини в контексті процесного підходу: політика, функція планування та адміністративно-правові заходи, або розробка та прийняття політики та/або правових та адміністративних заходів, які інтегрують нематеріальну культурну спадщину та її охорону; прийняття рішень (та участь громадськості); функція організації (включно з напрямом «діджиталізація» та міжнародна співпраця); функція контролю (моніторингу) в охороні нематеріальної культурної спадщини; функція роботи з залученими активістами, волонтерами, експертами.

Процесний підхід до публічного управління охороною НКС дає можливість використовувати як горизонтальні, так і вертикальні структури управління, політичні інститути та мережі, а також інститути громадянського суспільства. Система охорони НКС, побудована на основі процесного підходу та технологій процесного управління, у багатьох своїх аспектах відповідає не лише принципам публічного, але й соціального управління.

Ключові слова: публічне управління; нематеріальна культурна спадщина; управління охороною нематеріальною культурною

спадщиною; процесний підхід в управлінні; технологія процесного підходу в публічному управлінні; принципи управління; функції управління.

The article discusses the use of the process approach as a continuous, cyclical process based on the performance of a system of management functions in the public administration of intangible cultural heritage protection in Ukraine. The tool of the process approach, which serves as the basis of the technology of process public administration, provides an opportunity to analyze one's strengths and weaknesses, advantages and disadvantages of the management process; evaluate intermediate and final results; develop a plan with specific actions to achieve one's goals by setting up appropriate processes in the form of functions (actions).

The author of the article proposes the main principles and advantages of the process approach to the management of intangible cultural heritage protection: systematic; result-oriented; continuity of improvement of ICH protection management; cyclical; responsibility; interaction; documentation; measurement; prioritization.

The general content of procedures and processes within the public administration functions in the management of intangible cultural heritage protection from the standpoint of the process approach is described and the main components of public administration of intangible cultural heritage protection in the context of the process approach are substantiated: policy, planning function and administrative and legal measures, or the development and adoption of policies and/or legal and administrative measures that integrate intangible cultural heritage and its protection; decision-making (and public participation).

A process-based approach to public administration of ICH safeguarding makes it possible to use both horizontal and vertical governance structures, political institutions and networks, as well as civil society institutions. The system of protection of the ICH, built on the basis of the process approach and process management technologies, in many aspects corresponds not only to the principles of public but also social governance.

Key words: public administration; intangible cultural heritage; management of intangible cultural heritage protection; process approach in management; technology of process approach in public administration; management principles; management functions.

УДК 681.518.54
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.13>

Першина Н.Г.
аспірантка
Навчально-науковий інститут
державного управління Національного
технічного університету
«Дніпровська політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Нематеріальна культурна спадщина (далі – НКС) – це безцінний скарб, що сягає глибин людської історії та формує унікальну

ідентичність кожного народу. Вона охоплює не лише мову, фольклор, традиції та звичаї, але й колективні знання, навички, інструменти, артефакти та культурні простори, які переда-

ються з покоління в покоління. Ця спадщина живить почуття етнокультурної самобутності, єднає людей та дає їм відчуття приналежності до чогось більшого. Актуальною науковою проблемою є розробка наукових підходів до управління охороною НКС в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Відомими дослідниками аспектів управління НКС (переважно історичних, нормативно-правових, організаційних, державно-громадських, міжнародних) в Україні є: Ю. Бережна, В. і М. Борисенки, В. Горбик, В. Денисенко, О. Дутчак, С. Заремба, Т. Катаргіна, Т. Курило, О. Нестеренко, А. Мадей, В. Максимов, Н. Чорна.

Процесний підхід – це важливий відомий інструмент управління для будь-якої соціальної організації, включеної у різноманітні соціальні процеси, включаючи охорону нематеріальної культурної спадщини в Україні. Цей інструмент, який виступає основою технології процесного управління, надає можливості проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки процесу управління; оцінити результати; розробити план з урахуванням конкретних дій аби досягти своїх цілей, налаштувавши відповідні процеси. Реалізація планів у житті вимагає організації та залучення різних ресурсів та людей для реалізації процесу та результату управління. Дослідженню різних аспектів процесного підходу в управлінні та публічному управлінні присвячені наукові роботи насамперед В. Бакуменка [1]; В. Воронкової [2]; В. Куйбіди, І. Шпекторенка [3-4; 6]; І. Черленяка [5]; Т. Christensen et al. [10, с. 104]; J. Ferdous, H. George Frederickson, B. Smith Kevin, W. Larimer Christopher, J. Licari Michael [9, с. 101-102].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. На основі досліджень вказаних авторів можна зробити попередній висновок, що процесний підхід в управлінні – це безперервний, циклічний процес, побудований на виконанні системи функцій управління, який допомагає організаціям: визначити свої можливості, цілі, напрямки та зміст необхідних дій з урахуванням бажаних результатів згідно з місією у контексті адаптивності до зовнішнього середовища та довгострокової перспективи, а також з'ясувати, наскільки успішно була організація у досягненні своїх цілей. Актуальним та доступним є процесний підхід в публічному управлінні охороною нематеріальною культурною спадщиною (далі – ОНКС) в Україні.

Мета статті – теоретичне обґрунтування передумов, принципів, функцій та напрямів

публічного управління ОНКС в Україні на основі процесного підходу.

Виклад основного матеріалу. Основні принципи та переваги процесного підходу в публічному управлінні ОНКС:

1. Системність: системний підхід до формування змісту управлінських дій надає чіткості та зрозумілості процесу управління, що складається з функцій, які розкривають змістовну та результативну частину процесу управління; чіткість управлінських ролей. Розгляд охорони НКС як системи взаємопов'язаних і циклічних функцій, дій та процесів; визначення та розуміння взаємозв'язків між функціями, процесами та результатами діяльності; управління процесами як системою для досягнення поставлених цілей. Процесний підхід надає можливість спрощення формування організаційної структури.

У межах процесного підходу може бути реалізований системний підхід в охороні НКС (всі процесні аспекти управління повинні бути узгоджені з її стратегією та результатами). Зазначений підхід в управлінні може здійснюватись з акцентом на принцип гнучкості (коли процеси повинні бути і системними і гнучкими [3-4], щоб краще адаптуватися до змін у середовищі) та принцип участі (всі члени організації, а також зацікавлені сторони повинні бути залучені до процесу процесного управління). Гнучкість означає здатність адаптувати процеси до мінливих умов; готовність до внесення змін до процесів у міру необхідності; заохочення інновацій та нових підходів до покращення процесів; впровадження процесного підходу в управлінні може допомогти організаціям; підвищити результати своєї роботи.

2. Орієнтація на результат: визначення чітких і вимірних проміжних цілей та загальної мети для кожного процесу всередині управління охороною НКС; контроль (моніторинг) та вимірювання результатів процесів, до яких можуть залучатись внутрішні та зовнішні сторони, що беруть участь в процесі; внесення змін до процесів для оцінювання проміжних та остаточних результатів.

3. Неперервність покращення управління охороною НКС: постійний пошук можливостей для покращення змісту відомих процесів з урахуванням очікуваних результатів; впровадження змін та інновацій для оптимізації процесів; заохочення культури постійного вдосконалення системи процесів та взаємозв'язків між ними.

4. Циклічність: розгляд процесів як циклічних, що системно повторюються з іншими функціями управління; визначення та аналіз етапів кожного процесу у розумінні систем-

ності функцій; вдосконалення кожного етапу процесу для покращення загального результату.

5. Відповідальність: визначення чіткої відповідальності за кожен процес та його поєднаність з іншими процесами; забезпечення ресурсами та підтримкою власників процесів; контроль (моніторинг) та оцінка ефективності роботи власників процесів.

6. Взаємодія: забезпечення ефективної взаємодії та комунікації зі зворотним зв'язком між учасниками процесів; створення середовища, що сприяє співпраці, прийняттю рішень та обміну інформацією; заохочення командної роботи та участі зовнішніх партнерів для досягнення загальних цілей. Можливість спеціалізації для людей, залучених до роботи.

7. Документування: чітке документування процесів, включаючи їх цілі, етапи, послідовність та поєднуваність, інституційну легітимність та перспективу; відповідальність та ресурси; забезпечення доступності документації для всіх зацікавлених сторін; оновлення документації при внесенні змін до процесів.

8. Вимірювання: визначення та вимірювання ключових процесів, операцій показників виконання поставлених завдань стосовно кожного процесу (операції); внесення змін до процесів на основі результатів вимірювань; розробка пропозицій для поліпшення координації та комунікації; підвищення гнучкості системи та циклів управління, адаптивності цього процесу; формування мотивів та залучення громадян та експертів.

9. Пріоритизація: визначення пріоритетних процесів в охороні НКС та їх комбінацій для організації; зосередження напрямів діяльності, ресурсів та уваги на пріоритетних процесах; забезпечення того, що пріоритетні процеси відповідають стратегічним цілям та результатам діяльності.

Можна також вказати на недоліки процесного підходу, коли робота організовується некомпетентно, з обмеженою гнучкістю та адаптивністю, найчастіше не враховуються взаємозв'язки між функціями (системність функцій), що може призводити до бюрократизації та неефективності, зайвої формалізації діяльності, що обмежує позитивні очікування від процесного менеджменту.

Зміст процедур та процесів в межах функцій публічного управління в управлінні охороною нематеріальної культурної спадщини з позицій процесного підходу орієнтовно такий.

Планування:

– визначення стратегічних цілей та завдань, що відповідають місії та баченню організації;

– розробка чіткого плану дій стосовно підтримки та здійснення гнучкого планування, прийняття рішень, організації, мотивування та стимулювання, взаємного контролю (моніторингу) учасниками процесів охорони НКС, комунікації та додаткового навчання волонтерів, експертів, що описує можливі етапи, ресурси, бюджети та відповідальних за реалізацію плану дій або стратегії.

Організація:

– структурування та розподіл напрямів роботи та завдань між різними підрозділами та зовнішніми учасниками управління;

– забезпечення ресурсами та інструментами;

– створення атмосфери співпраці та партнерства органів публічного управління з носіями елементів НКС та громадськістю.

– формування чіткої системи мотивування та стимулювання на досягнення процесної досконалості та результативності процесу управління;

– заохочення ініціативи та відповідальності.

Контроль:

– встановлення гнучкої системи контролю (моніторингу) за процесом управління та поточним контролем учасниками процесів охорони НКС;

– регулярне проведення аналітичних звітів та оцінювання;

– координація процесу управління шляхом внесення необхідних коректив та адаптація стратегії до мінливих умов, які враховуються як ризику;

– обговорення та прийняття рішень;

– використання даних та аналітики для координації планів дій;

– залучення до процесу прийняття рішень різних зацікавлених відповідальних сторін;

– врахування ризиків та невизначеності при здійсненні функцій управління.

Комунікація:

– забезпечення чіткої та ефективної комунікації;

– детермінація (створення внутрішніх умов у об'єкта управління) для управлінського впливу;

– створення каналів прямого та зворотного зв'язку для адаптації управлінських рішень;

– підтримка форм та методів відкритої та прозорої комунікації.

Робота з експертами, волонтерами, залученої громадськістю:

– розвиток та додаткова підготовка персоналу;

– забезпечення відповідності кваліфікації виконуваний роботі (навчання; формування початкової обізнаності та подальше набуття досвіду);

– створення та удосконалення сприятливих умов для роботи представників громадянського суспільства [1-6; 8].

Обґрунтуємо основні компоненти публічного управління охороною нематеріальної культурної спадщини в контексті процесного підходу.

Політика, *функція планування* та адміністративно-правові заходи, або розробка та прийняття політики та/або правових та адміністративних заходів, які інтегрують нематеріальну культурну спадщину та її охорону.

Напрямки формування та реалізації функції планування з охорони нематеріальної культурної спадщини (політика охорони НКС, правові та адміністративні заходи (політичні, правові та адміністративні методи публічного управління):

– створення політики та законодавства, стратегій та планів дій, що сприяють охороні нематеріальної культурної спадщини на національному рівні (закони, стратегії, плани дій) та субнаціональному рівні (регіональні, місцеві стратегії, плани дій);

– забезпечення ресурсів для охорони нематеріальної культурної спадщини та умов для стійкого фінансування охорони нематеріальної культурної спадщини: державні, приватні, громадські джерела;

– забезпечення справедливої державної фінансової та/або технічної підтримки охорони нематеріальної культурної спадщини або за рахунок міжсекторального партнерства;

– заохочення активної участі громад, груп та окремих осіб у формуванні політики, адміністративних заходів;

– включення нематеріальної культурної спадщини до політики та програм та/або правових та адміністративних заходів в інших сферах розвитку, окрім культури та освіти: екосистеми; економічний розвиток; соціальний розвиток; зміна клімату; охорона здоров'я; гендерна рівність; інклюзивний розвиток; сталий розвиток;

– справедливий розподіл вигод від використання нематеріальної культурної спадщини;

– захист звичаєвих прав громад і груп на екосистеми, необхідні для практики та передачі нематеріальної культурної спадщини.

Функція прийняття рішень (та участь громадськості):

– створення умов для участі громадськості у прийнятті рішень, формуванні, реалізації та контролі політики та адміністративних заходів (рівень участі громадськості може варіюватися від комунікацій та публічних дискусій до залучення до роботи в комітетах, комісіях та органах публічного управління, що формують політику);

– створення умов для забезпечення участі громад у процесах інвентаризації та номінації;

– розробка інструментів та форм участі громад у управлінні нематеріальною культурною спадщиною;

– інформування та культурна просвіта про цінність участі громадян в охороні нематеріальної культурної спадщини;

– сприяння самоповазі та взаємоповазі через інклюзивні плани та програми;

– забезпечення визнання, поваги та припорошення нематеріальної культурної спадщини в освітній політиці та/або правових та адміністративних заходах;

– зміцнення передачі та практики використання нематеріальної культурної спадщини;

– сприяння навчанню рідною мовою та багатомовній освіті;

– розробка, обговорення та прийняття національної (державної) політики, що інтегрує елементи нематеріальної культурної спадщини (далі – НКС) та її охорону;

– створення адміністративних органів в системі публічного управління та заходів або рамок для імплементації Конвенції ООН про охорону нематеріальної культурної спадщини (2003) [7].

Функція організації. Мова йдеться про інституційну спроможність та інституційні перспективи системи охорони НКС згідно зі схваленою політикою та плануванням:

– створення та підтримка компетентних органів з охорони нематеріальної культурної спадщини;

– створення консультативних органів та координаційних механізмів для залучення громад та інших зацікавлених сторін;

– підтримка інших установ та закладів, таких як культурні центри, музеї, архіви та бібліотеки, які можуть сприяти охороні нематеріальної культурної спадщини.

Діяльність з охорони нематеріальної культурної спадщини:

– розробка та впровадження заходів з охорони НКС;

– залучення носіїв елементів НКС до процесів прийняття рішень щодо охорони.

Заходи з передачі НКС наступним поколінням:

– сприяння передачі НКС новим поколінням;

– підтримка майстрів, практикуючих осіб та носіїв елементів НКС;

а також:

– забезпечення збереження нематеріальної культурної спадщини;

– запобігання втраті нематеріальної культурної спадщини, забезпечення доступу до

нематеріальної культурної спадщини, поважаючи при цьому звичайну практику, що регулює доступ до конкретних аспектів такої спадщини;

- ефективно залучення широкого кола учасників до охорони нематеріальної культурної спадщини, включаючи зацікавлені спільноти, групи, неурядові організації, приватний сектор, науковців та експертів;

- перелік основних показників та факторів для організації оцінювання (моніторингу) діяльності з охорони нематеріальної культурної спадщини.

Важливо мати на увазі такі критерії участі інститутів громадянського суспільства в охороні НКС:

- ступінь залучення зацікавлених сторін до охорони нематеріальної культурної спадщини;

- участь спільнот, груп та окремих осіб в охороні нематеріальної культурної спадщини;

- участь неурядових організацій та інших суб'єктів громадянського суспільства в охороні нематеріальної культурної спадщини;

- участь суб'єктів приватного сектору в охороні нематеріальної культурної спадщини;

- ступінь участі громадянського суспільства у моніторингу охорони нематеріальної культурної спадщини.

Іншими завданнями та критеріями оцінювання функції організації в охороні НКС встановлено:

- сприятливе середовище для зацікавлених спільнот, груп та окремих осіб для моніторингу та проведення досліджень програм і заходів з охорони нематеріальної культурної спадщини;

- сприятливе середовище для неурядових організацій та інших органів інститутів громадянського суспільства для моніторингу та проведення досліджень програм і заходів з охорони нематеріальної культурної спадщини;

- сприятливі умови для науковців, експертів, науково-дослідних установ та експертних центрів для моніторингу та проведення досліджень програм і заходів з охорони нематеріальної культурної спадщини.

Світова практика охорони НКС вказує на те, що більшість країн досягли значного прогресу в залученні громадськості та громадянського суспільства до охорони нематеріальної культурної спадщини. В Україні існує потреба в подальшому розвитку інституційної спроможності та залученні приватного сектору до охорони нематеріальної культурної спадщини. Ефективна співпраця між різними зацікавленими сторонами є ключовим фактором успіху організації та здійснення охорони НКС.

Систематизація заходів зі здійснення функції комунікації в охороні елементів нематері-

альної культурної спадщини вказує на те, що основним завданням здійснення зазначеної функції є забезпечення доступності інформації та знань, зворотного зв'язку у формуванні та реалізації політики охорони НКС.

Напрямок – підтримка традиційних знань і практики через заохочення передачі традиційних знань і практики новим поколінням; підтримку практиків нематеріальної культурної спадщини; створення сприятливого середовища, зокрема, з використанням цікавого з позиції науки і практики явища мультимедіальності.

Напрямок – інвентаризація, збереження та передача елементів НКС. Інвентаризація елементів НКС: створення та ведення інвентарів; оновлення та доповнення інвентарів; документація: використання різних методів документації НКС; забезпечення доступу до документації НКС, комунікація між суб'єктами політики охорони НКС; збереження та передача нематеріальної культурної спадщини; документування, запис нематеріальної культурної спадщини у різних форматах, таких як аудіо, відео та текст; оновлення та підтримка баз даних; зберігання документації в безпечних та доступних місцях; забезпечення вільного, постійного доступу до публічної документації; переклад записів інвентаризації та адаптація текстів для широкого загалу читачів; використання децентралізованих процесів інвентаризації для забезпечення різноманіття;

- зміцнення інструментів та досвіду управління, передачі та практики використання НКС (принципи, форми, інструменти, техніки та технології передачі та практики).

Наступний напрямок – інформування, просвіта громадськості, що включає в себе такі інструменти та форми взаємодії, комунікативні заходи:

- розробка загальних стратегій для подолання ризиків для життєздатності, виявлених у процесі інвентаризації;

- розробка та впровадження політики та/або правових та адміністративних заходів в галузі освіти, спрямованих на визнання, повагу та примноження НКС;

- організація публічних заходів, присвячених нематеріальній культурній спадщині та Конвенції;

- заохочення та підтримка програм популяризації та поширення належної практики охорони;

- заходи з підвищення обізнаності про НКС серед громадян;

- використання ЗМІ для формування знань та підвищення компетентності про нематеріальну культурну спадщину;

– забезпечення доступності інформації для різних аудиторій, включаючи людей з обмеженими можливостями;

– використання ЗМІ, освітніх програм та інших каналів для інформування про НКС, забезпечення зворотного зв'язку для інститутів громадянського суспільства, бізнесу.

Напрямок «діджиталізація» – використання цифрових технологій для документування, збереження та популяризації нематеріальної культурної спадщини.

Напрямок обміну інформацією, що складається зі: створення та підтримки інформаційних мереж; створення мереж між фахівцями з нематеріальної культурної спадщини; сприяння обміну інформацією та досвідом між різними країнами та регіонами; використання онлайн-платформ для полегшення комунікації та співпраці; проведення спільних заходів: (конференції, семінари та інші заходи для обміну знаннями та досвідом); співпраця між різними зацікавленими сторонами, включаючи громадськість, НУО, приватний сектор, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Напрямок – освіта, просвіта, підвищення кваліфікації (підвищення компетентності). За певних умов освіта може виступати окремою функцією управління.

Мета напрямку: підвищення компетентності про політику та охорону НКС; заохочення визнання важливості нематеріальної культурної спадщини та її охорони. Об'єкти впливу: громадськість; спільноти; групи (групи інтересів, політичні інститути); окремі особи.

Іншими завданнями та критеріями оцінювання функції комунікації в охороні НКС:

– інтеграція НКС в освітню політику;

– розробка освітніх програм про нематеріальну культурну спадщину для шкіл та інших навчальних закладів;

– підвищення кваліфікації фахівців у сфері охорони нематеріальної культурної спадщини;

– організація інформаційно-просвітницьких кампаній для широкої громадськості;

– використання ЗМІ для підвищення обізнаності про нематеріальну культурну спадщину;

Напрямок – дослідження нематеріальної культурної спадщини та поширення результатів досліджень серед широкої громадськості: дослідження та моніторинг, мета якого – створення сприятливого середовища для моніторингу та наукових, технічних і мистецьких досліджень у сфері охорони нематеріальної культурної спадщини, до якого залучено громади, групи інтересів, окремі особи, неурядові організації (далі – НУО), інші інститути громадянського суспільства.

Напрямок – сприяння повазі та взаєморозумінню:

– підвищення обізнаності про важливість нематеріальної культурної спадщини для культурної ідентичності та різноманіття;

– сприяння навчанню рідною мовою та багатомовній освіті;

– сприяння діалогу та взаєморозумінню між різними культурами;

– боротьба з дискримінацією та культурним привласненням.

Міжнародна співпраця. Основне завдання: сприяння міжнародній співпраці в галузі охорони нематеріальної культурної спадщини, збагачення культурного життя та розширення можливостей для діалогу між культурами.

Напрямами:

– обмін інформацією, знаннями, досвідом та найкращими практиками з іншими країнами;

– посилення інституційного потенціалу країн для охорони нематеріальної культурної спадщини;

– участь у міжнародних проектах та програмах;

– сприяння співпраці, розвиток партнерських відносин з міжнародними організаціями;

– підтримка спільних дослідницьких проєктів;

Конкретними заходами є: співпраця з іншими країнами; двосторонні та багатосторонні угоди про співпрацю; спільні дослідницькі та освітні програми; обмін експертами; участь у міжнародних програмах та проєктах з охорони НКС; розвиток Програми ЮНЕСКО з охорони нематеріальної культурної спадщини; інші міжнародні програми та проєкти; обмін науковими розробками, досвідом та найкращими практиками з іншими країнами; конференції, семінари, публікації; створення онлайн-ресурсів; співпраця з іншими міжнародними організаціями, що займаються охороною НКС.

Систематизація заходів з виконання *функції мотивування* в охороні нематеріальної культурної спадщини. Основними завданнями у здійсненні зазначеної функції є: формування і/або підвищення рівня сформованості мотиваторів та мотивів до збереження та охорони нематеріальної культурної спадщини; зростання поваги до практиків і носіїв елементів нематеріальної культурної спадщини; внутрішня детермінація суб'єктів політики до збільшення участі громадськості в процесах збереження та охорони нематеріальної культурної спадщини; зміцнення міжнародного співробітництва в галузі охорони нематеріальної культурної спадщини.

Напрямок – визнання та вшанування: проведення церемоній вшанування практиків та носіїв елементів нематеріальної культурної спадщини; використання символів: розробка та використання інших символів та емблем.

Напрямок – підтримка та стимулювання. Фінансова підтримка: надання грантів та субсидій на проекти з охорони нематеріальної культурної спадщини; забезпечення податкових пільг для спонсорів та меценатів; освітня та методична підтримка; проведення семінарів, тренінгів та інших заходів для підвищення кваліфікації практиків; надання методичних матеріалів та рекомендацій.

Підтримка традиційних знань і практики:

- сприяння передачі традиційних знань і практики новим поколінням;

- заохочення молоді до вивчення та практикування нематеріальної культурної спадщини.

Заходи зі здійснення *функції контролю (моніторингу)* в охороні нематеріальної культурної спадщини.

Напрямок – звітність. Періодична звітність: надання звітів про виконання Конвенції кожні шість років; використання нового методу онлайн-звітності, орієнтованого на результати; розгляд звітів; вдосконалення механізмів збору даних шляхом збору даних про роль нематеріальної культурної спадщини в соціальній, екологічній та економічній сферах.

Напрямок – моніторинг та оцінка:

- інвентаризації: проведення інвентаризацій, орієнтованих на охорону; регулярне оновлення інвентаризацій; забезпечення інклюзивності процесів інвентаризації;

- створення постійних інструментів для контролю (моніторингу) та оцінки прогресу в охороні НКС;

- моніторинг наскрізних питань, пов'язаних з нематеріальною спадщиною (формування та удосконалення політики та координація, корекція планів, поточної організації, комунікації та зв'язків з громадськістю);

- моніторинг заходів зі збереження елементів НКС у конкретній місцевості;

- оцінка гендерної інклюзивності, підвищення поваги до спільнот, груп та окремих осіб, розмаїття та прогресу в різних заходах чи функціях охорони;

- оцінка забезпечення поваги до культурного розмаїття та зміцнення поваги до культурного розмаїття та людської творчості.

Напрямок – вжиття додаткових охоронних заходів стосовно:

- подолання негативних наслідків більшої видимості нематеріальної культурної спадщини;

- запобігання комерційному тиску та маркетингу.

Функція роботи з залученими активістами, волонтерами, експертами:

- формування представників громадянського суспільства з пріоритетом формування його як кваліфікованого, компетентного, фахового у зазначеній сфері (обізнаність; семінари; додаткове навчання);

- заходи з управління персоналом у сфері охорони нематеріальної культурної спадщини.

Формування обізнаності, додаткова освіта та формування компетентності залучених активістів та інших громадян:

- інтеграція нематеріальної культурної спадщини в навчальні програми початкової, середньої, професійної освіти;

- заохочення досліджень та документації нематеріальної культурної спадщини, забезпечення доступності результатів досліджень та документації для громад.

- підтримка формальної та неформальної освіти для передачі знань та навичок людям, пов'язаних з охороною нематеріальної культурної спадщини;

- залучення громад та активістів до розробки та реалізації освітніх програм.

Підвищення кваліфікації:

- проведення формального професійного навчання для фахівців, які працюють у сфері охорони нематеріальної культурної спадщини;

- підтримка зв'язків між формальною та неформальною формами професійної освіти.

Інші заходи:

- проведення спільних культурно-виховних заходів, які підвищують компетентність (обізнаність) про нематеріальну культурну спадщину.

- заохочення гендерної рівності та недискримінації в управлінні нематеріальною культурною спадщиною.

Висновки. Таким чином, застосування процесного підходу в публічному управлінні охороною НКС сприятиме становленню її ключової ролі у формуванні національної ідентичності, адже саме завдяки їй ми можемо відрізнити себе від інших народів. Нематеріальна культурна спадщина – це те, що робить нашу культуру унікальною та неповторною. Це те, що передається з вуст в уста, з рук в руки, з серця в серце.

Важливо берегти та шанувати нематеріальну культурну спадщину, адже вона є невід'ємною частиною нашої духовності. Це те, що робить нас тим, ким ми є, і те, що дає нам відчуття зв'язку з нашими предками та з нашим майбутнім. Процесний підхід в управлінні розглядається нами як нескладний, зро-

зумілий та доволі прогресивний підхід, що фокусується на процесах створення цінності для споживачів НКС. Цією цінністю є елементи нематеріальної культурної спадщини. У статті доведено, що будь яка соціальна організація або інститут, залучені до охорони НКС (орган публічного управління, політичний інститут, інститут громадянського суспільства, громадська організація та ін.), розглядається в сукупності взаємопов'язаних функцій та пов'язаних з ними управлінських процесів, які нею відтворюються та доводяться до логічного результату. Процесний підхід в публічному управлінні охороною НКС дозволяє використовувати горизонтальні та вертикальні структури управління, політичні інститути та мережі, інститути громадянського суспільства. Охорона НКС, побудована на теоретичній основі процесного підходу та технології процесного управління в багатьох її аспектах відповідає змісту не лише публічного, а й соціального управління.

Процесне управління дає соціальним організаціям доволі чітку основу для кращого прийняття рішень стосовно самого процесу управління, його діяльнісної основи. Процесне управління охороною НКС – це динамічний процес, який забезпечує організаціям зрозумілий процес розвитку та успіх насамперед у короткостроковій перспективі. Його основою виступає процесний підхід, що фокусується на системному управлінні та координації всіх аспектів діяльності для досягнення чітко визначених цілей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. За заг. ред. Л. М. Усаченко. Київ : Інтерсервіс, 2013. 174 с.
2. Воронкова В. Г. (2008). Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2008. 254 с.
3. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 14-18.
4. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 7-12.
5. Черленяк І. І. Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління : монографія. Ужгород : Ліра, 2010. 656 с.
6. Шпекторенко І. В. Сучасні версії процесного підходу в управлінні, менеджменті та державному управлінні. *Теоретичні та практичні засади розвитку менеджменту організацій та адміністрування в умовах незалежності України (присвяченої 25 річчю незалежності України та 20-річчю кафедри менеджменту організацій та управління проєктами)* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 верес. 2016 р.). Ред.-упорядн.: В. Воронкова та ін. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2016. С. 42-46.
7. Basic Texts of the 2003 Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage 2020 Edition (2020). Printed in France at UNESCO. 152 p. CLT-2021/WS/5; CLD-758.21.
8. Ferdous J. Organization theories: from classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*. 2016. Vol. 9. Issue 2 (Apr.). P. 1-6.
9. Frederickson H. George, Kevin B. Smith, Christopher W. Larimer, Michael J. Licari. The public administration theory prime. 2nd ed. Published by Westview Press, 2012. 308 ps.
10. Christensen T., Lægreid P., Roness, P. G., Røvik K. A. Organization theory and the public sector. Published in the USA and Canada by Routledge, 2007. 191 p.

КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ (В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ 2022-2024 РОКІВ)

COMPREHENSIVE MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENERGY SECURITY AS A COMPONENT OF NATIONAL RESILIENCE (IN THE CONTEXT OF THE ENERGY CRISIS OF 2022-2024)

У статті подано результати аналізу проблематики забезпечення енергетичної безпеки (національного рівня) в умовах кризового функціонування через впровадження комплексного механізму публічного управління реалізації енергетичної безпеки в паливно-енергетичному комплексі держави. Публічне управління та адміністрування є міждисциплінарною наукою, яка має необхідні міжгалузеві наукові інструменти дослідження проблеми розвитку механізмів зміцнення енергетичної безпеки країни в цілому, активної протидії актам енергетичного тероризму держави-терориста через інструменти адаптації та переходу енергетичної системи до функціонування під час дії режиму воєнного стану, в чому і полягає актуальність та новизна відповідного дослідження.

Окрема увага дослідження приділена висвітленню теоретичного базису механізму публічного управління енергетичною безпекою та аналізу прикладного значення відповідних теорій до викликів воєнного часу енергетичної системи України, за результатами означених узагальнень окреслено шляхи удосконалення теоретичної основи належного вивчення.

Обґрунтовано застосування комплексного типу реалізації та впровадження механізму забезпечення енергетичної безпеки в енергетичні процеси управління, додатково підтверджено необхідність удосконалення змістовного наповнення поняття «механізму забезпечення енергетичної безпеки» до рівня відповідності сучасним викликам і ситуаційним реаліям.

Запропоновано поняттєве розуміння терміну «комплексний механізм публічного управління у сфері національної енергетичної безпеки», в якому враховується тип та форма відповідного управління, виокремлено різні умови функціонування механізму управління та його адаптивно-динамічні інструментарії реагування, акцентовано на основній меті впровадження комплексного механізму публічного управління у сфері національної енергетичної безпеки.

Окрема частина дослідження була приділена висвітленню тематики можливої варіації практично-прикладного комплексного механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки України в умовах енергетичної кризи та післявоєнний період системно-енергетичної відбудови.

Ключові слова: публічне управління, механізми державного управління, державна політика, енергетика, енергетична безпека,

енергетична криза, безпека, національна безпека, паливно-енергетичний комплекс.

The article is dedicated to the study of the issues of ensuring energy security on the national level in the conditions of crisis functioning through the introduction of comprehensive mechanism of public administration of energy security in the fuel and energy complex of the state.

Public management and administration is consolidated science with other related spheres of study, that has all necessary interdisciplinary scientific instruments in order to study the issue of comprehensive administrative mechanism for strengthening the energy security of the state as a whole and the active counteracting energy terrorism, performed by the terrorist-state, with the help of adaptation instruments and energy system of the state functioning during the war time, which is the relevance and novelty of the study.

The specific attention is paid to the theoretical basis of the mechanism of public administration of energy security and analyzing the significance of the relevant theories and the response of the energy system of Ukraine to the challenges of wartime, and as a result of the above study, the author outlines the ways to improve the theoretical basis for proper study.

As a result, the article proves the use of a comprehensive type of pf implementation and introduction of the energy security mechanism into energy management processes, and additionally confirms the need to improve the concept of "energy security mechanism" to the level of compliance with modern challenges and situational realities.

The author proposes a conceptual understanding of the term "comprehensive public administration mechanism in the field of national energy security" which takes into account the types and forms of the said administration, allocates different conditions for it's functioning and adaptive and dynamic response tool, focuses on the main goal of implementing a comprehensive mechanism of public administration of national energy security. A separate part of the study is dedicated to the topics of possible variations of the practical and applied comprehensive public administration mechanism of the energy security of Ukraine in the conditions of energy crisis and post-war period of system and energy reconstruction.

Key words: public administration, mechanisms of public administration, state policy, energy, energy security, security, national security, energy crisis, fuel and energy complex.

УДК 351.82(477)"2022/2024":620.9
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.14>

Салюк-Кравченко О.О.

к. екон. наук,
доцент кафедри публічного адміністрування, докторант Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», старший науковий співробітник сектору вищої освіти відділу освітньої статистики і аналітики Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики»

Семенець-Орлова І.А.

д. наук з держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, директор Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Енергетична система України вперше в новітній історії зіткнулась з відкритою військовою агресією країни агресора та пов'яза-

ним з цим викликами у XXI столітті, що містять характеристики повномасштабної енергетичної війни з повноцінним вираженням аспектів енергетичного тероризму, як однієї з основних

складових форм проявів повномасштабної російсько-української війни. Відтак, зазначене є нічим іншим, як прямим порушенням Міжнародного гуманітарного права в частині незаконного знищення цивільного комплексу паливно-енергетичної інфраструктури держави ворожою стороною конфлікту задля створення прямої загрози для повноцінного функціонування енергетичної безпеки держави та створення ситуаційних кризових умов, спрямованих на активізацію масштабних деструктивно-технологічних процесів в об'єднаній енергетичній системі з метою повного знищення енергетичного комплексу України.

На світовій арені не вперше відбуваються енергетичні війни, але в більшій своїй частині вони велися протиборчими сторонами в економічно-торгових та енергетично-технічних міжнародних сферах взаємодії. Разом з тим, війни за енергетичні ресурси з елементами повноцінного військового конфлікту не містили такого масштабу дій та масовості в актах порушення норм і принципів Міжнародного права в порівнянні з російсько-українською війною.

Також, одною з основних відмінностей зазначеного енергетичного протистояння є те, що військова агресія країни агресора спрямована на всю сукупність енергетичних галузей паливно-енергетичного комплексу України в цілому, яка разом з тим, орієнтована цілком на збільшення соціальної напруги серед цивільного населення в питаннях функціонування енергетичної системи життєзабезпечення. Відтак, зазначене спонукає дослідників тотожних галузей пов'язаних з енергетикою до пошуку та розроблення новітньо-комплексного механізму збереження повноцінного рівня функціонування енергетичної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Детальне дослідження механізму публічного управління в забезпеченні національної енергетичної безпеки неможливе без висвітлення наукових доробок вчених і проведення відповідного аналізу та вивчення теоретичної проблематики як базису до зазначеної статті. Відтак до відповідної тематики дослідження були тотожні такі науковці, як Д. Бобро, А. Вітко, С. Завгородня, І. Мазур, О. Муза, Г. Рябцев, І. Семенець-Орлова, А. Сменковський, Н. Струк, О. Суходоля, Ю. Харазішвілі, Я. Шевчук та інші.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Наслідки української енергетичної кризи 2022-2024 років, які проявили себе у фокусі перебігу активних бойових дій російсько-української війни, вимагають від дослідників у галузі науки публічне управління

та адміністрування пропозицій екстраординарних підходів та рішень в питанні пошуку методів побудови адаптивно-динамічної системи функціонування енергетичної безпеки держави, що зумовлено саме своєю природою еволюції процесів та методів ведення військових протистоянь.

Зазначені процеси обумовлюють необхідність у дослідженні комплексного механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки, що є одним з ключових елементів національної безпеки держави в умовах правового режиму воєнного стану та післявоєнний період системно-енергетичної відбудови.

Метою статті є аналіз механізму публічного управління у процесі забезпечення стійкого рівня функціонування паливно-енергетичного комплексу України (в умовах енергетичної кризи 2022-2024 років), та надання практичних рекомендацій для реалізації комплексних управлінських рішень, необхідних під час дії стану енергетичної системи держави воєнного часу в контексті збереження національної енергетичної стійкості.

У статті основними методологічними основами дослідження стали: абстрактний, порівняльний, правовий, логічний та системно-структурний методи, додатково був проведений аналіз та синтез. Разом з тим, дослідження комплексного механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки держави було розглянуто в кризових умовах стану енергетичного комплексу України 2022-2024 років.

Виклад основного матеріалу. Ключовим елементом механізму публічного управління є лаконічне розуміння змісту та сутності процесу комплексного керівництва інструментарієм забезпечення енергетичної безпеки.

Почнемо з твердження дослідників, які зазначають: кожна держава визначає цілі політики у сфері енергетичної безпеки та механізми її реалізації, зважаючи на власні особливості організації життєдіяльності суспільства та моделі державного управління. Управлінська діяльність у цій сфері не є однозначною та простою, оскільки потребує врахування різних аспектів життєдіяльності країни. Йдеться про ресурсні, технічні, економічні, екологічні, організаційно-адміністративні, управлінські, соціальні, інноваційні, політичні, геополітичні, безпекові та інші аспекти, світоглядні аспекти енергозабезпечення життєво важливих потреб та функцій держави, суспільства, економіки [1].

Згадане бачення дослідників ще раз підкреслює актуальність та важливість у створенні наукового підґрунтя для розв'язання

нагальних питань енергетики сьогодення, і не в останню чергу, заради формування стійкого процесу функціонування паливно-енергетичного комплексу держави.

Відтак, в одному з наукових доробок стверджується, що мета управління енергетичною безпекою повинна полягати в тому, щоб ліквідувати або мінімізувати загрози (виявлені за результатами аналізу індикаторів енергетичної безпеки), а також розвинути наявні потенційні можливості поліпшення стану енергетичної безпеки [2].

Разом з тим, в цьому ж дослідженні підкреслюється про необхідність в побудові ефективного комплексного механізму, який буде забезпечувати функціонування системи енергетичної безпеки держави на основі оптимальної взаємодії трьох основних механізмів: організаційно-економічного, правового, інституційного. Неможливо не погодитися з зазначеним, а саме в питанні розгляду відповідної проблематики в контексті здійснення власне комплексного управління енергетичним безпековим механізмом.

Також у одному з тождяних досліджень, з погляду правничих наук, зазначається, що енергетична безпека як об'єкт державної політики в умовах збройної агресії проти України потребує безперервного та належно скоординованого державно-управлінського впливу з метою забезпечення енергетичної незалежності України, стабільної роботи об'єктів енергетичної інфраструктури, що матиме безпосередній вплив на умови і стан життєвого середовища громадян [3]. Доречно зазначити, що у відповідному дослідженні було проілюстровано цілу низку заходів, які містять ознаки комплексного управлінського підходу до вивчення питання механізмів забезпечення енергетичної безпеки в прояві інституційно-правового критерію.

З точки зору економічної науки, дослідження механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки можливо процитувати: організаційно-економічний механізм забезпечення енергетичної безпеки економіки передбачає певну послідовність використовуваних інституційними та організаційними структурами методів, способів і конкретних дій щодо послаблення і усунення загроз погіршення стану та зниження рівня енергетичної безпеки. Його ефективність характеризуватиметься оптимальним співвідношенням між ринковими та державним важелями регулювання, між адміністративними, правовими й економічними важелями впливу, механізмами використання економічних законів та узгодження економічних суперечностей з доктриною забезпечення

сталого розвитку при формуванні державної енергетичної політики [4].

Підкреслимо, що зазначена наукова думка була висловлена в умовах мирного часу повноцінного функціонування паливно-енергетичного комплексу держави та може бути частково реалізована у післявоєнний час енергетичної відбудови стосовно управлінського аспекту реалізації комплексного механізму забезпечення енергетичної безпеки держави, але, разом з тим, концептуємо, що економічні механізми регулювання енергетичного ринку в умовах воєнного стану не функціонують повною мірою, та цілком неадаптивні, обмежені у виконанні своєї прямої ролі ринкового регулятора в максимально кризових станах функціонування енергетичної системи держави.

Закономірно буде зазначити, що механізми публічного управління енергетичної безпеки досліджуються науковцями на різних рівнях реалізації та впровадження і функціонування, таких як: глобального (світового), міжнародного, національного, регіонального, між суб'єктами господарювання та інші. Проілюструємо наукову думку дослідження регіонального рівня механізму управління енергетичною безпекою: механізм управління системою енергетичної безпеки регіонів відноситься до класу управління системою самостійних і автономних підсистем, що виконують функції виробництва, транспортування і збуту енергоресурсів. Отже, управління подібною системою полягає у виконанні зовнішніх функцій регулювання, що забезпечують необхідні умови її функціонування. Структурна складність системи впливає на її управління та динамічний стан [5].

Аналізуючи зазначене розуміння механізму енергетичної безпеки регіонального рівня функціонування, варто підкреслити те, що у важких технологічних кризових станах та під час ведення активних воєнних дій, функціонування регіональних енергетичних генерації та системи передачі енергії не можуть повною мірою бути автономними та самостійними безпековими регіональними підсистемами, через постійну необхідність енергетичної міжрегіональної взаємодії в складі об'єднаної енергетичної системи держави, особливо у разі присутності дефіциту чи профіциту енергоресурсів в самій регіональній енергетичній системі. Відтак з метою врегулювання всіх технологічних викликів енергетичних систем варто застосувати саме комплексний механізм публічного управління (національного рівня дії).

Що стосується основ та принципів функціонування механізму публічного управління

у сфері енергетичної безпеки було зроблено доречне твердження, а саме: принципи публічного адміністрування сферою забезпечення енергетичною безпеки держави можна визначити як обумовлені потребами розвитку енергетичної галузі науково обґрунтовані фундаментальні положення стратегічного характеру, які відображають специфіку соціально-економічних та юридичних особливостей механізму публічного адміністрування зазначеною сферою [6].

Відтак, зазначимо, що стратегічний підхід є необхідним та першочерговим у побудові комплексного механізму публічного управління енергетичної безпеки держави. Від цього відповідного аспекту залежить спроможність функціонування управлінського механізму в довготривалій перспективі та прийняття відповідних багаторічних державних енергетичних програм розвитку паливно-енергетичного комплексу держави.

Є необхідність окреслення методологічних підходів визначення механізмів управління у сфері енергетичної безпеки, адже застосування системного підходу до дослідження проблем забезпечення енергетичної безпеки уможливує створення методології: 1) формалізації управлінської діяльності відповідно до циклу її здійснення; 2) визначення стратегічних цілей у сфері забезпечення енергетичної безпеки; 3) визначення механізмів регулювання енергетичної безпеки в умовах ринкової моделі господарювання. Також, в зазначеному дослідженні зазначено, що вибравши межею об'єкта управління забезпечення національних інтересів, очевидно є необхідність формування механізмів координації та взаємодії суб'єктів, відповідальних за менші сфери регулювання, для досягнення цілей більшої системи [7].

Аналізуючи всі зазначені наукові твердження, методології та дослідивши різні підходи і принципи до відповідного вивчення, постає необхідність в окресленні змісту поняття «механізм забезпечення енергетичної безпеки». Відтак, серед наукових тез розуміння відповідного інструментарію забезпечення енергетичної безпеки було обране наступне тлумачення – це сукупність інституціональних організаційних структур і комплексу процедур, форм, методів і важелів розв'язання суперечностей і послаблення чи усунення загроз в енергетичній сфері. Основними передумовами формування механізму забезпечення енергетичної безпеки є визначення енергетичної стратегії та тактичних заходів її реалізації в державних програмах, обґрунтування системи найважливіших показників за спорід-

неними ознаками, відстеження зовнішніх та внутрішніх загроз в енергетичній сфері [8].

Можливо зазначити, що відповідне бачення поняття «механізму забезпечення енергетичної безпеки» потребує часового удосконалення до рівня відповідності сучасних викликів та ситуаційних реалій.

Також, доречно додати до зазначеного поняттєвого розуміння принципи динамічності та адаптивності реагування механізму енергетичної безпеки, що стосується інституціональної складової. Адже з врахуванням та розумінням історичного формування паливно-енергетичного комплексу України, як централізованої організаційної форми управління вертикального типу, функціонування національної енергетичної системи в умовах дії стану воєнного часу потребує залучення механізму комплексного публічного управління в частині диверсифікації ризиків знищення енергетичної генерації та мінімізації впливу наслідків актів енергетичного тероризму на паливно-енергетичні виробничі процеси через інструмент впровадження процесу енергетичної децентралізації.

Отже, реалізація та впровадження механізму забезпечення енергетичної безпеки в енергетичні процеси управління потребує саме комплексного типу застосування через власне необхідність поєднання різних форм та типів організації, управління об'єднаної енергетичної системи України в умовах дії воєнного часу та післявоєнний період системно-енергетичної відбудови.

Таким чином, надамо поняттєве розуміння «комплексний механізм публічного управління національної енергетичної безпеки» – це симбіозний тип управління інституцій енергетичної системи держави, який об'єднує горизонтальні та вертикальні форми енергетичного менеджменту держави, що реалізують управлінські повноваження в різних технологічних умовах функціонування (в тому числі воєнного та мирного часу), впроваджується та функціонує через об'єднаний кризовий інституціональний орган управління як суб'єкт втілення в енерготехнологічні процеси адаптивно-динамічні інструментарії реагування на ускладнення вироблення енергетичної генерації, енергетичні кризи та інші енерготехнологічні ситуації, з метою забезпечення сталого функціонування паливно-енергетичного комплексу держави (енергетично-децентралізованого типу).

Після проведення теоретичного дослідження зазначеної наукової проблематики є необхідність в представленні одного з можливих варіантів практично-прикладного комп-

лексного механізму публічного управління енергетичної безпеки України в умовах енергетичної кризи 2022-2024 років.

Почнемо з основних складових елементів (напрямів) комплексного механізму публічного управління енергетичної безпеки України воєнного часу, які можливо представити таким чином (зображено на рисунку 1): військово-безпекове, економіко-фінансове, екстрено-кризове, кібернетично-цифровий захист, міжнародно-дипломатичне, організаційно-управлінське, публічно-адміністративне, технологічне та інші.

З огляду на окреслене вище, а також розуміючи, що кожен елемент та складова комплексного механізму публічного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки відіграє свою роль та функціонує як єдина система, необхідно зазначити, що деякі складові, відповідно до стану та умов роботи енергетичної системи країни, можуть займати домінуючу позицію і змінювати свою черговість залежно від зміни режиму функціонування енергетичного комплексу.

Додатково, саме механізми публічного управління паливно-енергетичного комплексу можуть забезпечувати своєчасне реагування та всебічний контроль за станом енергетичної безпеки країни з метою реалізації державної політики національної безпеки на всіх рівнях та сферах її архітектури.

Відтак, після окреслення основних елементів безпекового механізму енергетичної безпеки стає можливим спрямувати поле зору дослідження на розкриття та ілюстрування практично можливої варіації комплексного механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки України воєнного часу (відображено в таблиці 1).

Доречно буде зазначити, що відповідний прикладний механізм забезпечення енергетичної безпеки воєнного часу застосовний і у післявоєнний період мирного часу, особливо при настанні кризових умов функціонування енергетичної системи держави.

Також, зазначимо, що представлені прикладні елементи (напрями) комплексного механізму публічного управління енергетичної



Рис. 1. Складові елементи (вектори) комплексного механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки України в умовах правового режиму воєнного стану

Джерело: власна розробка авторів

Прикладні елементи (вектори) комплексного механізму публічного управління енергетичної безпеки України воєнного часу

Прикладні елементи (напрями)	Опис прикладного елемента (напрям)	Очікувані результати
Технологічна децентралізація комбінованого типу в паливно-енергетичному комплексі держави	Комплекс технічного переоснащення енергетичних об'єктів паливно-енергетичного комплексу держави всіх рівнів функціонування з залученням малої та середньої енергетичної генерації всіх типів та видів енергетичного виробництва (відповідний комплекс технологічних дій першочергово необхідний для впровадження на об'єктах енергетики, які зазнали повного руйнування генеруючих потужностей). На регіональному рівні територіальні громади можуть залучати відповідний технологічний механізм задля забезпечення власної енергетичної незалежності, так само зазначене можливе для приватних домогосподарств	Досягнення сталого рівня енергетичної незалежності держави в умовах енергетичної кризи та післявоєнний період
Використання енергетичної генерації автономного типу функціонування	Використання незалежних джерел енергії (автономних) у своїй виробничій та іншій діяльності малим, середнім і великим видами бізнесу та приватними домогосподарствами (одним з видів енергетики, яка дозволяє впровадження автономного-енергетичного принципу виробничого процесу, є відновлювальна)	Зменшення енергетичної залежності від традиційних видів енергетичної генерації.
Консолідовані управлінські рішення щодо ремонтно-будівельних робіт в паливно-енергетичному комплексі держави	Невідкладні та оперативні дії публічних органів влади (на всіх рівнях функціонування) при реагуванні на акти енергетичного тероризму проти цивільної енергетичної інфраструктури в контексті налагодження комплексу швидких ремонтно-будівельних робіт, спрямованих на відновлення повного функціонування енергетичних об'єктів енергосистеми	Забезпечення повноцінного функціонування енергетичних об'єктів паливно-енергетичного комплексу держави в кризових умовах функціонування
Реалізація та впровадження економіко-фінансових інструментів забезпечення енергетичної безпеки держави	Впровадження кредитно-страхових та орендних банківських і фінансових продуктів та програм енергетичної незалежності для всіх видів та типів учасників енергетичної системи, та для приватних домогосподарств через механізми надання державних фінансових гарантій, залучення інвестиційних фондів міжнародної підтримки	Зрощення сталої децентралізованої енергетичної системи держави
Впровадження публічно-адміністративних заходів, спрямованих на розвиток та розширення функціонування маневрового енергетичного виробництва на мікро та регіональному рівнів дії	Докладання зусиль публічними органами влади в процедурно-дозвільний механізм (в частині спрощення та звуження адміністративної функції влади до безпекових умов використання) різних видів маневрової енергетичної генерації всіма учасниками енергетичного ринку, в тому числі приватними домогосподарствами	Зміцнення рівня енергетичної незалежності держави в умовах енергетичної кризи та післявоєнний період
Впровадження організаційно-енергетичної децентралізації	Реалізація механізмів публічного управління через інструмент налаштування національної програми, яка включатиме регіональні проекти та мікропроекти енергетичної незалежності територіальних громад держави	Формування децентралізованої енергетичної системи держави
Поглиблення та розширення міжнародної енергетичної співпраці в частині збільшення граничного об'єму імпорту електроенергії	Членство України в організації Європейських енергосистем ENTSO-E надає можливості ініціювання переговорних процесів з членами організації, щодо збільшення з 1,7 млн МВт-год до технічно можливих 2,5 млн МВт-год додаткового об'єму електроенергії для об'єднаної енергетичної системи України	Підвищення рівня енергетичних можливостей об'єднаної енергетичної системи України

Продовження таблиці 1

Прямі міжнародні переговори щодо енергетичної генерації для об'єднаної енергетичної системи України на базі іноземних енергетичних виробничих потужностей	Резервування певного об'єму закупівлі електроенергії для державних потреб публічними органами влади, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі країни, та супровідна допомога іншим державним органам, які відповідальні за представницьку-дипломатичну сферу. Резервування великими та середніми приватними споживачами необхідного об'єму енергії в іноземних енергетичних компаній	Зниження рівня енергетичного дефіциту в об'єднаній енергетичній системі України
Впровадження військово-безпекової умови функціонування стратегічних об'єктів паливно-енергетичного комплексу держави	Забезпечення постійної співпраці органів публічної влади, який формує та реалізує державну політику в енергетиці, з силами військової оборони в питаннях забезпечення динамічно-військового захисту макрогенеруючих об'єктів паливно-енергетичного комплексу на рівні першочергової важливості питання національної оборони держави (з внесенням відповідного інструменту енергетичної безпеки держави в Стратегію воєнної безпеки України)	Забезпечення національної безпеки держави в частині енергетичної безпеки
Розвиток кібернетично-цифрового захисту об'єктів паливно-енергетичного комплексу держави	У новітній час належний рівень управління енергетичною системою держави є неможливий без впровадження кібернетично-цифрових безпекових продуктів для функціонування енерго-критичної інфраструктури з метою захисту від кібернетичних атак цифрових систем енергетичних об'єктів	Забезпечення захисту енергетичної системи держави від кібернетичних атак
Екстрений інструмент публічного управління в кризових умовах забезпечення енергетичної безпеки держави	В умовах надскладного функціонування паливно-енергетичного комплексу країни надаються повні та всебічні повноваження національному штабу енергетичної безпеки держави (за головуванням керівника органу влади який формує та реалізує державну політику в енергетиці) через регіональні представництва публічної влади на місцях з метою стабілізації та ведення в сталий рівень функціонування національної енергетичної системи	Забезпечення необхідного рівня енергетичної безпеки держави

Джерело: власна розробка авторів

безпеки України воєнного часу не є аксіомою і мають природно постійно еволюціонувати до свого покращення та доповнення основних частин механізму відповідного управління.

Резюмуючи можливо стверджувати, що комплексний механізм публічного управління енергетичною безпекою України – це багаторівневий та багатофункціональний процес, який об'єднує енергетичний менеджмент всіх форм юридичного права та видів енергетики зі своїм рівнем обов'язків та повноважень із єдиною надсистемною метою забезпечення нормованого функціонального режиму роботи паливно-енергетичного комплексу країни. Розуміючи динамічність та швидкозмінність умов функціонування енергетики України в умовах енергетичної кризи 2022-2024 років, зазначений механізм публічного управління потребує постійного удосконалення та модифікації, що потребує розроблення тактичних, оперативних та стратегічних програмних доку-

ментів публічними органами влади, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі на рівні країни.

Висновки. Отже, зазначимо, що енергетична криза 2022-2024 років викликана відкритою воєнною агресією росії, має масштабний негативний вплив на паливно-енергетичний комплекс України, який потребує докорінного перегляду механізму системи енергетичної безпеки держави та переформатування її функціонування з режиму мирного часу на умови воєнного часу та, в недалекому майбутньому, післявоєнний період системно-енергетичної відбудови.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що теоретичні основи дослідження питання комплексного механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки як складової національної стійкості були окреслені, але разом з тим, відповідна наукова тематика має масштабний характер впливу

на різні галузеві особливості вивчення, відтак зазначена теорія механізму управління потребує постійного удосконалення та аналізу рівня реагування на загрози та ситуаційні умови функціонування енергетичної системи держави.

Також, за результатом дослідження було виділено основні складові елементи (вектори) комплексного механізму публічного управління енергетичної безпеки України воєнного часу, які були використані як теоретичне джерело при наданні практично можливої варіації комплексного механізму публічного управління у сфері енергетичної безпеки України воєнного часу.

Що стосується запропонованих практично-прикладних елементів (напрямів) комплексного механізму публічного управління енергетичною безпекою України воєнного часу, вони зможуть бути реалізовані в умовах реального часу в недалекому майбутньому вже на практиці та, після чого, оцінені у своїй ефективності та спроможності до реагування на кризові умови функціонування паливно-енергетичного комплексу.

Необхідно зазначити, що енергетична система України функціонує в надважких умовах за всю свою історію існування, і від спроможності та професійності всіх учасників енергетичного ринку України та органів публічної влади залежить національна енергетична безпека, яка є однією з ключових складових умов збереження національної системи безпеки України в цілому, саме тому, децентралізований тип роботи енергетики має стати ключовим стратегічним пріоритетом державницької політики, як один з найбільш стійких до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в детальному дослідженні процесів впровадження та реалізації публічного управління комплексним механізмом енергетичної безпеки країни у післявоєнний період системно-енергетичної відбудови паливно-енергетичного комплексу України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: аналіт. доп. [Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.]; за заг. ред. О. М. Суходолі. – Київ: НІСД, 2020. 178 с.
2. Струк Н. Основні складові механізму забезпечення енергетичної безпеки держави. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 231–234.
3. Муза О. Організаційно-правові засади забезпечення енергетичної безпеки України в умовах воєнного стану. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, 2023. № 1. С. 60–66.
4. Мазур І. Концептуальні засади організаційно-економічного механізму забезпечення енергетичної безпеки економіки України. Інвестиції: практика та досвід, 2014. № 4. С. 67–73.
5. Шевчук Я. Механізм управління системою енергетичної безпеки регіонів. Агросвіт, 2016. № 23. С. 65–71.
6. Вітко А. Принципи публічного адміністрування у сфері забезпечення енергетичної безпеки держави. Науковий вісник публічного та приватного права, 2016. Випуск 2, ч. 2. С. 114–121.
7. Суходоля О. Проблеми визначення сфери регулювання енергетичної безпеки. Стратегічні пріоритети, 2019. № 1. С. 5–17.
8. Мазур І. Дефініція поняття «Енергетична безпека»: денотативний підхід. Науково-інформаційний вісник, 2013. № 8. С. 302–314.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ ТА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ СВІТОУСТРОЮ

WORLD ORDER SYSTEMS TRANSFORMATION AND A NEW WORLD ARCHITECTURE FORMATION

В статті досліджено системи формування такого явища як «світовий порядок» в історії людства. Зокрема, проаналізовано та визначено основні принципи формування наступних систем світоустрою: Вестфальської, Віденської, Версальсько-Вашингтонської, Ялтинсько-Постдамської. Також, зазначено причини, які стали каталізатором формування даних систем та охарактеризовано фактори їх руйнації. Вказано, що існуючі інституції, які відповідальні за систему колективної безпеки, не є ефективними в сучасних умовах і потребують реформування.

Зазначено, що та система світоустрою, яка сформувалася після розпаду Радянського Союзу – монополярна, не виправдала себе і може бути розцінена як перехідна. В той же час, біполярна система може бути визначена як сама надійна, оскільки вона мала лише одну опцію щодо повномасштабного конфлікту. Разом з тим, інші системи світоустрою можуть мати кілька опцій щодо воєнного конфлікту.

Російсько-українська війна, з окупацією українських територій, остаточно зруйнувала існуючу систему світоустрою, тому все більше не лише дослідників, але й політиків найвищого рівня починають робити заяви щодо необхідності створення нової системи світоустрою, яка б включала трансформації у різних сферах, які викликані, зокрема, і російсько-українським воєнним конфліктом. Перемога росії у війні з Україною могла б призвести до такої ситуації у новій архітектурі світу, де б перевага надавалася загарбницьким війнам, чого не може допустити демократичний світ.

Нагадаємо, що основними країнами, які загрожують новому світовому порядку є росія та Китай. При цьому, маючи ядерну зброю, дані країни намагаються поставити себе як протизвагу США не лише у військовій, але й в інших сферах. Разом з тим, США, розуміючи дану нову загрозу національній безпеці, роблять наголос на готовності Америки до потенційних конфліктів у різних регіонах світу.

Як висновок зазначено, що основне завдання провідних країн світу полягає у формуванні таких норм світоустрою, які б унеможливили перевагу силового чинника над цивілізаційним та міжнародно-правовим.

Ключові слова: *світовий порядок, новий світовий порядок, біполярна система світоустрою, монополярна система світоустрою, ООН, Ліга Націй.*

The article examines the systems of formation of such a phenomenon as "world order" in the history of mankind. In particular, the main principles of the following world systems formation were analyzed and determined: Westphalian, Vienna, Versailles-Washington, Yalta-Postdam. Also, the reasons that became a catalyst for the formation of these systems are indicated and the factors of their destruction are characterized. It is indicated that the existing institutions, which are responsible for the system of collective security, are not effective in modern conditions and need to be reformed.

It is noted that the system of the world order, which was formed after the collapse of the Soviet Union – monopolar, did not justify itself and can be considered as transitional. At the same time, the bipolar system can be defined as the most reliable, since it had only one option for a full-scale conflict. However, other world systems may have several options for military conflict.

The Russian-Ukrainian war, with the occupation of Ukrainian territories, finally destroyed the existing system of the world order, so more and more, not only researchers, but also politicians of the highest level are beginning to make statements about the need to create a new system of the world order, which would include transformations in various spheres caused by the Russian – Ukrainian military conflict. Russia's victory in the war with Ukraine could lead to such a situation in the new world architecture, where the preference would be given to wars of aggression, which the democratic world cannot allow.

The main countries that threaten the new world order are Russia and China. At the same time, having nuclear weapons, these countries are trying to position themselves as a counterweight to the US not only in the military, but also in other areas. At the same time, the US, understanding this new threat to national security, emphasizes America's readiness for potential conflicts in various regions of the world.

As a conclusion, it is assumed that the main task of the leading countries of the world consists in the formation of such norms of the world system, which would make impossible the superiority of the power factor over the civilizational and international legal one.

Key words: *world order, new world order, bipolar world system, monopolar world system, UN, League of Nations.*

УДК 327.5:316.32
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.15>

Таран Є.І.

к. політ. наук, доцент,
доцент кафедри глобальної та національної безпеки
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми. Якщо до останнього часу дослідження, що стосувалися питань формування нового світового порядку проявлялися у працях дослідників і науковців, які займалися питаннями міжнародних і глобальних відносин та проблемами світоустрою, то наразі все частіше лунають заклики (думки) світових лідерів про необхідність формування нового

світового порядку або про потребу побудови системи світоустрою на нових правилах.

Зазвичай, в історії, формування систем світоустрою відбувалося після великих війн, де мало місце явище перерозподілу територій – одні території і країни або захоплювалися, в результаті воєнних дій, або входили до інших країн через мирні домовленості.

Як наслідок, деякі країни в результаті такого поділу світу, відчували своє приниження, через те, що їх обібрали і з плином часу такі країни бажали реваншу, що часто призводило до нових військово-політичних конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед відомих дослідників, що займалися питаннями світового порядку можемо виділити ряд вчених. Так, американський дослідник Г. Кіссінджер у своїй роботі «Світовий порядок. Роздуми про характер націй в історичному контексті» розглядає основні системи світового порядку, починаючи від Вестфальської. Інший дослідник, Х. Булл зазначав, що явище «світовий порядок» може мати місце лише починаючи з ХХ ст., оскільки до цього часу, не існувало політичної системи, яка б змогла охопити весь світ в цілому.

Щодо вітчизняних дослідників, то можемо зазначити, що велика увага дослідженням щодо формування нового світового порядку приділяється в контексті російсько-української війни. Серед вітчизняних дослідників, які займаються проблемами формування нового світового порядку можемо зазначити прізвища О. Дашевської, Н. Матвійчук, А. Міщенко, М. Чеховської, М. Ялі та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема формування нового світового порядку є центральним питанням міжнародних відносин сучасного світу. Незважаючи на те, що взаємоузгодження діяльності суб'єктів міжнародних відносин – суверенних держав та їх об'єднань, міжнародних організацій, громадських організацій, релігійних рухів, транснаціональних корпорацій, і визначає світовий порядок, але разом з тим, у світі спостерігаються процеси ухилення від виконання встановлених правил суб'єктами міжнародних відносин. Така ситуація веде до дисбалансу міжнародних відносин, а грубе порушення норм міжнародного права провело до руйнування системи світоустрою, тому виникає необхідність у становленні нової системи світового порядку.

Мета дослідження. Дослідити системи світового порядку, визначити причини їх трансформації та зазначити основні зміни, які мають відбутися в економіці, енергетиці, праві та безпеці при формуванні нової архітектури світоустрою.

Виклад основного матеріалу. За визначенням С. Дашевської, світовий порядок – це прийнятий всіма устрій, що виник в результаті відмови кожного від абсолютного суверенітету з метою врахування загальнолюдських інтересів і цінностей. Світовий порядок – організація співіснування країн світу та інших міжнародних

акторів, що характеризується принципами, нормами, правилами та інструментами регулювання, визначеними усіма або більшістю країн світу або інших міжнародних акторів [2, с. 61].

Разом з тим, сам термін «світовий порядок» є досить умовним, оскільки за твердженнями самих же дослідників, чіткого поняття, з яким би погоджувалися усі спеціалісти, на сьогодні не існує.

Навіть видатний дослідник цього явища Г. Кіссінджер в своїй роботі «Світовий порядок. Роздуми про характер націй в історичному контексті» зазначає, що ніякого світового порядку не було. Разом з тим, він уточнює, що в сучасному його розумінні явище «світовий порядок» було запропоновано чотири століття тому на Вестфальській мирній конференції. Там було визначено правила співжиття європейських країн після Тридцятирічної війни. Разом з тим, в інших частинах світу існувала також китайська та ісламська системи міжнародного порядку, а також, в той період, ще не залучена до європейського співтовариства Московія [4].

Британський теоретик-міжнародник Х. Булл вважає, що світовий порядок є породженням ХХ ст., оскільки до другої половини ХІХ ст. не існувало політичної системи, яка б змогла охопити в цілому увесь світ. Тому, про світовий порядок говорять, маючи на увазі «суму різноманітних політичних систем, які привносили порядок у різних частинах світу» [9].

Якщо коротко дослідити події в історії, які призводили до формування систем світового порядку, зокрема до створення певних процедур міжнародного співробітництва, то можемо зазначити, що загальновідомими вважаються такі системи світоустрою як Вестфальська система, Віденська система, Версальсько-Вашингтонська система, Ялтинсько-Постдамська система.

Кожна з цих систем була створена після певних історичних подій, перш за все великих війн, які характеризувалися розподілом територій між певними країнами, як правило, країнами-переможницями у великих війнах. В той же час, кожна з цих систем характеризується створенням певних правил співіснування між країнами.

Так, Вестфальська система була сформована після Тридцятилітньої війни, коли стало зрозуміло, що дана війна принесла велику розруху та зруйнувала економічні можливості і вичерпала ресурси країн, що воювали. Так, був підписаний Вестфальський мир, за результатами якого були розроблені певні правила визначення суверенітету держав та їх участі у

міжнародній діяльності. Але, разом з тим, відбувся і «перерозподіл» світу, де до одних країн відійшли одні території, а до інших – інші. При цьому, були визначені основні центри сили. Це робилося з тією метою, що усі потенційні конфлікти повинні були вирішуватися мирним шляхом через домовленості [7] Вестфальська система визнавала існування спільних інтересів, а також необхідність радитися щодо вирішення певних питань між країнами.

Отже, Вестфальський мир здійснив суттєвий вплив на розвиток міжнародного права й дипломатії. Основні принципи, що були покладені в його основу, ознаменували собою настання новомодерної доби й нової епохи практики міжнародних відносин [8, с. 80].

Вважається, що укладення Вестфальського миру за підсумками Тридцятилітньої війни заклало основи тодішнього світового порядку, де принципи національного суверенітету зробили всі країни рівноправними та незалежними у проведенні внутрішньої політики в межах своїх національних кордонів. Суверенітет раз і назавжди заклав принцип невторчання європейських держав у внутрішні справи одна-одної.

Така стабільність протрималася до наполеонівських війн та після їх закінчення було проведено Віденський конгрес, який ознаменував формування Віденської системи світоустрою, яка була сформована у 1814-1815 роках. Особливістю Віденського світопрядку стало те, що він встановив нове розміщення політичних сил та географічний розподіл територій між провідними державами – тогочасний європейський порядок.

За нормами цієї нової системи, європейський порядок забезпечувався Четвертим Союзом, який був представлений найбільшими державам континенту – Великобританією, Прусією, Австрією та Росією. З часом до дипломатичних конференцій, що отримали назву «Європейський концерт», була залучена й нещодавно переможена Франція. Тобто, європейський порядок сформували п'ять найбільших держав Європи і кожна з них перш за все переслідувала свій національний інтерес [4, с. 46].

Така система зруйнувалася з початком Першої світової війни, яка закінчилася розпадом кількох імперій та зміною політичних режимів в ряді країн. При цьому, були створені як нові держави, так і відбувся розподіл територій серед країн-переможців. Після Першої світової війни було сформовано Версальсько-Вашингтонську систему світового порядку. З метою підтримки миру на планеті було утворено Лігу Націй, яка стала першою інституцією

в системі формування колективної безпеки. Але, разом з тим, дана система світоустрою фактично не передбачала застосування сили для забезпечення стабільності та миру в світі. Так, американський дослідник Г. Кіссінджер зазначав: «Рідко дипломатичний документ настільки не відповідає власній меті, як це сталося з Версальським договором. Надто каральний для примирення й надто м'який, щоб стримати відновлення амбіцій Німеччини. Версальський договір прирік виснажені демократії на постійну стурбованість щодо непримирної й реваншистської Німеччини та революційного Радянського Союзу» [4, с. 71].

Незважаючи на тогочасні зусилля щодо збереження миру, інтереси ряду держав стояли вище за інтереси і правила, що були сформовані міжнародними організаціями. Визначальним фактором міжнародної політики того часу стали інтереси Німеччини та СРСР, які полягали у бажанні взяти під свій контроль більше територій, тобто, бажання «перерозподілу» світу спровокувало Другу світову війну.

За результатами Другої світової війни відбулося формування Ялтинсько-Постдамської системи світового прядку країнами-переможницями – США, СРСР та Великобританією. Даний порядок «базувався на новому співвідношенні сил та інтересів країн, що перемогли у війні, насамперед СРСР і США» [5].

Перерозподіл територій в даному випадку проявлявся у територіальних завоюваннях СРСР у Центрально-Східній Європі, тобто тих територій, які СРСР вважав зоною своїх інтересів до Другої світової війни, після якої він остаточно зміг закріпити свій вплив на ці країни [11]. Світ розділився на дві ідеологічно-протилежні системи – капіталістичну та соціалістичну, які конкурували між собою протягом другої половини ХХ ст.

Якщо після Першої світової війни забезпечення дотримання світового порядку на інституційному рівні було покладено на Лігу Націй, то тепер подібні завдання відводилися Організації Об'єднаних Націй [6, с. 194].

Дана систем світоустрою отримала назву «біполярної», оскільки на світовій арені існували дві потужні наддержави, а інші країни були їхніми сателітами. Дана система світоустрою вважалася найбільш стабільною та безпечною, оскільки можливі локальні конфлікти відбувалися як правило зі схвальної позиції цих наддержав. При цьому, вони часто заручалися їх підтримкою. Вважається, що при біполярній системі була одна опція на війну, а при багатополлярній – таких опцій може бути багато.

В той же час, не можна сказати, що ООН була ефективним інститутом вирішення міжнародних конфліктів та забезпечення стабільної ситуації у світі, оскільки положення світового порядку, які були запропоновані країнами-переможцями після Другої світової війни не були обов'язковими до них самих. Тобто, та сила примусу, яка може бути застосовна до кожного члена співтовариства, навряд чи може бути застосована до країни постійного члена Ради безпеки ООН, яка має право вето. Тобто, якщо існує конфлікт в якому бере участь держава, яка є постійним членом Ради безпеки ООН, то правило однаковості робить Організацію Об'єднаних Націй неефективною [3].

Особливості двополюсного світу який був сформований після Другої світової війни, полягають в тому, що лише дві держави до 1991 року – США та СРСР найбільш суттєво впливали на світові політичні процеси, а після розпаду СРСР світ може бути охарактеризований як «однополярний», з домінуванням США, яка змогла зосередити в собі дуже великий спектр лідерства – від технологічного, фінансового і військового до наукового і культурного. Однополярний світ може характеризуватися як прохідний етап від двополярної до нової системи світоустрою.

Після анексії Криму та початку загарбницької війни Росії, світова система світоустрою потребує нового формування, а провідні міжнародні інституції, на які покладено обов'язок підтримання миру і стабільності у світі, перш за все ООН, не впоралися з даним завданням. Тому, світ потребує як інституційних змін, так і політичних, оскільки сучасний стан речей не влаштовує жодну країну світу, а підходи до формування нової архітектури світу лише набирають своєї популярності серед політикуму провідних країн світу.

Так, президент США Джо Байден в березні 2022 року заявив, що нещодавні зміни в глобальних справах, спричинені російським вторгненням в Україну, дали можливість для нового світового порядку під керівництвом США. Він зазначив, що цей проєкт матиме здійснюватися в партнерстві з «рештою вільного світу» [1].

Також, США вважають, що основними країнами, що загрожують новому світовому порядку є росія та Китай. Саме ці країни прагнуть порушити та замінити існуючий міжнародний порядок, що загрожує світовій стабільності та американським інтересам. Наступне десятиліття розглядається Сполученими Штатами Америки як вирішальне. США зазначають, що вони вперше стикаються з двома ядерними державами Китаєм і росією, що

становить нову загрозу національній безпеці. Також, наголос роблять на готовності Америки до конфліктів у різних регіонах світу, особливо з урахуванням зростаючих військових можливостей Китаю та росії. Також Іран зберігає ядерну програму, що включає розробку ракет, здатних доставляти ядерну зброю. Ризик військового конфлікту США з Китаєм та росією зростає, а їхня військова міць може становити суттєву загрозу для США. Через це, Сполучені Штати Америки розробляють та впроваджують зміни у своєму стратегічному становищі, зокрема зміни у ядерній стратегії США та їх неядерних військових можливостях для адаптації до загроз 2027–2035 років [1].

Наслідки російсько-української війни стануть вирішальним фактором у ідеологічних підходах до формування Нового світового порядку, оскільки перемога РФ у війні могла б призвести до такого сценарію світоустрою, де б панували загарбницькі війни. Це б могло розвернути світ у бік біполярності, де на авансцену вийдуть ідеї демократії (США, країни ЄС тощо) та авторитарні країни (Росія, КНР та ін.).

В той же час відсутність успіхів росії у війні говорить про ослаблення впливу цієї країни на пострадянський простір, зокрема на такі країни як Казахстан та Вірменія.

Також, війна може спричинити появу нових ситуативних або довготривалих союзів, що вплинуть на формування світового порядку. Однак, дана війна може запустити і зворотні процеси – розпад чи трансформацію вже існуючих організацій та коаліцій. Одним з таких прикладів є ОДКБ, де деякі держави-учасниці даної організації починають переорієнтовуватися на співпрацю з іншими країнами та організаціями, розуміючи неефективність останньої.

Для формування системи нового світового порядку після закінчення російсько-української війни необхідно ухвалення ряду рішень у галузі національного та міжнародного права, які будуть стосуватися попередження дій стосовно насильницьких анексій чи захопту територій, санкційної політики. Також, можуть бути підняті питання щодо долі активів можливої держави-агресора та передачі їх країні-жертві. Зокрема, має бути приділена увага врегулюванню проблем, які пов'язані з порушенням норм торгівлі та інвестицій, судноплавства, вдосконалення міграційного права для втікачів від війни, кримінального права в сфері відповідальності та засудження за воєнні злочини, певні складові приватного міжнародного права тощо [10, с. 694-695]. Це все норми, які можуть бути покладені в систему формування нових правил світоустрою.

Висновки. Виходячи з вищенаведеного, можемо зазначити, що системи світоустрою будуються після великих війн. Найбільшою війною після Другої світової війни є російсько-українська війна, яка торкнулася більшості країн світу і спричинила трансформації в економіці (санкції, інфляція, руйнування торговельних шляхів), енергетиці (зміна транзитних маршрутів та відмова від традиційних ланцюжків постачання енергоресурсів); правові (необхідність нових форм регулювання правовідносин між кранами), безпеці (втручання та захоплення територій іншої держави свідчить про слабкість існуючих безпекових інституцій).

При цьому, основне завдання повідних країн світу полягає у формуванні таких норм світоустрою, які б унеможливили перевагу силового чинника над цивілізаційним та міжнародно-правовим.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Абашидзе М. Новий світовий порядок: яке в ньому місце для України? URL: <https://i-ua.tv/world/85338-novyi-svitovyi-poriadok-i-ake-v-nomu-mistse-dlia-ukrainy>
2. Дашевська О. Новий світовий порядок: теоретичні концепції. *European Political and Law Discourse*. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2015/2015-2-4/10.pdf>
3. Дюррозель Ж.-Б. Історія дипломатії від 1919 року до наших днів : перекл. з франц. Є. Марічев, Л. Погорєлова, В. Чайковський. Київ: «Основи», 1995. С. 373
4. Кіссінджер Г. Світовий порядок. Роздуми про характер націй в історичному контексті : перекл. з англ. Н. Коваль. Київ: Наш формат, 2017. С. 320
5. Крушинський В. Ю., Манжола В. А. Міжнародні відносини та світова політика. 1945–1980. Дати. Події. Факти : навч. посібник. Київ: Либідь, 2007. С. 10
6. Таран Є. І. Генезис системи світового порядку. *Наукові перспективи*, № 7, 2022, с. 190-199. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-190-199](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-190-199)
7. Таран Є.І., Попов М.А. Формування нових центрів впливу в умовах становлення нового світового порядку. Політичні наслідки війни російської федерації проти України та шляхи їх подолання: матеріали наук.-практ. семінару (Київ, 26 трав. 2023 р.) / за ред. Г. П. Ситника, Л. М. Шипілової. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023. 54 с.
8. Шумський І.К. Вестфальська системf як виток новомодерної системи міжнародних відносин. *Альманах міжнародного права*. 2020. № 23. С. 81.
9. Ялі М. Поняття та підходи до тлумачення світового порядку. Дослідження світової політики. Збірник наукових праць. Випуск 48. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/16005/14-ljali.pdf?sequence=1>
10. Brunk, I., Hakimi, M. Russia, Ukraine, and the Future World Order. *American Journal of International Law*, 116(4), 2022, 687-697. <https://doi.org/10.1017/ajil.2022.69>
11. Taran, Ye. Evolution of the world order system. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, №2, 2022, 206-211. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-34>

КОЛАБОРАЦІЯ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ПОКОЛІННЯМ ЦИФРОВИХ НОСІЇВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ

PUBLIC ADMINISTRATION ENTITIES AND DIGITAL NATIVES COLLABORATION UNDER DIGITAL STATE DEVELOPMENT

Розгортання інфраструктури та засобів цифрової держави в Україні демонструє високу зацікавленість суспільства у якійсній цифровій трансформації та наданні оновленої динаміки переходу від традиційних методів співпраці між інститутами публічного управління та громадянським суспільством до сучасних та більш гнучких, в основі яких лежить відповідна взаємодія за допомогою цифрових інструментів в цілому та програмно-інформаційних продуктів із використанням штучного інтелекту зокрема. Цифрова взаємодія дозволяє пришвидшити процеси надання публічних послуг, посилити їхню персоналізованість, в режимі реального часу відслідковувати розвиток потреб громадян у певних сегментах послуг та доступу до публічної інформації та вчасно реагувати на відповідний попит, демонструючи клієнто-орієнтованість та ефективність інститутів публічного управління у співпраці із громадянами. Українське суспільство є активно інтегрованим у світовий цифровий простір, що є основною передумовою до комфортного та повноцінного переходу до взаємодії у цифрі. Особливою ознакою сучасних розвинених світових суспільств, зокрема й українського, є присутність й поступове збільшення частки населення молодого віку, яке прийнято вважати цифровим поколінням, тобто поколінням, що народилося та дорослішало у оточенні цифровізованої реальності і які ототожнюють таку реальність невід'ємною обов'язковою складовою свого щоденного життя. Цифрове покоління щоденно використовує інформаційно-комп'ютерні технології із різноманітною метою та наміром, у тому числі задля ділової комунікації. Демонструючи високу легітимність інструментів цифрового світу, цифрове покоління потребує й оновленого механізму взаємодії із інститутами публічного управління та державою, висувають окремий ряд вимог до якостей такої комунікації, потребують особливої архітектури відповідної взаємодії. Автором статті проаналізовано ключові риси цифрового покоління та їхні вимоги щодо якості та критеріїв співпраці із державою та запропоновано окремі рішення, що дозволять сприяти залученню представників цифрового покоління до активнішої ролі у діалозі із державою та громадянським суспільством в Україні, а також нададуть окрему роль у такій взаємодії організованим спільнотам громадян, що належать до цифрового покоління.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрове покоління, громадянське суспільство, публічне управління та адміністрування, штучний інтелект.

The maturing of the digital state infrastructure and tools in Ukraine demonstrates the apex interest of society in competent digital transformation and the provision of renewed dynamics of the transition from traditional methods of cooperation between institutions of public administration and civil society to modern and more flexible approaches, which are deployed on appropriate interaction with the assistance of digital tools as a whole and software and artificial intelligence-based information products use in particular. Digital interaction makes it possible to speed up the processes of providing public services, to vitalize their personalization, to set up a real time monitoring of the stationing of citizens' needs in particular segments of services and access to public information, and to offer a brisk respond to the corresponding demand, demonstrating the foremost client-orientation and outstanding efficiency of public administration institutions within cooperation with citizens. Ukrainian society is currently integrated actively into the global digital space, which is the main prerequisite for a comfortable and full-fledged transition to digital forms of interaction. A distinctive feature of modern developed world societies, including the Ukrainian nation, is the presence and gradual increase of the share of the young population, which is considered to be the digital generation, that is, the generation that was born and grew up surrounded by a digitalized reality and who identify such reality as an integral and mandatory component of their daily life. The digital generation apply information and computer-centered technologies on a daily basis with various purposes and intentions, including one related to business communication. Demonstrating the high legitimacy of tools of the digital world, the digital generation also needs an updated mechanism of interaction with institutions of public administration and the state, put forward a separate set of requirements for the qualities of such communication, and require a special architecture of appropriate interaction. The author of the article analyzed the key features of the digital generation and their requirements for the quality and criteria of cooperation with the state, and proposed a set of solutions that will allow to offer the proficient involvement of representatives of the digital generation in a more functional acting as a dialogue discourse with the state and civil society in Ukraine, as well as provide a separate role in a such interaction for organized communities of citizens standing in for the digital generation.

Key words: digital transformation, digital generation, civil society, public management and administration, artificial intelligence.

УДК 351: 304.2
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.16>

Хмельницький А.В.

аспірант кафедри публічної політики
Навчально-науковий інститут «Інститут
державного управління» Харківського
Національного Університету
імені В.Н. Каразіна

Постановка проблеми. Швидкий цифровізаційний перехід, що відбувався у світі протягом останніх двадцяти років, став причиною соціального феномену утворення так званого

цифрового покоління, мікрогрупи, чие життя від народження проходило в оточенні інформаційних технологій та пристроїв та сприяло персональному опануванню відповідних технічних

рішень з раннього віку. Наслідком відповідних тенденцій стало формування ототожнення цифрової та позацифрової реальності, що утворюють єдину спільну реальність, є рівноправними одна щодо одної та де кожен з елементів цієї сукупності має рівнозбалансовану цінність та не домінує над іншим. Сприйняття реальності відповідним чином впливає на характер ефективних засобів та підходів до комунікації представників цифрового покоління як між собою, так і з іншими соціо-культурними групами суспільства та інституціями, що репрезентують державу. Оскільки діджиталізована реальність та інструменти інформаційного світу є натівними для цифрового покоління та є носіями суттєвих переваг перед традиційними способами ведення ділової та інших типів комунікації, а саме, наприклад, дозволяють комунікувати дистанційно (відтак, заощаджують час для обох сторін через відсутність необхідності подорожувати до місця призначення зустрічі тощо) або уможливають ділові зустрічі у не-бізнес-час, представники цього покоління все частіше надають перевагу у діловій комунікації щодо широкого спектру питань саме архітектурі цифрової взаємодії. Виходячи з вище наведеного, комунікація за допомоги цифрових рішень є для цифрового покоління не менш значущою за традиційну, а інколи є більш прийнятною, оскільки пропонує більшу гнучкість якості інформаційного кругообігу та також низку інших суттєвих переваг. Зазначений стан речей відображається й на преференціях цифрового покоління у побудові, за потреби, діалогу з інститутами публічного управління та державою в цілому у віддалено-електронний спосіб. Серед інших особливостей слід вказати те, що представники цифрового покоління характеризуються високим рівнем вмінь опрацьовувати великі обсяги інформації з цифрових джерел у стислі терміни з виокремленням найбільш значущої складової від загального обсягу, що має для них практичний зиск та може бути миттєво імplementовано або інтегровано у іншу, більш складну дію. Водночас, окрім визнання часових рамок (дедлайнів) та поваги до слідування ним під час співпраці, цифрове покоління потребує також перманентної та швидкої зворотньої комунікації (фідбеку) в процесі взаємоспівпраці, тобто орієнтується на оцінювання якості динаміки співпраці, а не лише на якість кінцевого результату, де якість послуги, як не дивно, не переважає над недоліками самого процесу. Сучасна держава володіє різноманітними засобами та способами підтримки діалогу між громадянами та своїми представниками у традиційний та цифровий спосіб, а

строки опрацювання звернень та контроль за їх дотриманням тощо регламентуються діючим законодавством, у тому числі законами “Про інформацію”, “Про доступ до публічної інформації”, “Про звернення громадян” та іншими. Однак законодавчого оформлення чи бодай тестових інструментів із запроєктованою опцією надання користувачеві постійного зворотнього зв’язку про динаміку та особливості опрацювання звернення або сервісного запиту (а також наявності опції оцінювання суб’єктом звернення якості результативності кожного з проміжних етапів співпраці), окрім як функція інформування про кінцевий етап, не існує або є теоретично можливим виключно у ручному режимі та вимагає про-активної ініціативності з боку суб’єктів звернення та переважує відповідача. На думку автора статті, розвиток цифрових засобів детального інформування про динаміку та етапи реалізації запиту в режимі реального часу стане ефективним способом посилення інтересу представників цифрового покоління до співпраці з державою, підвищить довіру до такої співпраці, оновить імпульс до прагнення долучитися до громадянського суспільства з боку молоді, що є виразною складовою цифрового покоління, відсоток якої у конструкті цифрового покоління та, відповідно, вплив зростають з року у рік.

Розвиток цифрової держави в Україні є від початку виключно клієнтоорієнтованим процесом. Цифровізація співпраці із громадянами створює додаткові можливості щодо посилення поінформованості інститутів публічного управління про потреби громадян на послуги, що технічно є можливим надавати діджиталізованим способом, у тому числі послуги щодо доступу до публічної інформації, отримання довідок та свідоцтв з державних реєстрів тощо. Система пропонує надання стандартизованих цифрових послуг у визначені законом терміни та регулярно доопрацьовує перелік таких послуг, керуючись потребами громадян. Водночас, стандартизований підхід у наданні послуг знижує персоналізованість підходу до кожного випадку, що, у свою чергу, може впливати на довіру до цифрових послуг від держави та на тлумачення держави як до оператора сервісів з недостатнім рівнем інклюзивності. Оскільки ця стаття присвячена особливостям взаємодії держави із цифровим поколінням, автор спиратиметься у своїх роздумах на визначення інтересів цієї соціокультурної групи та конструювання способів таргетованих сервісів для цієї спільноти. У попередньому розділі було окреслено деякі загальні особливості, що є вартими уваги під

час розробки засобів ефективної співпраці з вищевказаною спільнотою. У цьому розділі автор визначить окремі елементи загальної проблеми, поступове вирішення яких стане фундаментом принциповому всебічному рішенню питання.

Такими складовими, на думку автора, є:

- відображення на інформаційній платформі ДІЯ поточного стану виконання сервісів та опрацювання звернень громадянина;

- надання інформаційній платформі ДІЯ опції збору інформації щодо бажані критерії з боку споживача (*наприклад, чи потрібні щоденні оновлення про перебіг виконання сервісів чи буде достатньо надавати таку інформацію кілька разів на тиждень, чи не надавати інформацію про динаміку взагалі або яким саме способом найкраще надавати такі оновлення тощо*);

- утворенні у межах інформаційної платформи ДІЯ функції реагування системи на кожну авторизацію на платформі представником цифрового покоління заохочувальним закликком чи графічним зображенням, що означає заохочення.

Оскільки вікові параметри належності до цифрового покоління є відомими та співпадають з роками активного становлення та розвитку диджиталізованих систем та пристроїв, платформа уникатиме помилкового використання подібних комунікаційних інструментів у співпраці з іншими соціокультурними групами. Залучення врахованих підходів, на думку автора, сприятиме персоніфікованості сервісів, їхній інклюзивності та підвищенню довіри до них з боку представників цифрового покоління, що сприятиме й сталій довірі молоді до інститутів публічного управління та держави в цілому.

Мета статті. Стаття орієнтована на висвітлення проблеми розбудови взаємодії між державою в особі інституцій публічного управління та цифровим поколінням з метою створення якісного простору задля співпраці з державою для цієї соціокультурної групи суспільства та посилення залученості представників цифрового покоління до проактивної участі у заходах громадянського суспільства й підвищення довіри до співробітництву із державою в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова думка приділяє багато уваги питанню цифровізації суспільних відносин та залученню інформаційних технологій у діалог між громадянським суспільством та інститутами публічного управління, розглядаючи ці процеси як основу для адаптації наявних операційних процесів співпраці у відпо-

відності до очікувань та вимог обох сторін та ринкових тенденцій. Т'є Монтессо та Марґхіх Абделатіф розглядають інтенсифікацію цифровізації міжсуб'єктної взаємодії під кутом досвіду Ковід-19, що став значним стрес-фактором для обох форматів комунікації, традиційного та цифрового, відкинувши абсолютну надійність першого у разі наявності дії факторів непереборної дії та продемонструвавши обмежений поріг можливостей архітектури цифрової взаємодії, що виявилася неготовою до виконання певних функцій у надзвичайних нестандартних умовах, зокрема у спектрі освітніх та медичних послуг. Хенріке Конзаг з колегами зосередили свою увагу на аналізі лідерських компетенцій, що є необхідними для якісної фасилітації процесу диджиталізації, запропонували класифікацію за типом та способом лідерства, утворивши групу з чотирьох архетипів. Питання етики цифрових трансформацій у публічному управлінні у своєму дослідженні розглядають Олена Пахненко та Джан Куан. Виокремивши три напрямки етичних проблем, що стосуються приватності, рівності та інклюзивності, автори акцентують центральну увагу саме на третьому напрямку, адже, на їхню думку, зростаючий розрив у цифрових компетенціях у світі спонукає до пошуку таких рішень, що будуть здатні повною мірою забезпечити цифрову інклюзивність та персоніфікований підхід у наданні рівноякісного доступу до електронного урядування для всіх учасників процесу без винятку із урахуванням сукупності особливостей та окремих потреб таких учасників. Каролін Фішер та її колеги, що працюють над вивченням впливу цифровізації на публічний сектор, підкреслюють, що провідним наміром процесу є намір підвищити ефективність надання сервісів державою суспільству та започаткувати інтерактивність головним компонентом процесу надання сервісів, адже технічно це вимагає меншої кількості інвестованих ресурсів саме у цифровий спосіб у порівнянні з традиційними. І. Мергель з колегами підтримують тезу про те, що цифровізація наразі розуміється, як виключно технічний крок, направлений на переведення документообігу та надання сервісів у цифровий спосіб без внесення жодних змін у структуру адміністративної та організаційної роботи, що робить увесь задум досить крихким, адже цифрова взаємодія, окрім оновлених рис, може потребувати переналаштування внутрішніх процесів у відповідних організаціях на кшталт таких, які експерти з диджиталізації можуть спостерігати у роботі фронт-офісів та бек-офісів тощо. Цифрова трансформація, на їхню думку, можлива

виключно за умови всеохоплюючих інституціональних змін. Переважна кількість досліджень підтримує провідну тезу про незворотність цифровізації процесів у публічному управлінні, як внутрішніх, так і зовнішніх, та закликають внести відповідні корективи у процес підготовки персоналу зацікавлених профільних структур.

Виклад основного матеріалу.

Цифровізація — одна з визначальних рис розвитку людської цивілізації, що сприяє творенню більш розвиненого інклюзивного соціуму та розбудовує ефективніші механізми управління, розширює доступ до публічних послуг, підвищує якість охоплення публічними послугами, оновлює підходи та формати співпраці між людьми, а також створює умови скористатися ширшим розмаїттям товарів та сервісів за нижчими цінами або на найсприятливіших умовах та діє у дусі положень преамбули Конституції України, де зафіксовано прагнення держави дбати про забезпечення прав і свобод людини [1]. Пандемія Ковід-19 довела практичну важливість та потребу у цифрових технологіях з метою підтримки добробуту населення, розвитку економік, а також забезпечення високоякісної керованості суспільними процесами. Наразі цифрові технології впроваджуються й як вагома риса складної архітектури бізнес-процесів, а їхнє щокрокове впровадження фіксується в значній більшості сфер життя через зменшення стартових витрат та збільшення продуктивності, наявністю переваги у здатності реалізовувати унікальні продукти та проєкти, адаптовані до вподобань клієнтів, а також через значний перспективний потенціал цифрової економіки в глобальному сенсі. Цифровізація не обмежується виключно технологієорієнтованістю. Вона ідентифікується модернізацією культури співпраці, інтегрованою в усі сфери роботи, та трансформацією в управлінні, а також суттєвим домінуванням персоніфікації та орієнтацією на мікрорівні інтересів груп та спільнот, забезпечуючи цим повномірну інклюзивність. Однією з проєктних рис цифровізації є також сукупність виконавчих дій, направлених на створення умов для формування розвиненого інформаційного суспільства як стратегічного вектору модернізації суспільства, визначеного ще Законом України “Про інформацію” 1992 року [2]. Враховуючи й певні виклики, що супроводжують розгортання цифровізації, наприклад, висока вірогідність порушення конфіденційності або поглиблення соціальної відчуженості, а також реструктуризація ринку праці на користь цифрових рішень та роботизації, що здійснюють суттєвий вплив на обсяги

безробіття та нерівність доходів, цифровізація є прагматичним інструментом глобалізації, де інтенсивність розвитку визначається переважно вольовою готовністю суспільства та його представників в особі керуючих та сервісних інституцій до змін, адже доступ до технологій є транспарентним та вільним.

Окремою рисою, що супроводжує цифровізаційні процеси у світі, є сформована серед окремих груп соціуму недовіра до цифрових технологій. Це переважно стосується репрезентаторів до-цифрових поколінь, тобто людей, чиє дорослішання припало на часи, коли більшості сучасних цифрових технологій або не існувало взагалі, або вони сприймалися виключно науковим та лабораторним явищем без конкретних форматів застосування останніх у повсякденні. Для таких людей швидкий цифровий перехід є стресовою реальністю і потребує додаткової освітньої та інформаційної підтримки з боку операторів та носіїв реформ, адже в основі їхньої невпевненості лежать, як правило, слабкі, недостатньо розвинені технічні навички, стійка звичка до використання звичних інструментів, а також нерозуміння всієї палітри додаткових переваг, що надає саме цифровий сервіс. Ця проблема має загальнопланетарне поширення та на її вирішення орієнтовані як освітні системи, так й сектор послуг, що є зацікавленим у якнайшвидшому цифровому переході та відсутності необхідності інвестувати також й у традиційні застарілі способи надання сервісів як у засоби дублювання цифрових послуг [9]. Як демонструє світова практика, паралельні цифрові та традиційні до-цифрові системи діють переважно у державному секторі, де зміни та розуміння невідворотності змін відбувається повільніше у порівнянні з приватним сектором. З одного боку, це пояснюється існуванням державного сегменту за рахунок платників податків та некомерційною ідеологією існування, з іншого – таке ставлення призводить до використання суспільних ресурсів із низькою продуктивністю та шкодить суспільству у непрямий спосіб, а також гальмує реформи, як не дивно, саме через брак коштів на їхнє творення як наслідок від неефективних інвестицій. Приватний сектор навпаки орієнтований на отримання прибутку, відтак налаштований до якнайшвидшого впровадження рішень, що фіналізують зниження витрат й підвищать капіталізацію, то ж цифровізація тут має найвищий пріоритет [10]. До того ж, приватний сектор активно інвестує в освітні ініціативи, що сприяють формуванню цифрових навичок та мислення у представників до-цифрових поколінь, де саме вміння використовувати техно-

логію є запорукою лояльності до неї. Під іншим кутом розглядають цифровізацію, у тому числі публічного управління та взаємодії із суспільством, представники так званого цифрового покоління, єдності спільнот, що зростали та дорослішали у оточенні цифрових технологій та засобів та які тлумачать оточуючу реальність як співдружність цифрової та позацифрової реальностей, де кожна зі складових має однакову цінність та роль. Для цифрового покоління є звичним та аж ніяк не “іноваційним” отримання послуг у цифровий спосіб, ведення у віддалений спосіб ділової та особистої комунікації, навчання за допомогою цифрових інструментів, використання цифрових валют як засобу накопичення тощо. Подібний стан речей впливає на підходи з боку інституцій публічного управління щодо забезпечення лояльності та зацікавленості цифрового покоління у співпраці з державою та довірою до її нових послуг, адже інформаційна компетентність цієї спільноти дозволяє задовольнити власні потреби або через привабливі продукти та послуги, що надає приватний сектор, або діючи автономно у межах спільнот, надаючи послуги один одному або навіть створюючи власний продукт, що розрахований на отримання сервісу або здійснення впливу на інші сервіси у межах самих спільнот, а інколи й поза ними. Технічна та інтелектуальна спроможність цифрового покоління діяти відповідним чином має спонукати державу до дослідження таргетованих потреб цієї соціокультурної групи задля забезпечення привабливості публічних послуг та співпраці з державою в цілому у висококонкурентному середовищі ринкового типу [7]. Розглянемо поточний стан справ у цифровій політиці в контексті надання сервісів та співпраці з громадянським суспільством. Серед провідних переваг у поточному стані справ є:

- динамічне збільшення кількості послуг, які можна отримати від держави у цифровий спосіб;

- законодавчо врегульовані терміни надання послуг та критерії їхнього надання;

- зручний інтерфейс відповідних сайтів та застосунків, що регулярно модернізується під оновлені критерії відповідності зручності.

Серед суттєвих недоліків можна виділити наступні:

- пропозиція виключно стандартизованих послуг з низькою персоніфікацією та інклюзією;

- встановлені терміни надання послуг суттєво перевищують терміни надання цифрових послуг у приватному секторі;

- зворотній зв'язок не надає можливості динамічного впливу на запит, фабулу запиту

тощо, пропонуючи здійснити новий запит щодо питань, що потребують уточнення, що суттєво збільшує час розгляду питання по суті вдвічі й більше;

- затримка у системній імplementації залучення штучного інтелекту для проведення аудити ефективності системи публічного управління та послуг, що воно надає, у відповідності до програми [4].

Враховуючи прагнення цифрового покоління до динамічного інтерактиву, встановлені законом терміни надання послуг та, наприклад, доступу до публічної інформації є критичним до утримання лояльності до такого формату співпраці, не говорячи вже про закріплення сталої довіри до подібної комунікації. Динамічний інтеактив містить зокрема такі кроки, як надання щоденної та навіть погодинної інформації клієнту щодо перебіг виконання його запиту із детальним зазначенням хто, де і яким чином здійснює відповідну роботу у режимі реального часу. Досить успішним прототипом застосунку, що відповідає таким критеріям є мобільний додаток від приватного оператора логістики “Нова Пошта”, що цілодобово надає покрокову інформацію про рух вантажу в межах України та закордоном із цілодобовою службою підтримки, що надасть додаткові деталі клієнту у разі інтересу та необхідності. Звичайно, застосунок цієї компанії містить обмежений функціонал можливостей у порівнянні з державним інформаційно-сервісним застосунком ДІЯ, однак він відповідає переважній кількості вимог як від цифрового так й до-цифрового покоління. Однією з найсуттєвіших домінант мобільного додатку від Нової Пошти, не зважаючи на її обмежений функціонал, є сегментована та проста послуга з максимально спрощеним інтуїтивним інтерфейсом. Можливо, з часом й застосунок ДІЯ буде трансформований у низку додатків у відповідності до тематичного призначення або інтерфейс зміниться таким чином, що суттєво спростить сприйняття все більшої кількості різнонаправлених сервісів пересічним споживачем різних соціокультурних груп суспільства. Не можна виключати й творення паралельних цифрових продуктів того ж змісту й функції для громадян третього віку та цифрового покоління у відповідності до особливостей цих спільнот або розширення застосунку шляхом пропозиції обрання режиму роботу із додатком “Третій вік”, “Міленіал”, “Зумер” тощо таким самим чином, як наразі пропонується обрання мови співпраці клієнта із мобільним додатком. Подібні кроки спонукатимуть й подальшу інклюзію сервісів, в основу якої буде закладено цей додатковий критерій, що віднині братиметься

до уваги – рівень цифрової залученості [8]. Це буде стосуватися не лише стилю комунікації, щабля деталізованості про перебіг взаємодії або графічного оформлення фронт-енду функціоналів, а й алгоритму пріоритетної пропозиції послуг у відповідності до рівня цифрової компетентності та культурних особливостей громадянина або громадянки, які звернулися до сервісу. Наприклад, під час використання режиму “Третій вік”, застосунок пропонуватиме у першу чергу авторизацію за номером паспорта, аніж за скануванням обличчя. Це відбуватиметься з кількох причин. Перша – відсутність у переважній більшості громадян третього віку паспортів у формі пластикової карти із занесеним на неї біометричними даними, що робить неможливим їхню ідентифікацію у такий спосіб. По-друге, громадяни цієї групи є лояльними до точку зору, що співпраця з державою повинна містити таку характеристику як “серйозність”, тобто формальний безособовий підхід. Цьому критерію цілком відповідає пропозиція системи до авторизації за допомоги введення номеру паспорта та інших даних у фіксованій формі, коли авторизація за допомоги сканування обличчя, через обмежене розуміння низки обставин та недостатню обізнаність про цю технологію, сприймається як гра або навіть ворожу дію з незрозумілими для суб’єкта звернення наслідками. Однією з причин такої поведінки є й досить поширені у суспільстві стереотипи, що ототожнюють співпрацю з цифровими інструментами з високою вірогідністю стати жертвою шахрайських дій. Задля послаблення та подальшого нівелювання впливу відповідних стереотипів є конче необхідною якісна інформаційно-освітня робота, адже, з точки зору держави, низька лояльність до цифрових сервісів з боку певних груп суспільства містить наслідком необхідність продовжувати інвестиції у дублюючі традиційні структури, що гальмує й цифровізацію, й процес перенавчання персоналу у відповідності до нових вимог та лобіює консервативні настрої в самій системі. В контексті цифрового покоління сервіс також пропонуватиме алгоритми поведінки, що є властивими цій спільноті. Наприклад, у разі запиту на підтримку, система спершу пропонуватиме опцію чату з віртуальним експертом або оператором контактного центру, коли у випадку з громадянами третього віку система пріоритизує “живий” дзвінок зі співробітником системи тощо [4]. Серед додаткових рис, які слід брати до уваги під час співпраці з цифровим поколінням, є:

- прагнення до винагороди за кожен елемент співпраці.

Це може бути втілено у розробці оператором сервісів фірмової палітри емоджі (графічні іконки, що виражають певну емоцію або ставлення) для заохочення користувачів цифрового покоління або навіть простий конструктор емоджі, де кожен користувач зможе створити свій тематичний емоджі та безоплатно завантажити його на свій пристрій як символ подяки системи за співпрацю з нею. Дворостонній інтерактив є якісною складовою спілкування з цією соціокультурною групою.

- нестійкість до прямої критики, прагнення до опосередкованої критики або комбінації критики з заохоченням.

Це може бути втіленим у використанні функції “мінус слово”, що зробить неможливим залучення лексичних одиниць на позначення відмови або негативної відповіді у прямий спосіб, тож відповідний конструктор запропонує інший вимір реагування, не зачіпаючи особистих кордонів спілкування клієнта. Так, наприклад, якщо виконання певної дії не є можливим, застосунок запропонує таку відповідь: “Відповідна можливість з’явиться за деякий час. Дякуємо за звернення” або похідні від такої форми відповіді. З високою вірогідністю, представник спільноти цифрового покоління звернеться за сервісом за деякий час. Головним є дійсно забезпечити такий сервіс, не допускаючи знецінення сили слова, яке асоціюється з образом та репутацією держави.

- бажання брати безпосередню участь у співпраці, прагнення до активної ролі, відчувати результативність такої співпраці.

Оскільки рівень експертизи більшості з суб’єктів звернення не є достатнім, аби долучити таку особу до процесу спільної розбудови послуги чи сервісу, а також особливості роботи з реєстрами або іншими чуттєвими джерелами інформації, система володіє достатнім потенціалом до пропозиції активної ролі суб’єкту звернення [6]. Це може, наприклад, бути втіленим за допомоги стартового невеличкого опитування щодо очікувань клієнта із закритими та відкритими відповідями, що налаштовують алгоритми застосунку на більш персоналізовану поведінку. Якщо клієнт підтримує ідею надання голосових підказок у супроводі до графічних, послуга одразу має надаватися у відповідний спосіб. Якщо клієнт є прибічником холодних відділків кольорів, система має врахувати й одразу застосувати відповідне побажання. Головним є прагнення системи до задоволення потреб користувача, у тому числі естетичних, а не виключно збір та систематизацію даних про такі потреби. Слід уважно поставитися й до пропозицій, що надійдуть від взаємодії із так званими відкритими запитан-

нями. Корисно розуміти, що будь-яка реакція клієнта направлена виключно на посилення системи та підвищення якості взаємодії з нею, і навіть якщо пропозиція від клієнта входить, на думку авторів та операторів системи, у протиріччя з філософією запропонованого продукту, вона має бути ретельно досліджена у коректному діалозі з пропозицієтворцем та втілена за можливості. Якщо такої можливості наразі (або взагалі) немає, слід надати персоніфіковану коректну деталізовану відповідь, що розкриє потенціал розвитку запропонованої ідеї та підкреслить її сильні якості.

Цифрове покоління є надзвичайно цікавим феноменом сьогодення, співпраця з яким вимагає нестандартних сміливих рішень з боку держави та громадянського суспільства, в основу яких будуть закладені інклюзивність, шанування особистої цінності та кордонів, визнання динамічного діалогу як найкоректнішої форми взаємодії, повага до високого рівня цифрових компетенцій та унікальної форми співпраці з навколишнім світом, що, синтезуючись, надасть нові можливості державі й суспільству залучити до процесу творення публічного управління та його похідних проактивних компетентних громадян та громадянок.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Активна цифровізація сервісів та послуг, що надають інститути публічного управління та держава в цілому створює оновлений ландшафт співпраці між громадянами та державою у швидкий, комфортний та персоніфікований спосіб. Громадяни отримують можливість за допомоги власних цифрових пристроїв та відповідного програмного забезпечення надсилати запити на отримання публічної інформації, вносити пропозиції щодо питань, що становлять їхній особистий інтерес або суспільний інтерес в організованій групі громадян, до якої вони належать, та комунікувати з іншими питаннями з представниками держави будь-якого рівня у визначений законодавством та алгоритмом спосіб. Водночас, сучасні інструменти цифрової комунікації є радше вікном подання запиту та отримання фінальної послуги, аніж системою, що в режимі реального часу інформує суб'єктів звернень щодо детального стану їхнього звернення, відповідальної особи, що наразі опрацьовує звернення, обсягу виконаної роботи у контексті звернення та запиту на сервіс тощо. Для представників цифрового покоління, соціальної групи, що характеризується дорослішанням в оточенні цифрових технологій, якість динаміки цифрової комунікації є одним з провідних факторів довіри до неї. Відтак, виключно фінальний результат від цифрової

співпраці з дотриманням обумовлених термінів не є для них переконливим аргументом проявити довіру до такої співпраці. Оскільки підвищення довіри та рівня співпраці з державою становить стратегічний суспільний інтерес, держава зацікавлена в розробці та впровадженні програмного продукту та підходу з відповідними можливостями та якостями. Цей підхід надасть нової динаміки суспільному діалогу з державою, спровокує додатковий інтерес до діалогу з державою з різноманітних питань представників цифрового покоління, що переважно репрезентує молодь, а також побудує більш комфортне середовище для співпраці, де цінним стане не лише дотримання термінів надання послуг та відповідність послуг їхнім проектним характеристиками, але й персоніфікована динаміка опрацювання запиту та підтримка постійного контакту між інституцією публічного управління як виконавцем та громадянином як ініціатором діалогу та сервісоотримувачем.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 10.06.2024).
2. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 05.07.2024).
3. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.21 р. № 5495. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1871-20> (дата звернення: 18.07.2024).
4. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 438-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2021-%D1%80#> (дата звернення: 24.07.2024).
5. Бялик В. Д. Цифрова комунікація : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2020. 207 с
6. Гнатенко В. С. Державне управління економічною безпекою в системі цифровізації національної безпеки: дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.05 / Міжрегіон. Акад. упр. персоналом. Київ, 2021. 40 с.
7. Мюллер С., Конзаг Х., Сандхольт, Х. Компетенції лідерів цифрових трансформацій. *International Journal of Information Management*. 2023. №3 (№75). URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734> (дата звернення: 07.07.2024).
8. Панченко О., Джан Куан. Етика цифрових інновацій у публічному адмініструванні: глобальний досвід й узагальнення наративів. 2021. № 10 (010). URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/91304/1/Pakhnenko_bel_1_2023.pdf;jsessionid=4CDE2088BBFE0A7B58ED5C9C7DC5C99F (дата звернення: 11.07.2014).

9. Каролін Фішер, Моріц Хойбергер, Морін Хейне. Вплив на цифровізацію публічного сектору : підручник. Берлін : Видавництво відділу іновацій та співробітництва Технічного університету Берліна, 2022. 190 с. URL:https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/266644835/37226_39306_1_PV.pdf (дата звернення: 17.06.2024).

10. Mountasser, T., & Abdellatif, M. Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review. *International Journal of Professional Business Review*, 2021. № 8(10). URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372> (дата звернення: 02.07.2024).

МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ПРОЦЕСАХ СТРАТЕГУВАННЯ

A MODEL OF COOPERATION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND HUMAN RESOURCES IN THE PROCESS OF STRATEGIZING

В статті досліджено місце та роль публічної влади і людських ресурсів у реалізації процесів та процедур стратегічного планування. Авторами наголошено на тому, що попри існування на загальнодержавному, регіональному, галузевому та макрорівні множини документів, які визначають вектори стратегічного розвитку, в нових умовах воєнної агресії та її негативних наслідків постає завдання їх оновлення, переосмислення та внесення необхідних змін. На прикладі Івано-Франківської області продемонстровано потребу та досвід трансформації підходів до удосконалення цілей та завдань стратегічного розвитку в умовах війни та повоєнної відбудови. Акцентовано увагу на необхідності теоретичного обґрунтування моделі, використання якої дозволить підвищити ефективність реалізації процесів та процедур стратегічного планування в умовах нових викликів та необхідних змін.

Запропонована авторами модель стратегічного планування – це удосконалена графічна інтерпретація підходу до стратегічного планування, яка передбачає доповнення традиційного трикутника організаційної ієрархії «керівництво – виконавці» і поширенням стратегії «зверху до низу» оберненим варіантом «виконавці – керівництво». Обернений трикутник демонструє ієрархію зворотної залученості в процесі стратегування людських ресурсів за принципом «знизу до верху». При цьому, людські ресурси спільнот людей авторами диференційовано за приналежністю до таких ієрархічних рівнів системи як макро-, мезо-, мікро- та нанорівень. Обґрунтовано, що на мезо- та макрорівні сконцентровано найбільш потужний інтелектуальний ресурс, використання якого в процесах стратегічного планування є критично важливим.

Для демонстрації можливостей та результатів застосування підходу, який базується на запропонованій моделі використано реальні приклади взаємодії різних рівнів управління життєдіяльністю Івано-Франківщини у вирішенні загальнонаціональних та регіональних цілей і завдань стратегічного розвитку, а також участі закладів вищої освіти у цих процесах.

Авторами статті приділено особливу увагу ролі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у соціально-економічному розвитку Івано-Франківської області. В якості демонстрації реалізації процесу стратегування за принципом «знизу до верху» у статті наведено досвід закладу вищої освіти у формуванні актуалізованої до сучасних викликів стратегії розвитку на період з 2024 до 2028рр.

Ключові слова: стратегія, планування, стратегування, людські ресурси, публічна влада, модель, залученість, взаємодія, співпраця.

The article examines the place and role of public authorities and human resources in the implementation of strategic planning processes and procedures. The authors emphasized that despite the existence of a set of documents at the national, regional, branch and macro levels that determine the vectors of strategic development, in the new conditions of military aggression and its negative consequences, the task of updating, rethinking and making the necessary changes arises. On the example of Ivano-Frankivsk region, the need and experience of transformation of approaches to improving the goals and tasks of strategic development in the conditions of war and post-war reconstruction are demonstrated. Attention is focused on the need for theoretical substantiation of the model, the use of which will allow to increase the effectiveness of the implementation of strategic planning processes and procedures in the conditions of new challenges and necessary changes.

The strategic planning model proposed by the authors is an improved graphical interpretation of the approach to strategic planning, which involves supplementing the traditional triangle of the organizational hierarchy "management – executors" and spreading the strategy "from top to bottom" with an inverted version of "executives – management". The inverted triangle demonstrates the hierarchy of reverse involvement in human resources strategizing processes according to the "bottom-up" principle. At the same time, human resources of human communities are differentiated by the authors according to belonging to such hierarchical levels of the system as macro-, meso-, micro- and nano-levels. It is well-founded that the most powerful intellectual resource is concentrated at the meso- and macro-levels, the use of which in strategic planning processes is critically important.

To demonstrate the possibilities and results of applying the approach based on the proposed model, real examples of the interaction of different levels of life management of Ivano-Frankivsk Region in solving national and regional goals and tasks of strategic development, as well as the participation of higher education institutions in these processes, were used.

The authors of the article paid special attention to the role of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas in the socio-economic development of the Ivano-Frankivsk region. As a demonstration of the implementation of the strategizing process based on the "bottom-up" principle, the article presents the experience of a higher education institution in forming a development strategy updated to modern challenges for the period from 2024 to 2028.

Key words: strategy, planning, strategizing, human resources, public authority, model, involvement, interaction, cooperation.

УДК 352/354-1

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.17>

Чудик І.І.

ж. тех. наук, професор,
ректор
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Дзвінчук Д.І.

д. філос. наук, професор,
директор
Інститут гуманітарної підготовки
та публічного управління
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

Кісь С.Я.

д. екон. наук, професор,
директор
Інститут післядипломної освіти
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

Петренко В. П.

д. екон. наук, професор,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Постановка проблеми у загальному вигляді. За відсутності протягом майже 10 років національної стратегії розвитку держави Україна (навіть за оприлюднення кількох ґрунтовних проєктів [для прикладу, 1, 2, 3]) суб'єктами державного управління різного рівня дефіцит стратегічного орієнтування суспільства на загальнодержавному рівні досить успішно ліквідовувався розробкою множини таких документів (субстратегій) як «Стратегія національної безпеки України. Безпека людини – Безпека країни» [4] як «Національна економічна стратегія» [5], «Стратегія економічної безпеки» [6], «Енергетична стратегія України» [7], «Стратегія енергетичної безпеки» [8], «Стратегія розвитку вищої освіти» [9], «Стратегія людського розвитку» [10], «Державна стратегія регіонального розвитку» [11], «Стратегія розвитку сільського господарства» [12], «Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року» [13] та ін. Ці документи, хоча і не формували у суспільного загалу стратегічного бачення майбутнього держави однак встановлювали стратегічні цілі і завдання в певних сферах життєдіяльності, активізували думку громадськості, науковців, експертів-практиків. Викликаючи протягом тривалого часу багато зауважень і критики з боку науковців і практиків [для прикладу, 14, 15, 16, 17], ці документи, однак, мали певний позитивний вплив на соціально-економічний розвиток країни.

З початку 2000-х років аналогічні документи активно створювались органами публічного управління у всіх регіонах країни, а в процесі децентралізації поширились і стали обов'язковим атрибутом практичного управління більшістю утворених територіальних громад та багатьох суб'єктів життєдіяльності національної економіки незалежно від сфер їх активності і форм власності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В цьому контексті в якості прикладу доцільно згадати розроблення, ухвалення і управління реалізацією регіональними органами державної влади і місцевого самоврядування Прикарпаття таких стратегічних документів, як «Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року» [18], «Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2015 року» [19], «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року» [20] і «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки» [21], що, окрім позитивних результатів, дало можливість отримати корисний практичний і теоретичний досвід використання технологій

стратегічного управління в області, узагальнений в [22].

В процесах обґрунтування і розробки цих документів, а також науково-консультативного супроводу їх реалізації органами управління життєдіяльністю Прикарпаття активну участь брали викладачі і науковці факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) [для прикладу, 23, 24, 25, 26].

При цьому, практика залучення керівними органами Івано-Франківської обласної ради і обласної державної адміністрації наукового потенціалу університетів до процесів стратегування дала позитивні результати як для господарського комплексу області, так і для всіх учасників цього процесу [27, 28, 29], а отриманий досвід використання цієї технології активно впроваджувався на рівні обласного центру [30], сільських громад [31, 32, 33], закладів вищої освіти [для прикладу, 34, 35, 36, 37] та ін.

Однак, коли вся країна стала об'єктом воєнної агресії та пов'язаних з цим негативним впливом і наслідками низки таких чинників і подій, як війна, ракетні обстріли і бомбардування цивільних об'єктів та соціальної інфраструктури, людські, територіальні і матеріальні втрати, якими були кардинально змінені умови, обставини і потреби управління країною та всіма її складниками (галузями національного господарства, регіонами, їх районами і територіальними громадами, підприємствами, установами, організаціями і т. а.), перед системою публічного управління держави Україна постало завдання створення національної стратегії спротиву і перемоги, повоєнного відновлення і подальшого сталого розвитку, основою якої може і повинна стати множина уже існуючих, однак переосмислених, доповнених і виправлених шляхом аналізу і внесення термінових та адекватних новим потребам змін стратегічних документів.

На доцільності і необхідності таких змін було наголошено у спільній публікації працівників Обласної ради (ОР), Обласної військової адміністрації (ОВА) та науковців Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) «Про доцільні зміни в управлінні стратегічним розвитком регіонів України в умовах війни (на прикладі Івано-Франківської області)» в журналі «Публічне адміністрування і регіональний розвиток» [38]. Автори публікації сформулювали перелік пропозицій щодо доцільних змін в стратегічно важливих сферах діяльності і завданнях регіону в контексті нових потреб

держави в стані війни, вирішення яких вимагає від органів управління областю і всіх суб'єктів її життєдіяльності аналізу, корекції і встановлення нових стратегічних цілей і завдань її функціонування, в числі яких названо:

- підвищення обороноздатності і патріотично-національного спротиву шляхом формування підрозділів територіальної оборони, сприяння формуванню військових формувань, організація військового вишколу населення і т. ін.;

- антитерористичне забезпечення, охорона правопорядку, належне функціонування бомбосховищ, укрить, систем оповіщення і т. п.;

- організація і розвиток волонтерського руху із сприяння та всебічної допомоги Збройним Силам України, формуванням територіальної оборони;

- організація прийому, розміщення і проживання внутрішньо переміщених осіб (житло, соціальний захист, гуманітарна підтримка і т. д.);

- секторальна диверсифікація економіки регіону внаслідок переміщення підприємств;

- організація роботи, сприяння і підтримка тимчасово переміщених підприємств, установ, організацій, всіх видів малого і середнього бізнесів;

- забезпечення безперебійного енергопостачання всіх сфер життєдіяльності області;

- стабілізація роботи підприємств, установ і організацій усіх форм власності та їх економічної стабільності на території області та надання гуманітарної (продукти, ліки, пальне і т. п.) і технічної допомоги в евакуації або відновлення виробництва (де це можливо чи доцільно), логістичної підтримки в забезпеченні комунікацій з Прикарпаттям;

- гарантування забезпечення продовольством і гуманітарною допомогою всіх категорій населення;

- організація реконструкції, облаштування і забезпечення реабілітаційних центрів лікування і реабілітації військових;

- організація планування перспектив і ресурсів для участі у відбудові та відновленні міст і сіл на звільнених територіях інших областей України [38].

Значна частина цих завдань уже успішно вирішується, інші знаходяться в процесі вирішення, а долучення до їх реалізації більшості інших суб'єктів життєдіяльності та всього населення регіону вимагає переосмислення їх органами управління і персоналом необхідності удосконалення та переорієнтування процесів стратегування.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. В умовах війни і динамічної появи нових потреб, цілей і завдань з їх вирішення керівники і функціонери органів

публічного управління, керівники і персонал суб'єктів всіх сфер життєдіяльності не повинні використовувати стратегічне планування і управління в їх традиційному вигляді, оскільки існуючі документи не відповідають потребам управління суспільством і його складниками в умовах війни, а вимагають динамічного перегляду і внесення необхідних змін в раніше створені стратегічні плани для належного управління їх реалізацією.

Мета статті. Теоретично обґрунтувати модель перепланування суб'єктами управління життєдіяльністю суспільства та всіх його складників цілей і завдань їх стратегічного розвитку в умовах виникнення непередбачуваних, радикальних і критично значимих змін та з врахуванням аналізу практичного досвіду стратегічного планування для потреб створення національної стратегії спротиву і перемоги, відновлення і розвитку.

Виклад основного матеріалу. Оскільки в процесі управління реалізацією будь-якої стратегії виникає необхідність вносити до цього документа певних змін, обумовлених реакцією суб'єкта управління на зміни в оточенні об'єкта, традиційні методи т. зв. «актуалізації» і «корегування» стратегій суб'єктами не можуть бути використані в зв'язку з масштабністю необхідних змін та швидкістю їх успішного впровадження, що вимагає виявлення і рекомендації нових підходів до управління такими змінами.

Теоретичні спори про те, хто повинен виступати ініціатором і джерелом стратегічного перепланування в ієрархічних соціально-економічних системах, які традиційно інтерпретуються у вигляді трикутника з розташованими на його вершині керівними органами та поступовим поширенням процесу стратегування до основи трикутника – об'єктів і виконавців, чи навпаки – об'єкти і виконавці мати виступати ініціаторами і джерелом поширення стратегії від основи до верху, тривають. Однак, як цілком слушно підкреслює С. Каммінгс (Stephen Cummings) – професор і спів-директор Центру інноваційного простору університету Вікторії у Велінгтоні (Австралія), ще древні греки «... вважали стратегію ефективною комбінацією планування і опортунізму (приспосовуваності, підприємливості)», стверджуючи тим самим у своїй книзі «Відновлення стратегії» (ReCreating Strategy), що зустрічні процеси стратегічного планування керівництвом і адаптації виконавців до вимог цих планів повинні бути взаємопроникаючими і взаємодоповнюючими процесами, оскільки як представники керівної верхівки, так і люди в основі будь-якої системи володіють певним досвідом і знаннями, систе-

мою поглядів і прагнень, ідеями і бажаннями їх втілювати, які можуть бути корисними в процесах стратегування [39].

Тому, головною умовою радикального удосконалення процесів управління формуванням і реалізації стратегій слід вважати врахування думок, ідей і пропозицій не тільки «верхівки організаційного трикутника», а й тих, хто реально їх реалізуватиме – представників основи. Це поступово перетворюватиме зустрічні пропозиції учасників у спільний для всієї ієрархії стратегічний документ – результат децентралізації процесів стратегічного планування з їх переміщенням на рівень безпосередньо зацікавлених в ньому суб'єктів і об'єктів управління.

Узагальнена графічна інтерпретація такого підходу представлена на рисунку 1 у вигляді традиційного трикутника організаційної ієрархії «керівництво – виконавці» і поширенням стратегії «зверху до низу».

Однак, доповнення традиційного трикутника оберненим «виконавці – керівництво», який характеризує рівень впливовості і залученості в процеси стратегування людських ресурсів системи з можливістю виявлення і поширення стратегічних пропозицій «знизу до верху», дозволяє прийти до висновку, що стратегічні інтереси, цілі і завдання людських ресурсів, приналежних до різних рівнів ієрархії системи, є різними за стратегічною вагомістю і спрямованістю.

При цьому, диференціювавши людські ресурси спільнот людей за приналежністю до таких ієрархічних рівнів системи, як

макрорівень – система управління державою і суспільством (Верховна рада, Кабінет міністрів, Президент тощо),

мезорівень – галузеві міністерства, регіональні (Обласна рада, Обласна державна-військова адміністрація) і територіальні органи влади і місцевого самоврядування,

мікрорівень – підприємства, установи, організації всіх сфер діяльності і форм власності, різноманітні об'єднання тощо,

нанорівень – особистість, група особистостей (сімя, домогосподарство), цілком обґрунтовано слід припустити, що стратегічні інтереси, цілі, завдання, характеристики і поведінка людей стосовно загальної для всього суспільства стратегії на різних рівнях піраміди також будуть різними. При цьому, основа перевернутого трикутника відображає комплекс стратегічних цілей і завдань всього суспільства, за встановлення і досягнення яких відповідають людські ресурси системи управління державою на макрорівні – верхівці традиційного трикутника, а встановлення конкретних цілей і завдань для підсистем мезо- і мікрорівня є справою людських ресурсів керівних органів і підпорядкованих їм спільнот аж до окремих осіб чи груп нанорівня.

Однак, оскільки стратегічні інтереси, цілі і завдання країни, які встановлюються вищим

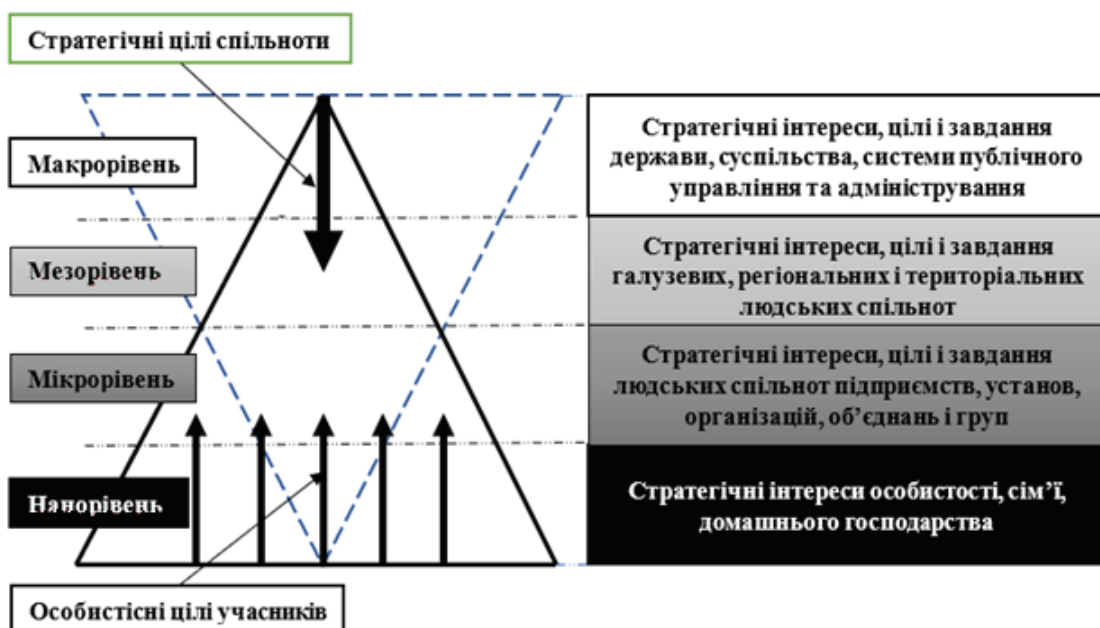


Рис. 1. Модель процесу стратегічного планування за участю людських ресурсів різних ієрархії загальнодержавної системи публічного управління та адміністрування

рівнем управління державою виступають орієнтирами для керівників, функціонерів і фахівців соціально-економічних підсистем мезо- і мікрорівня (які є і повинні бути професіоналами, освіченими, компетентними, досвідченими і вмотивованими в питаннях належного управління), то думки, ідеї і пропозиції останніх з варіантами реалізації як загальнодержавних цілей і завдань, так і цілей та завдань стратегічного розвитку підсистем своїх рівнів також повинні враховуватись. Адже на мезо- і мікрорівні національної економіки сконцентровано кількісно і професійно найбільш потужний інтелектуальний ресурс людей, які мислять системно, критично та інноваційно, що одночасно робить його належну вмотивованість і використання критично важливими.

Проблема погодження інтересів, цілей і завдань стратегічних документів всіх рівнів загальнонаціональної системи вирішується на основі відомої фрази генерального директора General Motors Чарльза Е. Уілсона (Charles Erwin Wilson), який свого часу висловився наступним чином: «... те, що добре для нашої країни, добре для General Motors, і навпаки. Різниці немає» [40].

Реконструюючи цю формулу щодо необхідності змін, для прикладу, у стратегії Івано-Франківської області та множини суб'єктів управління життєдіяльністю всіх інших її складників, її, на нашу думку, слід викласти наступним чином «Те, що добре для України, добре для Івано-Франківської області та всіх суб'єктів її господарства і навпаки».

Саме це «навпаки» і необхідно покласти в основу оновлення як документів «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки» і «Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2023 роки», так і множини аналогічних стратегічних документів організаційно підпорядкованих регіону підсистем нижчих рівнів (територіальних громад, установ, організацій, підприємств тощо) з врахуванням нових соціальних, політичних, економічних обставин і військового стану в країні та пропозицій щодо повоєнного відновлення і перебудови господарського комплексу області.

При цьому, слід зауважити, що за такого підходу процес оновлення стратегічних документів в пошуках «добрих» як для області, так і для держави стратегічних рішень здійснюватиметься людьми, які працюють в конкретних організаційних структурах, під впливом та з врахуванням місцевих умов, ресурсів, можливостей і традицій, коли влада ухвалення рішень і їх виконання не залишається прерогативою тільки вищих рівнів управління, а

є наслідком використання інтелекту тих відповідальних людей та їх груп в організаціях, які, згідно, з І. Кантом (Immanuel Kant), мають для цього «...сміливість використовувати свій власний розум» [41].

Для демонстрації переваг такого підходу використаємо реальні приклади взаємодії різних рівнів управління життєдіяльністю Івано-Франківщини у вирішенні насущних потреб, завдань і цілей уже сформульованих і задекларованих раніше низкою загальнодержавних документів, виконання яких вимагає злгодженої і напруженої роботи всіх учасників потрібної країні життєдіяльності регіональної соціально-економічної системи, включаючи і заклади вищої освіти.

Представлені депутатам-учасникам ХХХ-ї сесії Івано-Франківської обласної ради восьмого демократичного скликання результати аналізу ректорами ролі, участі і внесків колективів Прикарпатських національних університетів імені Василя Стефаника, технічного університету нафти і газу та національного медичного університету були оцінені загалом позитивно. Обласною радою було також ухвалено рішення про розробку обласної комплексної програми залучення наукового потенціалу національних університетів Прикарпаття до соціально-економічного розвитку краю [42, 43].

Оскільки запропонований в [38] перелік напрямів оновлення стратегічних цілей і завдань регіону не є вичерпним, а в більшості із них колектив ІФНТУНГ бачить себе в якості активного чинника їх вирішення та досягнення, то в доповіді «Роль Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у соціально-економічному розвитку Івано-Франківської області» [38] було оголошено нові стратегічні цілі і завдання в контексті потреб нашої держави в умовах російської агресії, ухвалені після численних публічних презентацій і обговорень 21 грудня 2023 року Вченою радою університету у вигляді документу «Стратегія Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу до 2028 року. Таланти для нафтогазової галузі та енергетичного переходу України» [44].

При цьому, в процесі створення цього документу враховувались цілі і завдання діючих стратегічних документів з розвитку міста Івано-Франківська [30], Івано-Франківської області [21] та низки таких галузевих стратегій, як освітня [9], людського розвитку [10] чи енергетичні [7, 8]. Проте, на даний час навіть названі стратегічні документи уже вимагають перегляду і корекції з дотриманням сформульованими нами умов обов'язкової взаємо-

дії всіх рівнів системи публічного управління країни з усіма зацікавленими учасниками і внесення необхідних змін і доповнень з врахуванням пропозицій, згенерованих на мезо- і мікрорівнях системи.

Тому, 11 березня 2024 року Міністерство освіти і науки України опублікувало «Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. Освіта переможців» (СПД), розроблений за новою методологією та адаптований до нових умов і завдань воєнного часу з переорієнтацією галузі освіти на забезпечення пріоритетних потреб нашого суспільства у фахівцяx. В цьому стратегічному плані наголошено, що «Освіта має бути фундаментом для розвитку економіки України та людського капіталу. А наука — синонімом до інновацій та технологій, щоб бути привабливою для інвестицій та міжнародних партнерств» [46].

Повертаючись до прикладу оновлення стратегії ІФНТУНГ, слід зауважити, що процес обрання, формулювання і затвердження нових стратегічних пріоритетів, цілей і завдань діяльності університету здійснювався у повній відповідності із запропонованою вище моделлю стратегічного планування:

- врахування стратегічних завдань встановлених вищими за ієрархією стратегій макро- та мезорівнів;

- виявлення і встановлення стратегічних цілей і завдань діяльності університету як об'єкта мікрорівня в загальній ієрархії системи на основі виявлення і врахування ідей, пропозицій і оцінок ситуації людськими ресурсами головних стейкхолдерів, наглядової ради, ректорату, групи експертів, навчально-наукових і забезпечувально-допоміжних структурних підрозділів університету, залучених до процесу через анкетування і групові обговорення.

До процесу актуалізації стратегії ІФНТУНГ, за підтримки партнерів університету було залучено міжнародну компанію у сфері менеджмент-консалтингу McKinsey. Експертами McKinsey, які представляли як офіс компанії в Україні, так і її підрозділи у східній Європі протягом вересня-жовтня 2023 року було проведено 18-ть структурованих інтерв'ю з представниками вітчизняних нафтогазових, енергетичних та інших підприємств різних форм власності, залучено більше 20-ти авторитетних членів колективу ІФНТУНГ та 10-ть зовнішніх експертів у сфері вищої освіти та енергетики, які взяли участь в опитуваннях та роботі фокусних груп.

Результатом проведеної роботи стало формування концепції стратегічного бачення розвитку ІФНТУНГ до 2028 року з попереднім

ґрунтовним аналізом ключових тенденцій в галузі нафти і газу, енергетики та вищої освіти, поточного положення ІФНТУНГ на основі об'єктивної інформації та матеріалів опитувань, порівняння університету з іншими ЗВО регіону та світовими лідерами у сфері нафтогазової інженерії.

Таким чином, підготовчий етап процесу актуалізації та оновлення стратегії ІФНТУНГ дозволив встановити такі ключові пріоритети майбутнього розвитку університету:

1. Стати технічним університетом, який спеціалізується на енергетичних питаннях і має міждисциплінарні програми, пов'язані з енергетичним переходом.

2. Зосередити увагу на викладанні сучасних практичних навичок з вузькою спеціалізацією у сферах, пов'язаних з енергетикою

3. Прагнути до загальноєвропейської присутності, налагодження міцних регіональних партнерств та забезпечення регіону фахівцями з необхідними навичками.

4. Досягти поєднання традиційного та навчання в продовж життя, будучи постійним партнером по кар'єрі в енергетичному секторі.

Попереднє бачення ролі і місця ІФНТУНГ як технологічного університету дослідницького типу, що активно впливає на енергетичну безпеку держави та готує освічених, готових до кар'єри членів суспільства для місцевої громади, національного та міжнародного бізнесу скориговано на «всебічний професійний, інтелектуальний і творчий розвиток особистості, партнерство через дослідження і реалізацію спільних ідей заради кадрового забезпечення енергетичного переходу та сталого розвитку суспільства».

Наступним етапом стратегування стала розробка детальної стратегії ІФНТУНГ, яка передбачала встановлення конкретних ініціатив, цілей та завдань, які необхідно реалізувати протягом наступних 5-ти років. Над розробкою самої стратегії працювала робоча група, до складу якої увійшли представники освітньо-наукових та допоміжних підрозділів університету. Робоча група напрацювала проєкт Стратегії ІФНТУНГ на 2024-2028 рр., а у відповідних робочих підгрупах були сформовані проєкти таких субстратегій, як кадрова, фінансова, маркетингова, цифровізації, інтернаціоналізації та гендерної рівності. Завершальним етапом роботи над стратегічним документом стало його затвердження вченою радою університету, а також формування дорадчої ради та офісу трансформацій, на які покладено функції супроводу реалізації Стратегії розвитку університету до 2028 року.

Таким чином, наведений приклад процесу стратегічного перепланування в ІФНТУНГ можна вважати таким, що повністю відповідає запропонованій вище моделі процесу стратегічного планування за участю людських ресурсів різних рівнів. Оцінку того, наскільки встановлені стратегічні цілі та завдання забезпечують інтереси особистостей та людських спільнот на мезо- та мікро- рівнях, а також на рівні держави необхідно здійснювати протягом наступних періодів часу, аналізуючи досягнення та отримані університетом результати.

На даний час головною умовою успішної реалізації оновленої стратегії слід вважати налагодження керівництвом університету і колективів його структурних підрозділів процесів оволодіння та належного виконання функцій управління на відповідних рівнях внутрішньої ієрархії як керівниками, так і персоналом всіх підрозділів і служб.

Слід звернути і на той факт, що виконання сформульованих таким чином завдань дозволяє одночасно забезпечити і виконання названого в [38] переліку невластивих для університету у звичайний час дій з організації і підтримки волонтерського руху із сприяння та допомоги ЗСУ, прийому, розміщення і проживання внутрішньо переміщених осіб, організації роботи тимчасово переміщених навчальних закладів та їх викладачів і студентів, надання технічної допомоги евакуйованим виробництвам, створення центрів навчання військових і ветеранів, надання установам і організаціям послуг з планування участі у відбудові міст і сіл на звільнених територіях інших областей України.

За прикладом ІФНТУНГ аналогічні дії з перегляду і оновлення власних стратегічних документів за рекомендаціями ОР, ОВА можуть бути здійсненими і іншими суб'єктами всіх видів життєдіяльності Прикарпаття (територіальними громадами, університетами, коледжами, підприємствами тощо), результати реалізації яких стануть їх посильним вкладом в спротив і перемогу, повоєнне відновлення і розвиток всієї України.

Висновки. Таким чином, запропонований підхід до перепланування і оновлення діючих стратегій суб'єктами всіх рівнів і сфер життєдіяльності України з врахуванням потреб забезпечення їх повноцінного функціонування, боротьби з агресором, перемоги і відновлення забезпечує залучення до процесу людських ресурсів всіх, без виключення, суб'єктів різних рівнів національного господарства, системи публічного управління, органів місцевого самоврядування і значної частини населення.

Модель зустрічно орієнтованої взаємодії органів управління і людських ресурсів всіх рівнів ієрархії системи публічного управління та адміністрування держави буде корисною в процесі оновлення множини стратегій національного, регіонального, галузевого і територіального рівня, а також стратегічних планів всіх суб'єктів національного господарства, партійних, професійних і громадських організацій, оскільки забезпечить врахування цілей, завдань і потреб, виявлення, залучення і використання ресурсів, неврахованих на вищих рівнях управління.

Поширення рекомендованої практики обов'язкового залучення до процесів стратегування інтелектуальних ресурсів представників всіх рівнів внутрішньої ієрархії будь-яких організаційних систем повинно розпочатися із системи органів публічного управління та адміністрування та органів місцевого самоврядування, а у вигляді їх рекомендацій розповсюдитись на практичну діяльність суб'єктів управління національним господарством.

Подальші дослідження слід спрямувати на виявлення ефективних методів взаємодії органів управління суб'єктів життєдіяльності всіх рівнів і сфер активності в розробленні і реалізації спільних, зустрічно орієнтованих стратегічних планів партнерської взаємодії суб'єктів одного рівня ієрархії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (ПРОЕКТ). *Сталий розвиток для України*. 2015 р. URL: <https://sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>
2. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. ПРОЕКТ-2017. *United Nations Development Programme*. 2017 р. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf
3. Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього. *Національний Інститут Стратегічних досліджень*. 2020 р. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf>
4. Стратегія національної безпеки України. *Безпека людини – Безпека країни. Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020*. URL: <https://www.president.gov.ua/>
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. *Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. №179*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
6. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. *Затверджено Указом Президента України від 11 серпня 2021 року №347/2021*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#n2>

7. Енергетична стратегія України на період до 2050 року. *Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. №373-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>

8. Стратегія енергетичної безпеки. *Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2021 р. №907-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text>

9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2030 роки. *Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. №286-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

10. Стратегія людського розвитку. *Затверджено Указом Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021.* URL: <http://surl.li/foasnh>

11. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки та план заходів з її реалізації. *Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

12. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. *Міністерство аграрної політики та продовольства України.* 07 червня 2024 р. URL: <https://minagro.gov.ua/news/minahropolityky-prezentuvavlo-stratehiiu-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskykh-terytorii-v-ukraini-do-2030-roku>

13. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України.* 79 с. URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/LEDS_ua_last.pdf

14. Куйбіда В. Профанація або «Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020». *LB.ua.* 3 квітня 2015 р. URL: https://lb.ua/blog/vasyl_kuybida/300576_profanatsiya_abo_pro_strategiyu.html

15. Стратегія та візія України: хто і коли має визначити? Хто має взяти на себе відповідальність за формування національної стратегії і якою вона мала б бути? *Економічна правда.* 16 квітня 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/16/712491/>

16. Ігор Гриник: без наукового забезпечення стратегія розвитку – провальна. *Національна академія аграрних наук України. Науково-методичний і координаційний центр з наукових проблем розвитку АПК України.* URL: <http://naas.gov.ua/slide/gor-grinik-bez-naukovogo-zabezpechennya-strateg-ya-rozvitku-provalna/>

17. Без наукового забезпечення будь-яка стратегія розвитку провальна. *Світ. Наука і технології.*

18. Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* Івано-Франківськ, 2003. 98 с.

19. Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* 2007. URL: <http://www.if.gov.ua/files/ifstrategy2015>

20. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 р. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* 2014. URL: http://www.if.gov.ua/files/SP_IF_oblast_4.pdf

21. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* 2020. 99 с. URL: <https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/documentu-2021/10-06-2021-strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoi-oblasti-na-2021-2027-roki.pdf>

22. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Попович В. В. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). *Регіональна економіка.* 2016. №1. С. 22 – 31.

23. Петрина М. Ю., Шкутяк П. З., Петренко В. П. Нафтогазовий науково-технологічний парк Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу як суб'єкт стратегічного планування регіонального і галузевого економічного розвитку. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період.* (Збірник наукових праць). Випуск 5 (61) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів: 2006. С. 88-95.

24. Палійчук М. В., Попович В. В., Петренко В. П. Щодо забезпечення інноваційного шляху реалізації цілей і завдань «Стратегії економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року». *Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інноваційно-інноваційного розвитку в Україні: міжнар. наук. конф., 23 жовтня, 2008 р.: тези доповіді.* Київ: РВПС України НАН України, 2008. Ч. 2. С. 133 – 136.

25. Прокопенко О. Ю., Петренко В. П. Стратегічний розвиток адміністративних одиниць. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації.* Ін-т регіональних досліджень НАН України. Львів: 2008. Випуск 2 (70). С. 145-159.

26. Шкварилук В. В., Попович В. В., Шкунда С. Г., Іванова Ю. В., Кісь С. Я., Кузьмін В. М., Петренко В. П., Ревтюк Є. А., Федюк В. М. Стратегічний розвиток області (2004-2007 роки). Здобутки проблеми, перспективи (підсумки, цифри і факти) / За заг. ред. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. 58 с.

27. «Івано-Франківщина – поступ в майбутнє». *Матеріали науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 17 лютого 2004 року).* ІФНТУНГ, 2004. 57 с.

28. «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року». *Матеріали І-ї обласної науково-практичної інтернет-конференції. Івано-Франківськ.* Вид-во ІФНТУНГ “Факел”. 2007.

29. «Вчені Прикарпаття – сталому розвитку краю». *Збірник тез доповідей.* Упорядкування і заг. ред. В. Петренко. Івано-Франківськ: ПП Корольчук, 2012. 195 с.

30. Стратегія розвитку міста Івано-Франківська на період до 2028. *Проект ПРОМІС. Партнерство для розвитку міст. PLEDDG. Partnership for Local Economic Development and Democratic Governance.* 2018. 88 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-IF.pdf>

31. Петренко В. П., Кушлик О. Ю. Формування стратегічного набору економічного розвитку як інтелектуального капіталу сільської громади. *Збірник*

наукових праць «Моделювання регіональної економіки». №2(14), 2009. С. 208 – 224.

32. Шлемко Д. В., Никифорок В. Д., Петренко В. П., Кузьмин В. М., Прокопенко О. Ю. Стратегічне планування економічного і соціального розвитку сільських громад Івано-Франківщини : практичний посібник. За ред. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Сімик, 2006. 84 с.

33. Зварич І. Т., Прокопенко О. Ю., Петренко В. П. Щодо доцільності використання інноваційних технологій стратегічного планування місцевого соціально-економічного розвитку на рівні сільських громад. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: АНТ Лтд, 2004. Вип. IV. С. 247-256.

34. Стратегія ІФНТУНГ до 2025 року. ІФНТУНГ, 2020. URL: <https://old.nung.edu.ua/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%>

35. Стратегія розвитку Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника на 2020-2027 рр. Івано-Франківськ, 2022. 15. С. URL: https://pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/09/Стратегія-розвитку-ПНУ_сайт2022.pdf

36. Стратегія розвитку Університету Короля Данила до 2028 року. 2023. URL: <https://ukd.edu.ua/strategiya>

37. Стратегічний план розвитку Івано-Франківського національного медичного університету на 2024-2028 роки. Івано-Франківськ, 2024. 15 с. URL: https://www.ifnmu.edu.ua/images/diyalnist_universitetu/naukova_robota/strategiya_rozvytku/Стратегічний%20план%20розвитку%20Івано-Франківського%20національного%20медичного%20університету%20на%202024-2029%20роки.pdf

38. Дзвінчук Д. І., Гладій В. І. Попович В. В., Петренко В. П. Про доцільні зміни в управлінні стратегічним розвитком регіонів України в умовах війни (на прикладі Івано-Франківської області). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023, №20. С. 398-422. DOI: 10.34132/pard2023.20.06; URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/362/333>

39. Stephen Cummings. *ReCreating Strategy*. SAGE Publications Ltd. 1st edition (September 12, 2002). 368 p.

40. Quotes of famous people. Charles Ervin Wilson. URL: <https://quotepark.com/quotes/2044053-charles-erwin-wilson-for-years-i-thought-that-what-was-good-for-our-cou/>

41. Quotes of famous people. Immanuel Kant Quotes. URL: <https://quotepark.com/authors/immanuel-kant/>

42. Відбулася тридцята сесія обласної ради восьмого демократичного скликання. *Івано-Франківська обласна рада. Офіційний вебсайт*. 19 квітня 2024. URL: <https://orada.if.ua/vidbulasya-trydczyata-sesiya-oblasnoyi-rady-vosmogo-demokratychnogo-sklykannya/>

43. Національні університети Прикарпаття у соціально-економічному розвитку регіону. *Івано-Франківська обласна рада. Офіційний вебсайт*. 19 квітня 2024. Протокол №32. П. 16. URL: <https://orada.if.ua/protos/protokol-%e2%84%96-32-trydczyatoyi-sesiyi-oblasnoyi-rady-vosmogo-demokratychnogo-sklykannya/>

44. Про роль ІФНТУНГ у розвитку Прикарпаття. *Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*. 19.04.2024. ІМЦ. URL: <https://nung.edu.ua/news/pro-rol-ifntunh-u-rozvytku-rykarpattya>

45. «Стратегія Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу до 2028 року. Таланти для нафтогазової галузі та енергетичного переходу України». 21.12.2023. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2024-01/Стратегія%202024_2028.pdf

46. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року «Освіта переможців». Міністерство освіти і науки України, 2024 р. 173 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf>

ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ВІРТУАЛЬНОГО ПРОСТОРУ ДЛЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА САМОРОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

USING THE POSSIBILITIES OF VIRTUAL SPACE FOR SELF-MANAGEMENT AND SELF-DEVELOPMENT OF A PUBLIC SERVANT

У представленій статті теоретично узагальнено особливості використання можливостей віртуального простору для самоменеджменту та саморозвитку публічного службовця. В остання роки дедалі більшої популярності набуває розповсюдження віртуальної реальності, яка впливає на всі сфери повсякденного життя, в тому числі й в самоменеджменті публічних службовців. Глобальна мережа Інтернету є тим прикладом віртуальної реальності, що стала багатогранною та багатофункціональною. Віртуальний простір, що став феноменом інформаційного та мережевого суспільства, тісно пов'язаний зі становленням комп'ютерних і медіакомунікаційних технологій. Він є частиною інформаційного простору, високотехнологічного середовища, до якого входять користувачі комп'ютерної та медіакомунікаційної техніки, всевітня мережа комп'ютерних пристроїв, мережева інфраструктура. На даний час віртуальний простір є майданчиком для спілкування людей, простором їх проживання, соціалізації та самореалізації, умовою медіатизації та цифровізації. Щодо можливостей віртуального простору, то вони широко використовуються в науці, освіті, мистецтві, прогнозуванні, в публічному управлінні та адмініструванні. Віртуальний публічний простір складають: організаційно-методичні умови та сукупність технічних і програмних засобів зберігання, обробки, передавання інформації. Серед особливостей функціонування віртуального публічного простору можна назвати такі: медіатизація, масова комунікація, використання практик електронної демократії, а також використання smart-технологій. Віртуальний простір як важливий чинник розвитку сучасної культури і соціуму, сприяє самореалізації особистості, збільшує можливості для задоволення її потреб, а віртуалізація життєвого простору представляє новий тип символічного існування людини, культури і соціуму. Віртуальний простір разом із представленими можливостями можна потужно використовувати для самоменеджменту та розвитку публічних службовців.

Ключові слова: віртуальний простір, публічний простір, публічне управління та

адміністрування, публічна влада, публічний службовець, самоменеджмент, саморозвиток.

The article theoretically summarizes the peculiarities of using the capabilities of virtual space for self-management and self-development of a public servant. In recent years, virtual reality has become increasingly popular, affecting all areas of everyday life, including the self-management of public servants. The global Internet is an example of virtual reality that has become multifaceted and multifunctional. The virtual space, which has become a phenomenon of the information and network society, is closely related to the development of computer and media and communication technologies. It is a part of the information space, a high-tech environment that includes users of computer and media communication equipment, a worldwide network of computer devices, and network infrastructure. At present, virtual space is a platform for people to communicate, a space for their living, socialization and self-realization, a condition for mediatization and digitalization. As for the possibilities of virtual space, they are widely used in science, education, art, forecasting, public administration and management. The virtual public space consists of organizational and methodological conditions and a set of hardware and software tools for storing, processing, and transmitting information. Among the features of the virtual public space are the following: mediatization, mass communication, the use of e-democracy practices, and the use of smart technologies. Virtual space, as an important factor in the development of modern culture and society, promotes self-realization of the individual, increases opportunities for meeting his or her needs, and virtualization of living space represents a new type of symbolic existence of a person, culture and society. The virtual space, along with the opportunities presented, can be used powerfully for self-management and development of public servants.

Key words: virtual space, public space, public management and administration, public authority, public servant, self-management, self-development.

УДК 352
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.18>

Шупта І.М.

к. пед. наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління
та адміністрування
Полтавський державний аграрний
університет

Дем'янов О.В.

аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування
Полтавський державний аграрний
університет

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний керівник в публічній сфері нині вимушений переходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Активізація трудової діяльності персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування в більшості випадків забезпечується демокра-

тизацією менеджменту. Окрім цього, публічні працівники залучаються прийнятті рішень, для них створюються можливості для поповнення знань і розвитку навичок. Саме в зазначених умовах особливо необхідним є опанування керівниками органів публічної влади сучасним інструментом активізації поведінки творчих працівників і творчих колективів, як самоменеджмент, а особливо використання можливостей віртуального простору для самоменедж-

менту та розвитку публічного службовця. Подібний аспект управління персоналом мало вивчений і забезпечений науково-практичними рекомендаціями, об'єктом дослідження в даній статті обрано особливо використання можливостей віртуального простору для самоменеджменту та розвитку публічного службовця.

У нових реаліях з кожним роком рівень розповсюдженості та ступінь впливу віртуальної реальності на всі сфери повсякденного життя соціуму дедалі зростають, що підвищує роль та значення віртуального простору для сучасного суспільства. В зв'язку з тенденцією, що чітко прослідковується, особливої актуальності набуває проблема популяризації віртуального простору в житті окремої людини, як особистому, так і професійному.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика використання віртуального простору та публічного простору окремо широко розглядається в працях різних науковців. Наприклад, М. Борисенко, М. Грищенко, О. Дурманенко, Н. Іванькової, В. Колтун, В. Кравчук, О. Кузьменко, С. Лукіна, Г. Онкович, Л. Радіонової, І. Тищенко, В. Штанько та ін. Однак використання можливостей віртуального простору для самоменеджменту та саморозвитку публічного службовця є новою для публічного управління та адміністрування.

Мета статті полягає в опрацюванні підходів до розуміння сутності та особливостей використання можливостей віртуального простору для самоменеджменту та саморозвитку публічного службовця.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні існує безліч визначень «віртуальний простір», що постійно доповнюються. В різних літературних джерелах поряд із цим поняттям зустрічається також і поняття «віртуальна реальність», що по суті є синонімом віртуального простору. Появу терміну «virtual reality» пов'язують з розробками американського програміста Дж. Ланье, який разом із колегами розробив рукавичку для взаємодії з модельованим комп'ютерним середовищем у 80-х роках минулого століття. Він входить до списку трьохсот найвидатніших винахідників в історії людства.

Найяскравішим прикладом віртуальної реальності є глобальна мережа Інтернет – простір інформації в чистому виді та новий простір для спілкування. Якщо раніше мережу використовували виключно заради передачі файлів, то зараз вона стала багатогранною та багатофункціональною. Згідно звіту «Global Digital 2024» від We Are Social та Hootsuite кількість користувачів Інтернету в світі й далі зростає

незначними темпами – за рік вона виросла на 0,9 %. Найбільше за минулий рік збільшилася кількість користувачів соцмереж – на 5,6 %. В Україні на початку 2024 р. було 29,64 млн користувачів Інтернету, а рівень проникнення становив 79,2 % – дані базуються на припущенні авторів звіту, що населення України на старті 2024 р. [12].

склало 37,4 млн осіб. Відштовхуючись від даних звіту, помічаємо, що на початку 2023-го й до початку 2024-го населення України виросло на 1,4 млн, а число користувачів Інтернету за останній рік виросло на 1 млн. Автори роблять висновок про те, що 7,7 млн (або 20 %) людей в Україні не користуються Інтернетом, а загалом показник інтернет-проникнення в Україні дещо вищий загальносвітового й складає 66 % [12].

Таким чином, динаміка процесу віртуалізації зростає з кожним роком як в світі, так і в Україні, і демонструє потребу суспільства в засобах, що запускають його у віртуальний світ.

Як зауважує вітчизняний дослідник Лукін С.Ю., «інтерпретацію поняття «віртуальний публічний простір» необхідно розглядати через такі поняття, як «публічний простір» та «віртуальність», враховуючи постійні економічні, соціальні, політичні, географічні, історичні і культурні трансформації, що відбуваються в суспільстві» [10]. Вперше по-філософськи тлумачити поняття «публічний простір» спробувала в своїй роботі («Vita Activa» (1958 р.) німецько-американський теоретик політології Ганна Арендт. Так, авторка відокремлювала публічний простір від приватного, й стверджувала, що публічний простір існував завжди, будучи обов'язковим для людської діяльності. Однак справжньої популярності термін набув у 1990-ті роки під час процесу відновлення громадських місць у європейських містах. Саме ж класичне розуміння публічного простору, що стало загальноприйнятим серед учених наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття, поділяється на два напрями – політичний і соціальний. Так, прихильники першого напрямку тлумачили це поняття як місце зустрічей вільних громадян міста, де вони можуть обговорювати думки і ухвалювати рішення щодо життя суспільства. Натомість прихильники другого погляду пов'язували публічний простір із соціальним аспектом публічності, зокрема зі здатністю людини до здійснення взаємодії й життя в соціумі. Згідно із цим підходом публічний простір визначається як місце, де виникають взаємодія між людьми, їх спілкування та насолода товариством один одного.

Саме поява та розвиток інформаційних технологій, специфічних засобів масової комунікації змінили світосприйняття людини, ініціювали формування нового типу публічного простору – віртуального. Віртуальний простір є феноменом інформаційного та мережевого суспільства, пов'язаним зі становленням комп'ютерних і медіакомунікаційних технологій. У 1960-ті роки про можливості розвитку віртуального простору говорив Г. М. Маклуен, називаючи новітні медіа виведеною назвою нервовою системою людини, а самі метафори простору активно використовували від початку створення віртуальної реальності за допомогою інформаційних технологій [15]. Віртуальний простір є частиною інформаційного простору, високотехнологічного середовища, до якого входять користувачі комп'ютерної та медіакомунікаційної техніки, всесвітня мережа комп'ютерних пристроїв і мережева інфраструктура. Віртуальний простір тісно пов'язаний із фізичним простором, є атрибутом віртуальної реальності, проте не є її синонімом. На сьогодні він став по суті простором проживання й спілкування людства, їх соціалізації та самореалізації, умовою медіатизації і цифровізації, а можливості віртуального простору почали широко використовувати в науці, освіті (віртуальний освітній простір), мистецтві (сайнсарт), прогнозуванні, а також і в публічному управлінні та адмініструванні.

На думку директора закладу післядипломної освіти «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій при Київській обласній державній адміністрації» Лукіна С. Ю., «віртуальний публічний простір можна розглядати як середовище, створене комп'ютерними технологіями, яке створює аудіовізуальну реальність публічного простору, що дозволяє людям взаємодіяти між собою і з представленими в ньому об'єктами» [10]. Віртуальний публічний простір містить такі складові, як : організаційно-методичні умови та сукупність технічних і програмних засобів зберігання, обробки, передавання інформації.

На даний час серед особливостей функціонування віртуального публічного простору можна назвати (таблиця 1).

Самоменеджмент є тим науковим напрямом, що виник в середині 90-х років ХХ століття і належить до галузі управлінських знань. Ситуація, що складається на даний час у світі, потребує нових менеджерів, у тому числі й в публічній сфері, які були б здатні до безперервного саморозвитку, вміли управляти

собою, а також ефективно використовували власний творчий потенціал. Безперечно, що самоменеджмент спрямований на максимальне використання публічним службовцем своїх можливостей, а також усвідомлене керування власним робочим часом, через що більше уваги на сьогодні приділяється саме самоорганізації менеджера. Більшість дослідників під самоменеджментом розуміють послідовне та цілеспрямоване використання керівником (фахівцем тощо) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей. Головною метою самоменеджменту є максимальне використання людиною особистих можливостей, усвідомлене управління ходом свого життя (самовизначення) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Кожна людина взагалі, й особливо та, котра готується себе до роботи менеджера, насамперед необхідна вміти перетворити ситуацію, для якої типова невпорядкованість дій, зумовлена зовнішніми обставинами, перетворюється в ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань.

Коли ми говоримо про самоменеджмент, то маємо на увазі самоорганізацію, вміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі цього слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Безумовно, опанувати цією наукою, що з'явилася в ХХ столітті, не так просто, а тому початківцю-керівникові в публічній сфері необхідно починати з самоосвіти, причому не лише набувати знань, потрібна ще й практична реалізація. Самоменеджмент є складною роботою, тому необхідно бути готовим до постійного самовдосконалення та саморозвитку. Особливість сучасного погляду на керівника як лідера колективу полягає в тому, що він розглядається як носій інноваційної організаційної культури, як основний ініціатор послідовних змін в організації. Найважливіші риси сучасного керівника: професіоналізм, здатність вести за собою колектив, прагнення створювати та підтримувати позитивний психологічний клімат неможливо без роботи над собою, без самоменеджменту. Для забезпечення складних, скоординованих, ефективних дій потрібні компетентні, високоорганізовані, наполегливі і сміливі керівники, менеджери. Ця генерація нових управлінців повинна мислити глобально, діяти, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Для забезпечення ефективної роботи менеджер повинен уміти використовувати різні інструменти впливу на виконавців. Необхідно чітко усвідомлювати, що самоме-

Особливості функціонування віртуального публічного простору

Особливості	Зміст
1	2
Медіатизація, що визначається сукупністю масових явищ інформаційного впливу і взаємодії	Медіатизація на перший план виводить не реальні дії і смисли, а віртуальну боротьбу за свідомість представників суспільства, при цьому засоби масової інформації виступають як інструменти управління соціально-політичною реальністю для більшості людей.
Масова комунікація – найважливіший інструмент формування і самопрезентації віртуального публічного простору.	Публічна сфера сьогодні перетворюється на своєрідний інноваційний інкубатор для нових соціально-комунікаційних практик, що дає змогу «оптимізувати механізм взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства (розвивати міжсекторне соціальне партнерство), долати з метою конструктивного реформування закостенілість державних інститутів, підключати ресурс громадських ініціатив до формування державної політики та контролю за діяльністю влади» (за оцінкою Л. Ніковська та В. Якимець).
Використання практик електронної демократії – залучення громади за допомогою сучасних інформаційних технологій до вирішення різноманітних суспільно-політичних завдань	Це можливості нових електронних медіа поліпшити інфраструктуру демократичного суспільства, створюючи умови переходу від представницької демократії до демократії участі, від участі однієї особи до співучасті всіх громадян у вирішенні актуальних соціальних проблем разом з владними органами за допомогою проведення інтерактивних діалогів, форумів, телеконференцій і телеголосування. Важливими принципами електронної демократії є прозорість, участь, відкритість. ЕД -це інструмент для соціальної інтеграції, соціалізації, громадянської освіти, обміну знаннями. Прикладами механізмів ЕД у віртуальному публічному просторі можна вважати мережеве спілкування громадян і колективне обговорення нагальних питань у режимі онлайн (е-петиції, е-звернення), формування онлайн-спільнот (онлайн-ком'юніті), планування та реалізацію громадських ініціатив та різноманітних проєктів.
Використання smart-технологій, тобто технології, що використовують штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних, щоб забезпечити когнітивну обізнаність об'єктів, що в минулому вважалися неживими.	Інформаційні технології змінюються сучасними smartтехнологіями, які визначають функціональну спрямованість інформаційних процесів у віртуальному публічному просторі. Переваги таких технологій відзначаються широким діапазоном використання. У високорозвинених країнах smart-технології ефективно використовують у багатьох сферах, зокрема у культурі, освіті, економіці тощо. Ефективність smart-технологій характеризується такими чинниками: мобільним доступом (отриманням широкого спектру послуг у будь-якій точці світу); нагромадженням і систематизацією отриманої інформації у вигляді нових знань; формуванням smart-оточення, при якому інформаційно-технологічне середовище наближається до природного інтелекту, стимулюючи появу авторських розробок.

Джерело: систематизовано автором за [10]

неджмент полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (тобто самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Особиста ефективність, що передбачає ефективне управління особистими ресурсами, такими,

як час, простір, комунікації, фінанси є базовим рівнем системи самоменеджменту без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку. Під саморозвитком чи індивідуальним розвитком ми розуміємо процес, у рамках якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, форму-

вати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. У процесі саморозвитку відбувається подолання перешкод і розвитку особових якостей, сприяючих досягненню поставлених цілей і завдань (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне).

Основними складовими саморозвитку є : особовий розвиток (особове зростання), професійний (кваліфікаційний) розвиток, інтелектуальний розвиток, а також підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Особисте зростання, відоме як особистий розвиток або саморозвиток – це процес постійного покращення і розвитку особистості, який спрямований на досягнення максимального потенціалу, як людини та як індивіда. Щодо професійного розвитку, то О. Власова визначає його як багатоконпонентний особистісно та професійно значимий процес, що сприяє формуванню індивідуального стилю професійної діяльності, що допомагає осмисленню передового досвіду і власної самостійної діяльності, а також є засобом самопізнання і самовдосконалення [2]. Водночас погоджуємося з М. Вієвською та Л. Красовською [1, с. 90] у тому, що професійний саморозвиток пов'язаний з внутрішнім поєднанням структурних складових психіки особистості, спрямованих на її конструктивну взаємодію з навколишнім середовищем шляхом отримання особистісно значущого та адекватного вимогам соціуму, є результатом професійної діяльності. На думку дослідників, цей процес є постійним, не обмеженим змістом набутого досвіду, підґрунтям якого є актуалізоване прагнення до професійного зростання, що проявляється в інтересах, прагненнях, переконаннях, здібностях особистості, активній позиції щодо пізнання довкілля, а також самопізнання, розкриття духовного та інтелектуального потенціалу.

Саморозвиток відбувається у тих, хто має в арсеналі такі необхідні якості, зокрема такі : внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів в їх вирішенні і мотивація на себе; здатність до саморозвитку; розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Щодо інтелектуального розвитку, то воно виступає одним із найважливіших компонентів будь-якої діяльності людини – соціальної, навчальної, трудової, оскільки в процесі задоволення своїх потреб у спілкуванні, навчанні та праці людина пізнає навколишній світ, засвоює нові види діяльності, планує, уявляє та обмірковує свої дії, запам'ятовує необхідне. Тому інтелектуальні здібності людини розвиваються в процесі діяльності й самі по собі є видом

діяльності. Інтелект як здатність людини цілеспрямовано діяти, раціонально мислити й досягати певних результатів є необхідним в процесі подолання різноманітних труднощів, вирішення різноманітних задач.

Будь-яка людина відчуває потребу в їжі, воді, вона мусить рухатися, відпочивати та доглядати за своїм тілом. Інакше виникає ймовірність ризику серйозних проблем із фізичним здоров'ям, що є основою психологічної рівноваги та високої якості нашого життя. «Стовпи», що підтримують фізичне здоров'я людини та є основними чинниками впливу на нього, — це рухова активність, раціональне харчування, особиста гігієна, сон і відпочинок.

Віртуальний простір як комунікативне середовище є важливим чинником розвитку сучасної культури і соціуму, сприяє самореалізації особистості, збільшує можливості для задоволення її потреб. М. Гейм (1944; США) стверджує, що в ньому формується суб'єктивність нового типу. Український філософ О. Дзьобань наголошує на смисловій поліфонії поняття віртуального простору в сучасному науковому дискурсі, зауважуючи, що віртуалізація життєвого простору характеризує принципово новий тип символічного існування людини, культури і соціуму [5]. Переплетіння у віртуальному просторі індивідуальної свідомості і розмаїття вигаданих світів формує гібридну реальність, у якій розгортається медіамережева активність особи. У ньому постають нові форми соціальної комунікації, засновані на особливій соціальній перцепції та формуванні віртуальних образів особистості в інтернеті, стандартизація яких у медіамережах може полегшувати процес самоідентифікації та ідентифікацію з іншими, але її можуть використовувати для маніпуляцій і поширення брехні.

О. Дзьобань зауважує, що віртуалізація життєвого простору характеризує принципово новий тип символічного існування людини, культури і соціуму. Так, павутина переплетіння у віртуальному просторі індивідуальної свідомості та розмаїття вигаданих світів формує так звану гібридну реальність, у якій розгортається медіамережева активність особи [5]. У цьому просторі постають нові форми соціальної комунікації, що засновані на особливій соціальній перцепції та формуванні віртуальних образів особистості в Інтернеті, стандартизація яких у медіамережах дозволяє полегшити процес самоідентифікації та ідентифікації із Іншими, щоправда її можуть використовувати для маніпуляцій і поширення брехні. Крім того, телефон чи будь-який інший гаджет з доступом до Інтернету на сьогодні сприймається людиною ніби продовженням

її самої. Численні дослідження залежності від соцмереж показують, що коли відірвати людину від них, то рівень дофаміну (гормону, що відповідає за емоційний стан) людини, яка звикла до соцмережі і перебуває в ній достатній час, падає, що в більшості випадків викликається відсутністю заохочення від інших користувачів мережі, наприклад через відсутність лайку, коментаря чи перегляду. Людина, яка стає суб'єктом віртуальних стосунків, також піддається віртуалізації, її особистість стає віртуальною, відбувається віртуалізація всіх її сторін, атрибутів, всі соціальні зв'язки набувають віртуального характеру.

Керуючись даними дослідження А. Бюля, можна виокремити такі просторово-часові властивості віртуальної реальності, створеної кіберпростором [4; с. 16], як занурення (користувач занурюється у генероване комп'ютером мінливе середовище, він як би входить у простір за екраном; багатовимірність (генерований комп'ютером дво- і тривимірний простір, в який занурюється користувач); мультисенсорика (можливість для користувача сприймати цю реальність одночасно за допомогою кількох почуттів (зору, слуху, нюху, дотику тощо); реальний час (дії користувача корелюють зі зміною середовища негайно, без будь-якої тимчасової відстрочки); адекватність (користувач створеного комп'ютером середовища сприймає образи, адекватні його діям); інтеракція (користувач може реально взаємодіяти з цим середовищем – змінювати, пересувати предмети тощо); проникність (у віртуальних просторах користувач може рухатися вперед і назад, дивитися вправо і вліво. Якщо у цьому просторі передбачається декілька рівнів, він може рухатися вгору і вниз); ефект реальності (віртуальне середовище програмується таким чином, що у користувача виникає відчуття його реальності); ефект багатьох користувачів (у створеному комп'ютером середовищі користувач може взаємодіяти з іншими користувачами, вирішувати спільні завдання тощо).

Під професійним розвитком працівників у публічному управлінні ми вбачаємо безперервний, систематизований, організований і плановий процес, завдяки ефективно організованим навчанням і практичній роботі вдосконалюються знання, розвиваються вміння та навички, формуються компетентності. На сьогодні неможливо уявити професійне навчання публічних службовців неможливе без використання переваг, що надаються якісно новим інноваційним середовищем їх діяльності. Саме в такому середовищі публічний службовець, з одного боку, наділений безмежними можливостями отримувати інформацію будь-

якого характеру, а з іншого – він має бути готовим «до швидкого сприйняття й обробки великих обсягів інформації, оволодіння сучасними засобами, методами й технологією роботи з нею» [11, с. 271]. На сьогодні світовий ринок VR технологій складає у 2022 р. 5 – 6 млрд дол., а за оцінками аналітиків компанії GlobalData, у 2030 році обсяг ринку VR-технологій досягне \$51 млрд. При цьому ще у 2020 році світовий ринок віртуальної реальності оцінювався приблизно у \$5 млрд. Впродовж наступних десяти років його середньорічні темпи зростання становитимуть близько 27% [6].

Застосування технології володіє широким спектром переваг, наприклад таких як: користувач занурюється у генероване комп'ютером мінливе середовище, він ніби входить у простір за екраном; генерований комп'ютером дво- і тривимірний простір, в який занурюється користувач; можливість для користувача сприймати цю реальність одночасно за допомогою кількох почуттів (зору, слуху, нюху, дотику тощо); дії користувача корелюють зі зміною середовища негайно, без будь-якої тимчасової відстрочки; користувач створеного комп'ютером середовища сприймає образи, адекватні його діям; він може реально взаємодіяти з цим середовищем – змінювати, пересувати предмети тощо; у віртуальних просторах користувач може рухатися вперед і назад, дивитися вправо і вліво, якщо у цьому просторі передбачається декілька рівнів, він може рухатися догори й донизу; віртуальне середовище програмується таким чином, що у користувача виникає відчуття його реальності; Віртуальне середовище програмується таким чином, що у користувача виникає відчуття його реальності; у створеному комп'ютером середовищі користувач може взаємодіяти з іншими користувачами, вирішувати спільні завдання тощо.

Має воно також і низку недоліків, що обмежують широке розповсюдження та швидке масштабування використання технології. З-поміж переваг можна виокремити: повне занурення в процес навчання, «ефект присутності», наочність та яскравість відчуттів; інтерактивність; полегшення розуміння та спрощення сприйняття; використання зорових і слухових каналів сприйняття; використання вестибулярного апарату; підвищення зосередженості, зменшення можливості відволікатися, займатися побічними заняттями, відволікатися на спілкування; можливість спрощеного сприйняття складних об'єктів; можливість масштабувати, обертати та розбирати на складові елементи складні об'єкти; можливість проводити групову роботу та взаємодію; можливість гейміфікації навчання;

можливість багаторазового повтору інформації та тренування навичок для повного засвоєння; можливість масштабування контенту.

Проте під впливом кібертехнологій у людей стирається межа між віртуальним світом і реальністю. Мережа Інтернету змінила життя сучасної людини, принесла багато надбань. Проте відчутні також і втрати, все частіше говорять про проблеми, перш за все, нинішнього дня, що пов'язані із соціалізацією особистості. Однак аналіз нових віянь під впливом Інтернету дозволяє спрогнозувати появу покоління Z – повністю цифрового покоління, яких відрізняє саме новий тип мислення, яке також прийде працювати в публічну сферу, зможуть і вже почали революцію, котру можна співставити з революцією Й. Гутенберга, тобто з винаходом книгодрукарства в історії розвитку письменності та розповсюдження знань. Ця революція корінним чином зачепила такі потужні фактори, як культура та комунікація між людьми. Штучний інтелект у всіх його проявах в публічному управлінні спрямований на видачу найкращого, з можливих варіантів, розвитку подій, що означає мінімізацію ризиків, покращення продуктивності, зменшення трудомісткості процесу. Проте інтеграція штучного інтелекту в певну систему, означає автоматичну втрату потреби в деяких людських ресурсах, котрі він замінить. Хоча не варто забувати про те, що ІТ не є панацеєю, і поки не винайшли такої програми, що може виконати будь-яку роботу за людину.

Сучасні інформаційні технології, такі, як персональні комп'ютери та мобільні технології постійно супроводжують публічного службовця в його роботі. Більшість мобільних пристроїв вже встановлені по замовчуванню додатках: веб браузер, поштовий клієнт, календар, додаток для чищення телефону та додаток для прослуховування музики. Мобільні додатки можна розділити на програми для внутрішніх потреб органу публічної влади (додатки на пристроях співробітників або менеджменту органу публічної влади), і додатки для маркетингу, брендингу тощо. На даний момент кожен з мобільних додатків може задовольнити потребу в менеджменті однієї зі сфер життя людини.

На сьогодні розроблення мобільних додатків стало вкрай популярною послугою, а кількість користувачів мобільних пристроїв на різних платформах постійно зростає. Останніми роками Мінцифри за підтримки UNDP та фінансування Швеції здійснило низку важливих ініціатив, покликаних стимулювати підвищення цифрової доступності інформації та державних послуг у країні [9]. Для публічних службовців

запрацював мобільний додаток мультимедійної онлайн платформи EF., за допомогою якого можна всюди і в будь-який зручний час вивчати англійську в рамках проекту Eng4PublicService (проект Eng4PublicService реалізується НАДС у кооперації з освітньою організацією EF Language Learning Solutions, метою якого є посилення мовної спроможності публічних службовців) [13-14].

25 жовтня 2022 року запустили освітню платформу Natolin4Capacity Building з онлайн-програмами для публічних службовців. Так, упродовж 2022-2024 рр. на цій освітній платформі публічні службовці змогли навчатися за 16 онлайн-курсами з різних аспектів функціонування ЄС та розвитку відносин ЄС та України [9; 14]. Завдяки платформі Prometheus Наталія Алюшина – голова НАДС України знайомить публічних службовців познайомилися з особливостями дистанційної роботи [3].

Щодо онлайн-платформ, корисних для самоосвіти, то такими є: сайт Верховної Ради України, Prometheus, Освітній хаб, Відкритий університет майдану, Дія Цифрова освіта, Edera, YouTube, Help Elearning, Зрозуміло! та ін.

Висновки. Отже, на сьогодні в Україні вже працює велика кількість різноманітних онлайн-платформ, що є корисними для самоосвіти та розвитку публічного службовця під час війни. Проте результати досліджень щодо ефективності онлайн освіти не є однозначними. Дійсно, електронне навчання має свої недоліки, проте є й безперечні переваги. Зокрема завдяки онлайн-освіті публічні службовці можуть ефективно, зручно й достатньо дешево навчатися. На даний час, наприклад, онлайн-заняття іноді стають єдиною можливою формою навчання. Тому важливо пристосовуватися, опанувати нові способи викладання, щоб забезпечити безперервність та ефективність навчального процесу.

З-поміж переваг, слід назвати такі, як : висока ефективність завдяки використанню інтерактивних інструментів (презентації, тести, відео, чат, показ екрана і можливість багаторазового перегляду матеріалу); легко слідкувати за успіхами кожного, хто навчається (програми для навчання пропонують зручні тести та статистику); електронне навчання економить кошти та чудово підходить для навчання персоналу, особливо це стосується організацій, де працівники часто змінюються; розкриваються можливості для заощаджень (не платити кожного разу тренерів, оскільки новачкам на початковому етапі рекрутації можна показувати записи попередніх інструктажів; не потрібно платити за оренду

приміщення чи організувати проживання для мешканців інших міст; навчання можна проводити навчання практично з будь-якого куточку Землі, з будь-якого місця).

Щоправда, є також і недоліки, на які потрібно вказати. Так, частіше за все ми чуємо про переживання, пов'язані з технічними моментами. Не кожен публічний службовець може з легкістю розібратися з усіма можливостями платформи для онлайн-навчання. Навіть прослуховування лекції за допомогою таких, здавалося б простих програм, як Zoom і MyOwnConference, спочатку для деякого виявилися справжнім викликом і стресом. Та й не дивно, зважаючи на те, що більшість часу публічні службовці звикли проводити час у кабінетах, а з часів коронавірусної хвороби раптом все змінилося, і роботу довелося повністю перелаштовувати.

По-перше, кожен публічний службовець повинен навчитися, як користуватися різними електронними платформами для роботи.

По-друге, довелося опанувати прийоми ефективного проведення вебінарів онлайн.

По-третє, до роботи в дистанційних умовах треба ретельно готуватися й все перевіряти ще й зважаючи на технічні моменти. Бо й Інтернет може підвести, і камера може не увімкнутися;

З огляду на технічні моменти та воєнний стан є ризик втратити досвідчених викладачів. Вибір і налаштування обладнання, особливості роботи з платформою для онлайн-навчання можуть також відлякати старше покоління досвідчених службовців. З іншого боку, кожен, хто має хист до публічного управління, любов до своєї роботи, може побудувати кар'єру, працюючи онлайн.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вієвська М. Г., Красовська Л. І. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій : *Вища школа*. 2010. № 3/4. С. 89-104.
2. Власова О. А. Професійний саморозвиток майбутніх соціальних педагогів : монографія. Балашов : Николаїв, 2009. 116 с.
3. В Україні запустили освітню платформу Natolin4Capacity Building з онлайн-програмами для публічних службовців: Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/v-ukraini-zapustyly-osvitniu-platfomu-natolin4capacity-building-z-onlain-prohramamy-dlia-publichnykh-sluzhbovtsiv>.
4. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Віртуальна реальність і кіберпростір як атрибути сучасного

суспільства: Інформація і право. № 4(35) (2020). С. 9-21. URL: <file:///C:/Users/Iryna/Downloads/221212%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-500506-1-10-20201226.pdf>.

5. Дзьобань О. П. Темпоральна складова у просторово-часовому континуумі віртуальної реальності : Стратегічні пріоритети. Філософія. № 2 (47), 2018. С. 118-126.

6. До 2030 року обсяг світового ринку VR досягне \$51 млрд: за матеріалами компанії DEPS. URL: <https://deps.ua/ua/news/novosti-rynka/9927.html>.

7. Запрацював мобільний додаток мультимедійної онлайн платформи EF: Національне агентство України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua/news/zapratsiuvav-mobilnyi-dodatok-multymediinoi-onlain-platfomy-ef>.

8. Мак-Луен Маршалл. Галактика Гутенберга. Київ: Ніка-Центр, 2008.

9. Мінцифри: 500 публічних службовців з 12 областей пройшли тренінги з основ вебдоступності: Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-500-publichnykh-sluzhbovtsiv-z-12-oblastei-proishly-treninhy-z-osnov-vebdostupnosti>.

10. Лукін С.Ю. Віртуальний публічний простір та особливості його функціонування : *Публічне управління і адміністрування в Україні. Механізми державного управління*. Випуск 15. 2020. С. 66-69. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/15-2020/15.pdf>.

11. Олуйко В.М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / авт. кол. В.М. Олуйко та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В.М. Олуйка. Київ : НАДУ, 2008. 420 с.

12. Популярність соцмереж і можливості для брендів. Як людство взаємодіє з цифровими технологіями – Звіт DIGITAL 2024. URL: <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-cyvrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566/>.

13. Проєкт Eng4PublicService з безкоштовного вивчення публічними службовцями англійської мови: за даними Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/proiekt-eng4publicservice-z-bezkoshtovnoho-vyvchennia-publichnyumu-sluzhbovtsiamy-anhliiskoi-movy>.

14. Триває проєкт Eng4PublicService з безкоштовного вивчення публічними службовцями англійської мови: за даними Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/tryvaie-proiekt-eng4publicservice-z-bezkoshtovnoho-vyvchennia-publichnyumu-sluzhbovtsiamy-anhliiskoi-movy>.

15. McLuhan, Marshall. Marshall McLuhan Unbound. Corte Madera, CA : Gingko Press v. 8, p. 8. This is a reprint of McLuhan's introduction to the 1964 edition of Innis's book *The Bias of Communication* first published in 1951.

СЕКЦІЯ 3 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА РІВЕНЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE PSYCHOLOGICAL SAFETY OF CIVIL SERVANTS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Пандемія COVID-19 стала глобальним викликом, що вплинув на всі аспекти життя, включаючи психологічну безпеку державних службовців, які своєю результативністю роботи безпосередньо впливають на рівень фінансово-економічної безпеки держави. У цьому контексті емоційний інтелект (EI) відіграє вирішальну роль у здатності адаптуватися до нових умов, керувати стресом та забезпечувати ефективне виконання професійних обов'язків. Це дослідження спрямоване на аналіз взаємозв'язку між рівнем EI державних службовців та їх відчуттям психологічної безпеки на робочому місці під час пандемії.

В рамках дослідження авторами було виявлено, що середній рівень емоційного інтелекту пов'язаний з найвищим рівнем відчуття психологічної безпеки. Це може бути пояснено тим, що державні службовці з середнім рівнем EI здатні ефективно розпізнавати та розуміти свої емоції, а також емоції інших, що сприяє створенню підтримуючої атмосфери на робочому місці. Водночас, високий рівень EI також демонструє добрий рівень психологічної безпеки, хоча й не найвищий.

Встановлено, що низький рівень EI часто супроводжується високим рівнем стресу, але з суперечливим значенням високого рівня психологічної безпеки. Це може бути викликано відчуттям потреби та зайнятості, що компенсує недостатність EI. Здатність керувати власними емоціями та емоціями інших є критично важливою для подолання стресу, покращення міжособистісних відносин та підтримки загальної ефективності роботи. В умовах пандемії ці навички допомагають службовцям швидко адаптуватися до змін, приймати зважені рішення та надавати психологічну підтримку як колегам, так і громадянам.

Це дослідження підкреслює важливість розвитку емоційного інтелекту у державних службовців як ключового елемента забезпечення їх психологічної безпеки в умовах кризових ситуацій. Результати можуть бути використані для розробки програм навчання та розвитку EI, що сприятиме підвищенню рівня психологічної безпеки та загальної ефективності роботи державних установ.

Ключові слова: емоційний інтелект, державні службовці, психологічна безпека, пан-

демія COVID-19, адаптація в умовах пандемії, стрес на робочому місці.

The COVID-19 pandemic has become a global challenge that has affected all aspects of life, including the psychological safety of public servants, whose job performance directly influences the level of the state's financial and economic security. In this context, emotional intelligence (EI) plays a crucial role in the ability to adapt to new conditions, manage stress, and ensure the effective performance of professional duties. This study aims to analyze the relationship between the level of EI of civil servants and their sense of psychological safety in the workplace during the pandemic.

The study found that a medium level of emotional intelligence is associated with the highest level of psychological safety. This can be explained by the fact that civil servants with a medium level of EI are able to effectively recognize and understand their own emotions as well as the emotions of others, which contributes to creating a supportive atmosphere in the workplace. At the same time, a high level of EI also shows a good level of psychological safety, although not the highest.

The results of the study indicate that a low level of EI is often accompanied by a high level of stress but with a contradictory value of a high level of psychological safety. This may be due to a sense of necessity and busyness that compensates for the lack of EI. The ability to manage one's own emotions and the emotions of others is critically important for overcoming stress, improving interpersonal relationships, and maintaining overall work efficiency. In a pandemic, these skills help employees quickly adapt to changes, make informed decisions, and provide psychological support to both colleagues and citizens.

This study highlights the importance of developing emotional intelligence in civil servants as a key element in ensuring their psychological safety in crisis situations. The results can be used to develop training and EI development programs, which will contribute to increasing the level of psychological safety and the overall efficiency of government institutions.

Key words: Emotional Intelligence, Civil Servants, Psychological Safety, COVID-19 Pandemic, Pandemic Adaptation, Workplace Stress.

УДК 354:328.185:616.915
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.19>

Білик О.І.

д. наук держ. упр. професор,
професор кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту
Національний університетт
«Львівська політехніка»

Цигилик Н.В.

к. тех. наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту
Національний університетт
«Львівська політехніка»

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 створила безпрецедентні виклики для суспільства, зокрема для державних службовців. Ці виклики охоплюють не лише фізичне здоров'я, але й психологічну безпеку, що є критично важливим для забезпечення ефективної роботи державних установ. В умовах постійної невизначеності, стресу та зростаючого тиску емоційний інтелект (EI) державних службовців стає визначальним фактором у підтримці психологічної стабільності як самих службовців, так і суспільства в цілому. Основною проблемою є забезпечення ефективної роботи державних службовців у кризових ситуаціях, що вимагає високого рівня психологічної стабільності та адаптивності. Психологічна безпека на робочому місці є актуальною темою, особливо після того, як пандемія показала, що гнучкість і адаптація можливі відповідно до обставин і потреб персоналу. Незважаючи на те, що організації роблять більше для підтримки окремих людей, все ще існує широке занепокоєння щодо відсутності психологічної безпеки, особливо в державних службовців. Однак, високий рівень стресу та емоційне вигорання можуть значно знизити ефективність виконання службових обов'язків, впливаючи на загальний рівень надання публічних послуг. Тому важливо дослідити фактори, які сприяють збереженню психологічної безпеки та підвищенню ефективності роботи державних службовців.

Одним з таких факторів є емоційний інтелект (EI), який включає здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей. Дослідження показують, що високий рівень EI сприяє зниженню стресу, покращенню міжособистісних відносин і підвищенню загальної продуктивності працівників. Однак, у контексті публічного управління, особливо під час пандемії, це питання досліджено недостатньо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті пандемії COVID-19 багато дослідників звернули увагу на важливість психологічної безпеки. Психологічна безпека є основою ефективної командної динаміки та організаційної ефективності на сучасному робочому місці.

Психологічна безпека, хоч і не нова концепція, привернула значну увагу під час пандемії COVID-19, оскільки робочі місця перемістили увагу на благополуччя працівників. Пандемія підкреслила важливість створення середовища, де працівники відчуватимуть себе в безпеці, щоб висловити свої занепокоєння, особливо в періоди невизначеності та стресу. Оскільки організації стикалися з дистанцій-

ною роботою, економічною нестабільністю та проблемами зі здоров'ям, потреба в психологічній безпеці ставала все більш виразною. Психологічна безпека була визначена як протипага страху перед наслідками, коли ви висловлюєте свої занепокоєння на робочому місці, зокрема В. Кан визначає психологічну «без страху перед негативними наслідками для самооцінки, статусу чи кар'єри» [1]. Серед дослідників психологічної безпеки на робочому місці можна виокремити роботи Шейна і Бенніса [2], Кармеллі та Гоффера [3], які визначають психологічну безпеку як когнітивний стан, що сприяє організаційній навчальній поведінці та змінам. Концепцію психологічної безпеки на робочому місці, як спільну віру команди щодо безпечного міжособистісного ризику та основою до співпраці висунула Е. Едмонсон [4]. Проте слід відзначити і те, що роль емоційного інтелекту (EI) та його вплив на психологічний стан працівників, зокрема державних службовців є очевидним. Сутність значення емоційного інтелекту досліджували такі науковці, як Х. Передало [5], Л. Щетініна, С. Рудакова, А. Заєць [6], М. Шпак [7], І. Філіппова [8]. Дослідження, присвячені розробці моделей компетенцій для державних службовців, де EI займає одне з центральних місць, здійснювали І.Дорош [9], І. Клименко, Е. Афонін [10], Т. Рєпнова [11]. Роль соціальної безпеки на робочому місці визначили у своїх працях Ф. Фаузїа [12], Р. Лав [13]. В. Толмачевський [14] та Л. Таранюку [15] розглядали роль емоційного інтелекту у професійній сфері під час пандемії професійній сфері під час пандемії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізувавши праці вітчизняних і зарубіжних науковців, було виявлено, що недостатньо вивченим залишається питання покращення рівня психологічної безпеки державних службовців. Саме інтеграція досліджень емоційного інтелекту та психологічної безпеки дозволяє розробити ефективні стратегії для підвищення продуктивності та благополуччя державних службовців. В умовах пандемії COVID-19, коли навантаження та стрес значно зросли, важливість цих аспектів стає ще більш очевидною. Аналіз цього питання допоможе виявити ключові аспекти, які можуть бути використані для розробки програм підвищення EI серед державних службовців, що сприятиме покращенню їхньої психологічної стійкості та загальної ефективності державного управління в умовах кризи.

Метою даної статті є дослідження впливу емоційного інтелекту на психологічну безпеку державних службовців під час пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічна безпека та емоційний інтелект є важливими аспектами психології та психологічного благополуччя. Психологічна безпека визначається як стан психічного здоров'я, при якому людина відчуває себе захищеною від стресів, конфліктів та негативних впливів з боку оточуючого середовища. Це включає в себе відчуття безпеки у власній особистості, відносинах з іншими людьми та в середовищі, де вона перебуває. Крім того, психологічна безпека має вирішальне значення для запобігання професійному вигоранню та стимулювання трудової діяльності, особливо у державних службовців.

Така емоційна робота може призвести до високого ступеня вигорання та незадоволеності роботою, що безпосередньо пов'язано з організаційними результатами. Співробітники з високим рівнем задоволеності роботою відіграють вирішальну роль у забезпеченні успіху організації. Такі люди демонструють кращі результати роботи, підвищену продуктивність, меншу кількість прогулів і стійку лояльність до робочого місця.

Пандемія COVID-19 мала безпосередній вплив на рівень стресу серед людей у всьому світі. Цей стрес виникав з різних причин, таких як загроза захворювання, соціальна ізоляція, економічні труднощі та нестабільність. Цей стрес вплинув на психологічну безпеку людей, що означає їхню здатність відчувати себе захищеними та безпечними в своєму оточенні та ситуаціях. Світові дослідження стану значення психологічної безпеки показують позитивну динаміку (рис. 1).

Пандемія призвела до збільшення рівня стресу і серед державних службовців через невизначеність, зміни у робочому середовищі та високий обсяг роботи. Це вплинуло на їхню психологічну безпеку, зокрема на відчуття захищеності та емоційне благополуччя.

Тому важливо дослідити чи залежить рівень психологічної безпеки, яка є індикатором успішного функціонування і діяльності публічних урядових інституцій, зокрема сфери державної служби.

Для здійснення дослідження було державних службовців, в кількості – 100 осіб, категорії Б (27%) та В(73%) та відповідної вікової структури (покоління Х та Y):

покоління Х (народжені у 1963 – 1981 рр.): 60%: з них категорії Б – 72%; В – 28%.

покоління Y (народжені у 1982 – 2000 рр.): 40%: з них категорії Б – 39%; В – 61%.

Опитування здійснювалося із врахуванням анонімності, в розрізі таких основних напрямків та за допомогою шкали Лейкерта:

- відчуття психологічної безпеки на робочому місці (4-високий рівень психологічної безпеки, 3 – достатній рівень, 2 – задовільний рівень, 1 – незадовільний рівень)

- емоційний інтелект (попередньо здійснити оцінювання запропоновано за методикою Хола та присвоїти значення від 1 до 3, де 1 – це низький рівень EI, 2- середній рівень EI, 3 – високий рівень EI),

- рівень стресу на робочому місці (від 1 до 5, де 1 – найнижче значення, а 5 – найвище);

- факт перенесення Covid-19 (так-1, ні – 0).

За допомогою статистичних методів та програмного забезпечення Minitab, було

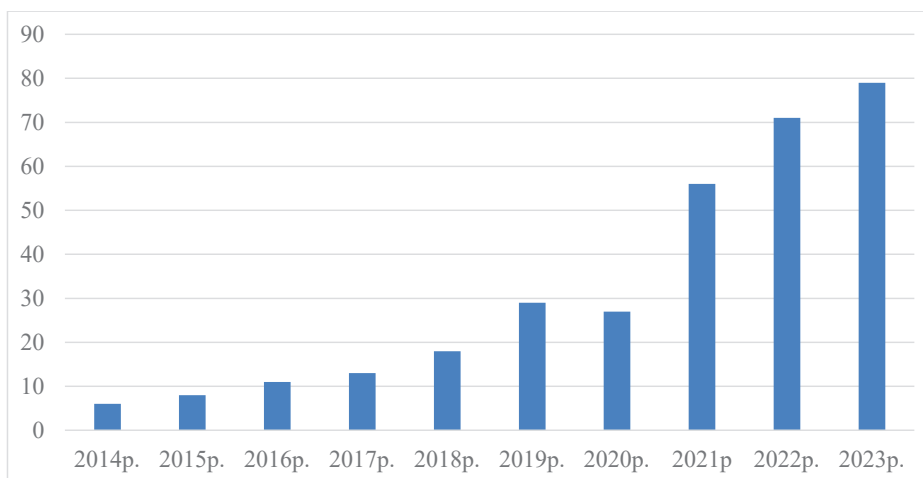


Рис. 1. Світові тенденції значення психологічної безпеки

**складено авторами на основі [16]*

здійснено розрахунок структури та залежності зазначених складових і їх впливу на психологічну безпеку державних службовців.

За методикою Хола, емоційний інтелект 100 державних службовців із двох поколінь, X та Y, був проаналізований на основі відповідей на 30 питань, що оцінювалися за 5 шкалами. Визначено такі компоненти: емоційна обізнаність, контроль над власними емоціями, управління емоціями інших, емпатія та самомотивація. Середні показники цих компонентів визначали рівень емоційного інтелекту (низький, середній, високий) кількісним методом. В результаті було встановлено високі показники у 40% службовців категорії Б та 20% категорії В:

21% мають високу емоційну обізнаність;

17% – високий контроль над власними емоціями;

20% – високе управління емоціями інших;

23% – висока емпатія;

17% – висока самомотивація.

Половина держслужбовців категорії Б та 40% категорії В мають середні показники, і відповідно, середній рівень емоційного інтелекту. Вони включають:

64% з середньою емоційною обізнаністю;

67% з середнім контролем над власними емоціями;

57% з середнім управлінням емоціями інших;

56% з середньою емпатією;

66% з середньою самомотивацією.

Низькі показники спостерігаються у 40% держслужбовців категорії В та 10% категорії Б, що свідчить про низький рівень емоційного інтелекту у цих групах. Оцінка ефективності виконання завдань показала, що категорія Б виконала завдання на 93%, а категорія В – на 82%, що корелює з рівнем їхнього емоційного інтелекту. Загальний низький рівень інтелекту у певних групах суттєво вплинув на їх результативність.

Використавши програмне забезпечення Minitab дозволяє наочно представити здійснені розрахунки за допомогою теплових графіків (рис. 2), де в першому представлені результати відчуття психологічної безпеки в залежності від стресу та рівня емоційного інтелекту державних службовців, які не були інфіковані Covid -19, в іншому – тих, хто переніс захворювання.

Отже, на основі здійсненого спостереження можна зробити наступні висновки:

1. Відчуття психологічної безпеки 3 має найвищу кількість спостережень (N=18), що вказує на значний зв'язок між цими рівнями. Найнижчий рівень відчуття психологічної без-

пеки (1) має низьку кількість спостережень (N=6).

2. Взаємозалежність стресу емоційного інтелекту не є очевидним фактом, оскільки за умови перенесення захворювання ці показники не корелюють. Так, багато досліджень підтверджують, що пандемія має шкідливий вплив на психічне здоров'я, враховуючи економічні зриви, соціальну ізоляцію та потенційну травму, пов'язану з хворобою та смертю. Імовірність занепокоєння була вищою для основних працівників; ті, хто дуже стурбований ризиком зараження, порівняно з тими, хто не хвилювався, або тими, хто мав COVID-19; і для тих, хто має більші показники самотності [18, 19].

3. Пандемія Covid-19, низький рівень емоційного інтелекту породжують високий рівень стресу проте із суперечливим значенням високого рівня психологічної безпеки на робочому місці, що може бути викликаним відчуттям потреби, зайнятості тощо. Емоційний інтелект включає здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей. Він є важливим інструментом для подолання стресу, покращення міжособистісних відносин і підтримки загальної ефективності роботи. Зокрема, в умовах пандемії, коли стресові ситуації стали повсякденністю, ЕІ допомагає службовцям адаптуватися до швидкозмінних умов, приймати зважені рішення і надавати психологічну підтримку як колегам, так і громадянам. Низький рівень емоційного інтелекту може компенсуватися високим рівнем підтримки від колег і керівництва, що сприяє відчуттю психологічної безпеки. Організації впроваджували заходи підтримки, такі як консультації, тренінги зі стрес-менеджменту, що допомагають працівникам відчувати себе захищеними. В умовах пандемії організації забезпечували чіткі інструкції та структуру роботи, що знижує невизначеність і сприяє відчуттю безпеки.

4. Відчуття психологічної безпеки є найвищим при рівні емоційного інтелекту 2, особливо на рівні 3, що вказує на можливий оптимальний рівень емоційного інтелекту для відчуття безпеки. Високий рівень емоційного інтелекту (3) показує добрий рівень психологічної безпеки, але не найвищий. Така ситуація може бути викликана декількома факторами. Люди з дуже високим емоційним інтелектом (3) можуть бути більш схильні до перевантаження емоціями інших людей, що може знизити їхнє власне відчуття психологічної безпеки. На рівні 2, люди можуть мати достатній рівень емоційного інтелекту, щоб розуміти і регулювати свої емоції, а також ефективно

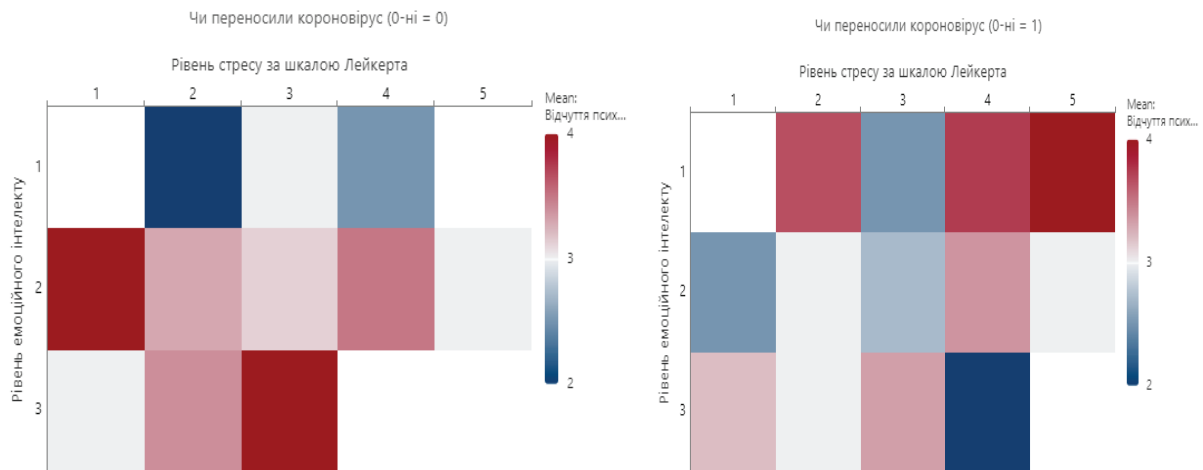


Рис. 2. Теплова діаграма залежності відчуття психологічної безпеки державних службовців*

*сформовано авторами на основі власних опитувань та за допомогою програмного забезпечення Minitab

взаємодіяти з іншими, не відчуваючи переважання. На таку ситуацію можуть впливати і інші чинники: взаємодія з оточенням, очікування і результати, індивідуальні особливості тощо.

Висновки. Це дослідження продемонструвало, що емоційний інтелект відіграє вирішальну роль у забезпеченні психологічної безпеки державних службовців в умовах пандемії COVID-19. Встановлено, що середній рівень емоційного інтелекту (показник 2) пов'язаний з найвищим рівнем відчуття психологічної безпеки. Це може бути пояснено здатністю таких працівників ефективно розпізнавати та розуміти свої емоції, а також емоції інших людей, що сприяє створенню підтримуючої атмосфери на робочому місці. Водночас високий рівень емоційного інтелекту (показник 3) також демонструє високий рівень психологічної безпеки, хоча і не найвищий. Це вказує на те, що навіть при високому рівні EI можливі інші чинники, які можуть впливати на психологічну безпеку, такі як робоче середовище, підтримка з боку керівництва та колег, а також особисті обставини. Ці результати також показують, що низький рівень емоційного інтелекту часто супроводжується високим рівнем стресу, але водночас може бути пов'язаний з високим рівнем психологічної безпеки. Це суперечливе спостереження можна пояснити відчуттям потрібності та зайнятості, що може компенсувати недостатність EI.

Загалом, здатність управляти власними емоціями та емоціями інших є критично важливою для подолання стресу, покращення міжособистісних відносин та підтримки загальної ефективності роботи. В умовах пандемії ці

навички допомагають службовцям швидко адаптуватися до змін, приймати зважені рішення та надавати психологічну підтримку як колегам, так і громадянам.

Це дослідження підкреслює важливість розвитку емоційного інтелекту у державних службовців як ключового елемента забезпечення їх психологічної безпеки в умовах кризових ситуацій. Результати можуть бути використані для розробки програм навчання та розвитку EI, що сприятиме підвищенню рівня психологічної безпеки та загальної ефективності роботи державних установ.

На основі проведеного дослідження рекомендується впровадження програм розвитку емоційного інтелекту у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Це сприятиме не лише їх особистісному розвитку, але й покращенню роботи організацій в цілому, забезпечуючи високий рівень психологічної безпеки та ефективного виконання службових обов'язків в умовах постійних змін та невизначеності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Kahn W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33. P. 692–724.
2. Schein E., Bennis W. *Personal and Organizational Change via Group Methods*. New York : Wiley, 1965. 376 p.
3. Carmeli A., Hoffer J. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2009. Vol. 30. P. 709–729.
4. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, no. 2. P. 350–383.

5. Передало Х. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджер. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Т. 2, № 2. С. 63–69..
6. Щетіна Л., Рудакова С., Засць А. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393.
7. Шпак М. Емоційний інтелект в контексті сучасних психологічних досліджень. *Психологія особистості*. 2011. Т. 2, № 1. С. 282–288.
8. Філіппова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. *Соціальна психологія*. 2007. № 4. С. 68–79.
9. Дорош І. Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. № 2. С. 144–152.
10. Клименко І., Афонін Е., Журавльов А. Моделі компетенцій державних службовців. Київ : НАДУ, 2012.176с.
11. Репнова Т. П. Емоційний інтелект сучасного лідера публічної служби *Пріоритетні напрями розвитку наукової думки в ХХІ столітті*: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. 2021р. Одеса : ОІ МАУП, 2021
1. 12 Fauzia F., Nurtjahjanti H. Hubungan Antara Psychosocial safety climate Dengan Work engagement Pada Karyawan Frontliner Pt Bank X Tbk Cabang Area Y. *J Empati*. 2013. Vol. 2, no. 3. P. 347–358.
12. Psychological safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement / R. Law et al. *Accident Analysis and Prevention*. 2011. Vol. 43, no. 5. P. 1782–1793.
13. Толмачевська В. Емоційний інтелект як складова емоційної експресії в контексті професійної діяльності медичного персоналу в умовах COVID-19. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2021. № 11. С. 203–213.
14. Таранюк Л. М. Механізм синергетичної взаємодії інструментів економічної політики як драйвер стабілізації секторів економіки в контексті пандемії COVID-19: монографія / за заг. ред. І. І. Д'яконової. Суми : Видавництво ТОВ «Коллаж-Принт», 2021. – С. 38-57.
15. Psychological Safety. *Google Trends*. 2024. URL: https://trends.google.com/trends/explore?date=all_2008&gprop=news&q=Psychological%20Safety. (Дата звернення 29.08.2024)
16. Ghebreyesus T. Addressing mental health needs: An integral part of COVID-19 response. *World Psychiatry*. 2020. Vol. 19. P. 129–130..
17. Daly M., Robinson E. Psychological distress and adaptation to the COVID-19 crisis in the United States. *Journal of Psychiatric Research*. 2021. Vol. 136. P. 603–609.

СЕКЦІЯ 4 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ВЕТЕРАНІВ АТО/ООС ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ: ЗАЛУЧЕНІСТЬ ГРОМАДИ

FEATURES OF THE PRACTICAL IMPLEMENTATION OF THE PARTICIPATORY MODEL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AS DETERMINANTS OF THE REINTEGRATION OF MILITARY PERSONNEL, VETERANS OF ANTI-TERRORIST OPERATION/OPERATION OF JOINT FORCES AND THEIR FAMILY MEMBERS: COMMUNITY INVOLVEMENT

У статті розглянуто роль громади у розвитку соціального підприємництва ветеранів та членів їх сімей. Зазначено, що, відповідно до проведених опитувань, підприємницька діяльність відповідає інтересам зазначеної цільової групи та є перспективною для успішної їх реінтеграції у цивільне життя. Приділено увагу інструментам впливу громади на цей процес як з точки зору залучення усіх її членів, так і з точки зору зусиль окремих громадських організацій та волонтерів, а також характеристики самої громади. Наведено практичні приклади успішної діяльності громадських організацій з надання послуг з неформальної освіти, юридичного консультування, психологічної підтримки, інформаційного супроводу, менторської підтримки ветеранів та членів їх сімей, у тому числі, з відкриття власної справи, а також роль державних установ та закладів вищої освіти в рамках проєктної діяльності громадських організацій. Виділено напрямки волонтерського руху, які є законодавчо закріпленими та спрямованими на підтримку Збройних Сил України та соціальну реінтеграцію ветеранів. Визначено практичні рекомендації з впровадження партисипативної моделі розвитку соціального підприємництва на рівні громади, як то посилення соціальної згуртованості громади, проактивна позиція громади з підтримки ветеранського соціального підприємництва, залучення інших стейкхолдерів до даної діяльності (влада-освіта-бізнес), створення сприятливого середовища для ветеранів, наявність комунікаційного майданчику для обговорення нагальних питань та прийняття спільних рішень в середині громади та ін. Приділено увагу ролі вітчизняних та закордонних фінансових донорів в процесі замовлення та підтримки ініціатив, спрямованих на вирішення питань військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей.

Ключові слова: соціальне підприємництво, військовослужбовці, ветерани, практичні рекомендації, громада, громадські організації, волонтери.

The article examines the role of the community in the development of social entrepreneurship of veterans and their families. It is noted that, according to surveys, entrepreneurial activity meets the interests of this target group and is promising for their successful reintegration into civilian life. Attention is paid to the instruments of community influence on this process, both in terms of involvement of all its members and in terms of efforts of individual non-governmental organizations and volunteers, as well as the characteristics of the community itself. Practical examples of successful activities of non-governmental organizations in providing non-formal education, legal counselling, psychological support, information support, mentoring support for veterans and their families, including starting their own business, as well as the role of government agencies and higher education institutions in the project activities of non-governmental organizations are provided. The article highlights the areas of volunteerism that are legally enshrined and aimed at supporting the Armed Forces of Ukraine and the social reintegration of veterans. Practical recommendations for the implementation of a participatory model of social entrepreneurship development at the community level are identified, such as strengthening social cohesion, a proactive position of the community in supporting veteran social entrepreneurship, involvement of other stakeholders in this activity (government-education-business), creation of a favourable environment for veterans, availability of a communication platform for discussing pressing issues and making joint decisions within the community, etc. Attention is paid to the role of domestic and foreign financial donors in the process of ordering and supporting initiatives aimed at addressing the issues of military personnel, veterans and their families.

Key words: social entrepreneurship, military personnel, veterans, practical recommendations, community, non-governmental organizations, volunteers.

УДК 364-78:316
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.20>

Дивнич Г.А.
к. наук з держ. упр., доцент,
доцент кафедри іноземної філології
Національний університет «Чернігівська
політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Питання успішної реінтеграції колишніх військовослужбовців, учасників АТО/ООС

та членів їх сімей до цивільного життя постало як нагальне після початку антитерористичної операції у 2014 році, і ще більше загострилося

з початком повномасштабної військової агресії РФ проти України у 2022 році. Відповідно до аналітичного дослідження, проведеного Українським ветеранським фондом, в Україні станом на 1 липня 2022 року налічувалось 438 834 учасників бойових дій [1]. Аналогічного дослідження за 2024 рік наразі немає, однак маємо цифру, надану Президентом Володимиром Зеленським в одному зі своїх виступів, а саме – приблизно 880 тисяч військовослужбовців [7]. Тобто, можемо говорити про зростання кількості військовослужбовців принаймні вдвічі. При цьому, мобілізація до лав Збройних Сил України продовжується, а отже тенденція до зростання буде і надалі. Відповідно, питання соціальної реінтеграції ветеранів, які з часом повертатимуться до своїх громад, залишається актуальним на сьогодні та в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні дослідники підходять до цього питання з різних сторін. У сфері державного управління, підкреслюється важливість державної підтримки колишніх військовослужбовців та членів їх сімей, серед іншого – наявність цілеспрямованої соціальної політики на підтримку ветеранів, державні програми з реінтеграції колишніх військовослужбовців та належна робота соціальних служб (Бриндіков Ю., Вікторова Л., Грищенко І., Захаріна Т., Кіку Я., Олексюк К., Слосанська Г., Скочко М.). Вчені також розглядають психологічні особливості військовослужбовців, які впливають на процес реінтеграції (Караджи О., Карауш А., Карачинський О., Карпюк Ю., Кравчук М., Кононенко С., Лазаренко С., Лисенко О., Прудіус Л.); роль закладів вищої освіти у даному процесі (Кравченко О., Нагорна С.); роль громадських організацій (Дивнич Г., Коленіченко Т.); зарубіжний досвід соціальної реабілітації екс комбатантів (Ворона П., Грицанюк В., Костишин Е.) тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, ми розуміємо, що вирішення такої складної проблеми вимагає комплексного підходу. Окрім того, більшої уваги заслуговує питання працевлаштування колишніх військовослужбовців та членів їх сімей, адже фінансова стабільність є важливим елементом особистого благополуччя. У лютому 2023 року Українським ветеранським фондом Міністерства у справах ветеранів України, було проведено друге анонімне онлайн-опитування серед ветеранів та діючих військовослужбовців «Портрет ветерана». Блок «Потреби ветеранів» висвітлює статистику щодо діяльності ветеранів, які наразі не служать: 28% респондентів зазна-

чили, що мають статус безробітного, а серед найбільш популярних сфер зайнятості перші місця посідають ІТ (6,7%), виробничі професії (6,2%), правоохоронні органи, митна, податкова служби (5,8%), власна справа (ФОП, самозайнята особа) (5,3%), громадський сектор (5,3%) та державна служба (5,3%). Окрім того, окремо винесене питання щодо бажання мати власну справу (як показало попереднє питання, така форма працевлаштування є доволі популярною серед колишніх військовослужбовців): більшість респондентів, а саме 63,6%, вказали, що хочуть мати власну справу, і ще 6,2% респондентів зазначили, що вже мають власну справу. Більш того, серед діючих військовослужбовців, перше місце щодо колишнього місця роботи посідає саме ФОП, самозайнята особа (12,9%), а на питання щодо бажання мати власну справу після завершення служби, 64,6% відповіли «однозначно так» і 13,9% підтвердили, що вже мають власну справу [5]. Таким чином, дане опитування продемонструвало потребу у більшій увазі до ветеранського бізнесу та готовність ветеранів до ведення підприємницької діяльності.

Вищезазначене відповідає роботі колективу молодих вчених, який проводить дослідження з теми «Партисипативна модель розвитку соціального підприємництва: детермінанти реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей» (номер держреєстрації 0122U000596), в рамках якої обґрунтовується потенціал соціального підприємництва (СП) як інструменту успішної реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей, із залученням зацікавлених сторін з державного, громадського, освітянського та бізнес секторів в рамках матриці взаємодії ключових стейкхолдерів розвитку СП. Обґрунтовуються переваги соціального підприємництва на противагу до стандартної бізнес діяльності для даної цільової групи. Розроблюється партисипативна модель розвитку СП як детермінанти реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей, яка розглядатиме роль та інструменти залученості до даного процесу органів державної влади, громадських організацій та громадського сектору в цілому, бізнес установ та закладів вищої освіти, а також самих ветеранів.

Мета статті. Метою даної роботи є розглянути практичні аспекти залученості громадського сектору в рамках вище зазначеної партисипативної моделі та згенерувати відповідну систему інструментів.

Виклад основного матеріалу. Громадський сектор може розглядатися і як комплексне явище (громада), і як сукупність окремих об'єднань (громадські організації,

волонтерський рух, окремі соціальні групи тощо). Для успішної реінтеграції військовослужбовців та членів їх сімей важливим є залучення громадського сектору на різних рівнях. Проактивна позиція усієї громади з точки зору залучення колишніх військовослужбовців та членів їх сімей до свого життя, є важливою для відновлення соціальних зв'язків та створення мережі соціальної підтримки для успішної реінтеграції [3, с. 129-130]. При цьому, згуртованість громади (її характеристика, культура участі в громаді всіх структур громади, які сприяють процесу підтримки ветерана) виступає одним з чинників, які впливають на соціальну реінтеграцію ветеранів [9, с. 51]. Тобто, говорячи про залученість громади та результативність її зусиль з підтримки ветеранів, мусимо також відмітити якісну характеристику громади, яка впливатиме на процес реінтеграції.

Тому відмічаємо, що соціально згуртована громада характеризується наявністю відчуття приналежності окремого члена громади до спільноти, а також наявністю атмосфери взаємоповаги та взаєморозуміння у спільноті. У згуртованій громаді кожен громадянин є задіяним у місцевих процесах та прийнятті рішень, має рівні права та соціально-політичні можливості [8, с. 4]. Після реформи децентралізації, в Україні утворено низку нових територіальних громад, які часто мають своєрідну історію взаємовідносин та різний «стартовий капітал», а відповідно потребують часу і зусиль задля посилення своєї згуртованості. Маємо зазначити важливість державної підтримки на цьому шляху, а також залучення національних та міжнародних організацій. Наприклад, у 2017 році в межах діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру, були започатковані Робочі групи з громадської безпеки та соціальної згуртованості як інструмент мобілізації громад. Метою створення робочих груп було об'єднання зусиль для підвищення рівня громадської безпеки та соціальної згуртованості на території, що зазнала впливу збройного конфлікту. Дана програма була розширена після повномасштабного вторгнення у 2022 році і продовжує демонструвати свою ефективність у налагодженні ефективної комунікації, взаємодопомоги та партнерства в рамках залучених громад задля покращення їх добробуту та безпекової ситуації [12]. Подібні програми є надважливими для сучасних українських громад, у тому числі з точки зору ефективності впровадження механізмів підтримки ветеранів, учасників АТО/ООС, а також можливості залучення коштів донорів для впровадження відповідних ініціатив.

Розглядаючи окремі складові громадського сектору, передусім, хотіли би приділити увагу громадським організаціям (ГО), діяльність яких набуває усе більших масштабів в Україні. Як активні представники громади, ГО долучаються до різних сфер діяльності держави, у тому числі, до підтримки ветеранів, військовослужбовців та членів їх сімей. Як показує анкетування, проведене вітчизняними науковцями у 2023 році серед військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей, основні функціональні обов'язки з реінтеграції ветеранів респонденти покладають на державні організації та відповідні міністерства, водночас громадські організації слідують за ними за популярністю [6, с. 103]. І це не дивно, адже за останні роки громадськими організаціями реалізовано вже низку проєктів, які підтвердили свою ефективність. Так, у сфері неформальної освіти та соціальної адаптації, можемо виділити проєкт «Норвегія-Україна» з перепідготовки та соціальної адаптації військовослужбовців та членів їхніх сімей в Україні. Даний проєкт було реалізовано в Україні з 2003 по 2022 рік. Залучені заклади вищої освіти відповідали за освітню складову (професійну перепідготовку військовослужбовців та членів їх сімей на цивільні спеціальності), у той час як місцеві громадські організації займалися консультаціями з правових питань, психологічними тренінгами та індивідуальними консультаціями (за потреби), допомогою у працевлаштуванні або відкритті власної справи. Останній етап проєкту, який реалізувався у 2020 – 2022 роках передбачав також залучення органів державного управління задля інтеграції напрацьованої моделі (або її елементів) до державної системи [13]. Він демонструє високий потенціал співпраці ГО з закладами вищої освіти та органами державної влади задля вирішення комплексних питань.

Іншим прикладом залученості ГО до питань ветеранів, є реалізація окремих ініціатив за підтримки Українського ветеранського фонду у 2023 році. Наприклад, ГО «Асоціація приватних роботодавців» виграла конкурс на створення Центру підтримки підприємницьких ініціатив ветеранів «Новий відлік», ГО «НОМАДЛІВ» – впровадження менторської підтримки та консультування ветеранського підприємництва від старту до розвитку; ГО «Вінницький Центр Освітніх Технологій» – підтримуючі заняття для дітей та дорослих ветеранської спільноти Вінниці. Загалом, вісім громадських організацій отримали фінансування на свої проєкти; троє з них – спрямували зусилля саме на розвиток ветеранського підприємництва [2].

Важливо також відмітити активний розвиток ветеранських ГО, які утворені ветеранами

для ветеранів та своїх громад. Наприклад, на офіційному сайті Львівської обласної військової адміністрації, створено окрему сторінку, присвячену ветеранським громадським організаціям. Серед останніх: «Юридична сотня» – ГО, що надає соціальну та правову допомогу учасникам російсько-української війни та їхнім родинам; VETERAN HUB – простір для ветеранів та громадських організацій, що працюють у сфері ветеранських справ, де можна отримати консультацію психолога, юриста, допомогу у працевлаштуванні; «ВЕТЕРАН МЕДІА» – пишуть статті на актуальні теми про програми, проекти, події для ветеранів та їх сімей; ВГО «ОБ'ЄДНАННЯ ДОБРОВОЛЬЦІВ» – запустила проект, що спрямований на підтримку та соціалізацію захисників, які після фронту повернулися додому, членів їхніх родин та сімей загиблих Героїв російсько-української війни, надає послуги профорієнтації, пошуку роботи та відкриття власної справи, юридичний супровід, психологічну підтримку, проводить тренінги та культурні події тощо [4].

Таким чином, громадські організації (як створені простими активістами, так і ветеранами), підтримують колишніх військовослужбовців та членів їх сімей у сферах неформальної освіти, психологічної допомоги, юридичної допомоги, інформаційної підтримки, культурних заходів тощо, залучаючи кошти як вітчизняних, так і зарубіжних донорів, та співпрацюючи з іншими інституціями. Значна кількість реалізованих проєктів підтримує розвиток підприємництва серед цільової групи.

Однак не лише ГО у громадах можуть виступати рушійною силою у питанні реінтеграції військовослужбовців, учасників АТО/ООС та членів їх сімей. Волонтерський рух є потужною силою громадської підтримки в сучасних умовах. Він є законодавчо визначеним та включає допомогу Збройним Силам України, здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України; надання волонтерської допомоги для подолання наслідків бойових дій; соціальну реабілітацію та підтримку осіб у складних життєвих обставинах; проведення громадських заходів [11]. При цьому, волонтери часто виходять за межі прописаних завдань, наповнюючи свою активність необхідними та важливими заходами за принципом «тут і зараз» [10]. Таким чином, волонтери мають близькі повноваження до членів громадських організацій (за винятком ситуацій, коли грантодавці або організатори заходів вимагають наявності юридичної особи з відповідною реєстрацією у якості громадського об'єднання для впровадження проєктної діяльності) і також можуть як активно долучатись до мережі партнерств задля підтримки ветеранського соціального підприємництва, так і самостійно ініціювати відповідні заходи, лобіювати інтереси ветеранів, підтримувати громадський інтерес до їх соціальних підприємств тощо.

Підсумовуючи вище наведену інформацію, ми можемо виділити наступні інструменти залу-

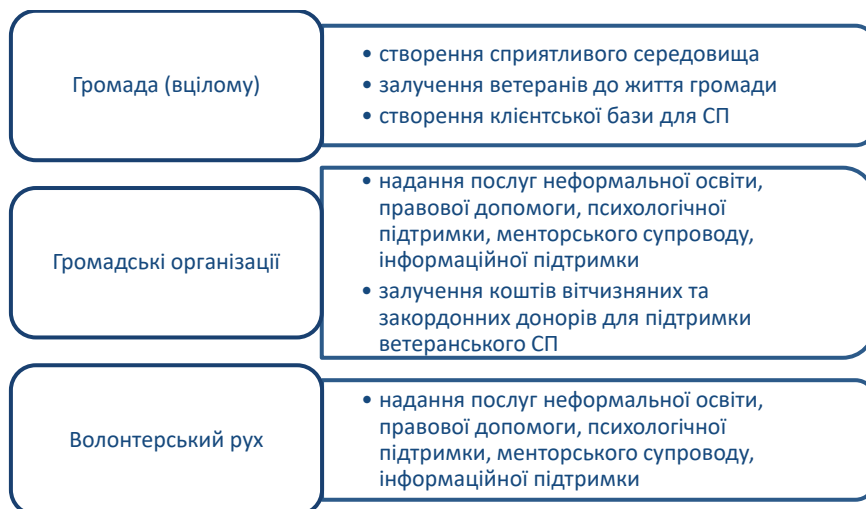


Рис. 1. Інструменти залучення громади до розвитку СП військовослужбовців, учасників АТО/ООС та членів їх сімей

Джерело: розробка автора на основі даних [2, 3, 4, 9, 11, 12, 13]

чення громади до розвитку СП військовослужбовців, учасників АТО/ООС та членів їх сімей:

Ефективна реалізація даних інструментів потребує залучення як самих військовослужбовців та членів їх сімей, так і інших стейкхолдерів. Так, вже наведений нами у прикладах проєкт «Норвегія-Україна» задля досягнення комплексного впливу, передбачав роботу не лише громадських організацій, а і закладів вищої освіти та представників державної влади. Українським ветеранський фонд, створений Міністерством у справах ветеранів, виділяє кошти і оплачує послуги громадських організацій для досягнення власних завдань. І, звісно, говорячи про розвиток соціального підприємництва, не можна не зважати та місцевий бізнес та його потенціал у підтримці ветеранських СП, як фінансовій, так і менторській або партнерській. Саме тому, говорячи про модель розвитку соціального підприємництва як детермінанти реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей, ми говоримо про партисипацію різних стейкхолдерів.

Серед основних умов результативності вище зазначених інструментів залучення громади до розвитку СП військовослужбовців, учасників АТО/ООС та членів їх сімей, ми можемо виділити наступні:

- високий рівень соціальної згуртованості громади;

- проактивність громади у залученні військовослужбовців, учасників АТО/ООС та членів їх сімей до життя громади;

- активна підтримка СП військовослужбовців, учасників АТО/ООС та членів їх сімей: створення клієнтської бази, поширення інформації тощо;

- проактивність громади у залученні інших стейкхолдерів (освіти, бізнесу, влади) до підтримки розвитку СП;

- фінансова підтримка громадських організацій органами державного управління та міжнародними донорами задля вирішення питань ветеранів, у тому числі щодо розвитку підприємницької діяльності;

- співпраця громадських організацій з іншими стейкхолдерами задля комплексного вирішення питання;

- наявність комунікаційного майданчику (платформи/простору) для обговорення нагальних питань та прийняття спільних рішень в середині громади різними стейкхолдерами.

Висновки. Отже, громада є важливим учасником впровадження партисипативної моделі розвитку соціального підприємництва як детермінанти реінтеграції військовослужбовців, учасників АТО/ООС та членів їх сімей.

Саме від громади, її згуртованості, здатності залучати та підтримувати ветеранів, співпрацювати з представниками влади, освіти та бізнесу задля розвитку соціального підприємництва військовослужбовців, учасників АТО/ООС та членів їх сімей, значною мірою залежить успішність цього завдання. Громада у своїй сукупності осіб, а також через своїх активних представників – громадських організацій та волонтерів – здатна напяму впливати на СП через правовий, психологічний, консультативний супровід ветеранів, які бажають відкрити власну справу на користь громаді, надання їм послуг з неформальної освіти, та власне, створення клієнтської бази. Водночас, дані зусилля матимуть найбільшу ефективність за умови координації та поєднання своїх зусиль з іншими стейкхолдерами та активного залучення підтримки закордонних організацій або вітчизняних фондів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аналітичне дослідження “Портрет ветерана російсько-української війни 2014 – 2022 рр.” Український ветеранський фонд. URL: https://veteranfund.com.ua/opportunity/portret_veterana.

2. #ВАРТО+ГО. Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/contests/varto-go2023/>

3. Василенко О., Грищенко І. Територіальні громади: акцент на реінтеграцію ветеранів та учасників бойових дій в цивільне життя. Scientific Collection «InterConf». 2023, №178. С. 128-130. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/download/4678/4714>

4. Ветеранські громадські організації. Офіційний сайт Львівської обласної військової адміністрації. URL: <https://loda.gov.ua/services/text/74255>

5. Друге анонімне онлайн-опитування серед ветеранів та діючих військовослужбовців «Портрет ветерана. Блок «Потреби ветеранів». 6-12 лютого 2023. Український ветеранський фонд Мінветеранів. URL: <https://veteranfund.com.ua/doc/6-12-02-23.pdf>

6. Захаріна Т. І. Механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реінтеграції ветеранів. Людинознавчі студії : зб. наук. праць ДДПУ імені Івана Франка / М-во освіти і науки України, ДДПУ ім. І.Франка; [редкол.: М. М.Чепіль (гол. ред.), Л. Морська, Н. Муқан та ін.]. Дрогобич: ВД Гельветика. 2023, Вип. 16/48 : Педагогіка. С. 100-104. URL: <http://ir.dspu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2432>

7. Зеленський розкрив чисельність Збройних сил України. Інформаційне агентство Уніан. 29.01.2024. URL: <https://www.unian.ua/war/zelenskiy-rozkriv-skilki-zaraz-viyskovih-u-zsu-12526479.html>

8. Карпенко О., Лях Т. Л., Гунько С. О. Публічний простір як інструмент розвитку соціальної згуртованості громади. Ввічливість. Humanitas. 2023, №10(2), С. 218-224. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/45874/>

9. Коленіченко Т. І. Соціально-психологічні детермінанти соціальної реінтеграції ветеранів гібридної війни в умовах сучасного соціуму. Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені ТГ Шевченка, 2022, №173(17), С. 48-53. URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/57>

10. Нагорна Н. С. Особливості активності волонтерства, громадського сектору та соціального підприємництва в кризових умовах. Технології розвитку інтелекту. 2023. Т. 7, № 2(34). DOI: <https://doi.org/10.31108/3.2023.7.2.8>

11. Про волонтерську діяльність. Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>

12. ПРООН в Україні. Громадська безпека та соціальна згуртованість. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/polipshennya-hromadskoyi-bezpeky-ta-sotsialnoyi-zhurtovanosti>

13. Проєкт «Норвегія-Україна». Міжнародний Фонд Соціальної Адаптації. URL: <https://ifsa.kiev.ua/proekt-ukraina-%E2%80%93-norvegiya/>

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ

EVOLUTION OF LOCAL FINANCE DEVELOPMENT IN UKRAINE

Сучасна система управління на рівні місцевого самоврядування в Україні перебуває у фазі активного становлення на сучасному етапі. Реформа децентралізації, яка впроваджена в Україні з 2014 р. створила нові умови функціонування органів місцевого самоврядування і системи місцевих фінансів. На місцевому рівні значно зросла кількість функцій та повноважень, а також відповідальності. Проте сучасна система місцевих фінансів перебуває у стані постійного розвитку, оскільки відбуваються постійні зміни у зовнішніх умовах функціонування. Органи управління місцевими фінансами стикаються зі значними викликами і проблемами сьогодення, а саме: починаючи з 2019 року це проблеми, що пов'язані з поширенням COVID-19, а з 2022 року – великі проблеми, що пов'язані з наслідками повномасштабного вторгнення росії на територію України. Тому у процесі вирішення існуючих проблем у сфері публічного управління та місцевого самоврядування важливим є аналіз тенденцій розвитку місцевих фінансів у історичному аспекті.

У статті здійснено аналіз різних наукових підходів до періодизації етапів становлення та еволюції місцевих фінансів в Україні. На основі детального аналізу узагальнено і виділено шість основних етапів: античний період (VII ст. до н.е. – X ст. н.е.); стародавній період, пов'язаний із європейським розвитком у тих умовах, які були на той час (X – XV ст.); середньовічний період, (X – XVIII ст.); російський період – 1917 – 1919 рр.; радянський період – 1919 – 1991 рр.; періоду сучасної незалежності з 1991 року.

За результатами опрацювання особливостей функціонування місцевих фінансів в історичному аспекті на українських землях визначено основні проблеми, що ускладнювали ці процеси. До них, передусім, належать: часті кардинальні зміни системи державного управління внаслідок завоювання окремих територій різними країнами, що унеможливило поступальний розвиток об'єкта дослідження.

У статті проаналізовано тенденції розвитку системи місцевих фінансів за часів незалежності України, тобто з 1991 р. та основні особливості цього етапу, особливо в контексті реалізації децентралізаційної реформи.

Ключові слова: публічне управління, місцеві фінанси, гроші, місцеве самоврядування, еволюція.

The modern management system at the level of local government in Ukraine is currently in an active phase of development. The decentralization reform, which has been implemented in Ukraine since 2014, has created new conditions for the functioning of local government bodies and the local finance system. At the local level, the number of functions, powers, and responsibilities has significantly increased. However, the modern system of local finance is in a state of constant development due to ongoing changes in external operating conditions. Local finance management bodies face significant challenges and problems today, such as those related to the spread of COVID-19 since 2019 and the substantial issues arising from the full-scale Russian invasion of Ukraine since 2022. Therefore, in addressing existing problems in public administration and local self-government, it is important to analyze trends in the development of local finance from a historical perspective.

The article analyzes various scientific approaches to the periodization of the stages of formation and evolution of local finance in Ukraine. Based on a detailed analysis, six main stages have been summarized and identified: the ancient period (7th century BC – 10th century AD); the Old Kyiv period, associated with European development under the conditions of that time (10th – 15th centuries); the medieval period (10th – 18th centuries); the Russian period (1917-1919); the Soviet period (1919-1991); and the period of modern independence since 1991.

As a result of examining the peculiarities of local finance functioning in a historical context on Ukrainian lands, the main problems complicating these processes have been identified. These primarily include frequent radical changes in the state management system due to the conquest of individual territories by various countries, which made the progressive development of the research object impossible.

The article analyzes the trends in the development of the local finance system during the period of Ukraine's independence, starting from 1991, and the main features of this stage, especially in the context of the implementation of the decentralization reform.

Key words: public administration, local finance, money, local government, evolution.

УДК 352 : 330.8 : 336
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.21>

Стефанчук Ю.Д.

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Постановка проблеми у загальному вигляді. З часу проголошення незалежності України засадничими основами були завдання щодо модернізації місцевих фінансів, підвищення їх спроможності, забезпечення сталості і як наслідок поліпшення добробуту населення.

Проте, не вдавалося досягнути цих завдань через відсутність консолідації у суспільстві, неготовності до кардинальних змін, небажання робити кроки на перспективу. Тобто, процеси відбувалися без еволюційності та спрямо-

увалися на досягнення певних зрушень в суспільній та соціальній сферах, але не більше. Розуміння глобальних змін, структурних перетворень в економіці і важливості у цьому місцевих фінансів виявилось недостатньо, щоб привести державу до числа успішних модернізованих, рівної у системі світової та європейської спільноти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Детальний аналіз наукових праць в межах досліджуваної проблематики, а саме: гене-

зису та еволюції системи місцевих фінансів в Україні присвячено чимало праць, основними з них є наукові публікації: В. Базилевича [1], О. Василика [2], Н. Власюк, Н. Мединської, М. Мельник [3], В. Ігнатова, В. Рудого [4], О. Кириленка [5, 6], О. Клепанчука [7], В. Кравченка [8], І. Косарьової, Г. Сукрушевої, Д. Войнова Б. [9], І. Когуца [10], М. Кульчицького [11], Лановика [12], І. Луніної [13], Т. Молодченко [14], І. Чугунова [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас досліджуючи різні наукові підходи до питання еволюції системи місцевих фінансів України приходимо до висновку, що науковці не мають єдності у цьому питанні і дуже по-різному підходять до питань періодизації розвитку місцевих фінансів в Україні.

Мета статті. Метою даного дослідження є вивчення, виокремлення та обґрунтування основних етапів еволюції місцевих фінансів в Україні.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи першоджерела походження сутності і розуміння фінансів, приходимо до висновку, що розуміння сутності грошей зводилося до того, що вони є тільки елементом розрахунку при продажах та купівлях. Глобальне розуміння грошей, як капіталу і як чинника, що є основним у всіх структурних змінах не стало визначальним.

Британський історик, дослідник, письменник Ніл Фердюзон у книзі «Еволюція грошей. Фінансова історія світу» пише: «Гроші є об'єктом віри, майже релігійної, віри в людину, яка вкладає ці гроші... Гроші – це не метал, це філософія довіри» [16]. Зрозуміло, що це є більш, як філософське осмислення фінансів, ніж розкриття сутності фінансового базису, але у демократичній, суверенній державі, де народ є законодавцем, саме довіра має більше значення: самостійно визначати напрями та особливості витрачання публічних фінансових ресурсів; самостійно встановлювати податки й збори, інші платежі; здійснювати місцеві заповзичення [17, с. 111]. Громада, як низова ланка самоврядування, за умов демократичного устрою, набуває свого розвитку як первісна базова ланка формування держави: об'єднуючись з іншими громадами, регіональні союзи, області, штати, провінції, кантони. Далі відбувається процес об'єднання громади в державу, а фінансових ресурсів – у публічні фінансові ресурси [18, с. 292].

Таким чином, є підстави стверджувати: людство змінювалося, змінювалися і фінанси. Відбувався еволюційний процес місцевих фінансів та розвитку цивілізації. Напевно поми-

ляються ті, хто категорично стверджує – гроші люблять тишу. Бо якщо брати через призму вище викладеного – система місцевих фінансів і суспільство, то вони спільно пережили такі перепитії, які аж ніяк не можна назвати спокійними та тихими. Надто великий відгомін від цього прослідковується в історичному ракурсі розвитку суспільних, економічних змін. Без сумніву – це рушійна сила історичного процесу.

Надзвичайно важливо відзначити, що у цьому контексті дуже цікавою є історія фінансів в Україні. З витоків такої історії робиш висновки про Україну, як державу з сильними традиціями, міцними основами державності і такими складовими, як фінанси та економіка. Попри численні дослідження саме фінансовим складовим увага приділена недостатньо. Такий висновок можна робити з того, що ці процеси не вивчалися як цінності, і, так би мовити, виривалися із контексту. Це дуже важлива деталь через яку можна зробити висновок, що українська незалежна держава на всіх її етапах розвитку, фінансова система мають вагоме значення у європейській цивілізації.

Отже, фінансова система – це сукупність різноманітних фінансових відносин, у структурі державності суспільних відносин, які сягають часів Київської Русі. У той період вона базувалася на збиранні податків у натуральній формі. Були відсутні інструментальні ознаки фінансів, як таких. Окремі з них з'явилися за часів княгині Ольги. Тут важливо інше, дискусія щодо держави Київська Русь не може існувати в іншому ракурсі, як визнання того, що ми є нація, незалежний народ, попри твердження політиків із шовіністичним та великодержавним мисленням, що ми не є народом, і не є державою. В цьому контексті ми маємо таке ж право говорити і про фінансову систему, що формувала нашу державу у ті часи. Зрозуміло, що на твердження про системи місцевих фінансів претендують і інші історики, дослідники, експерти. Багато говорять про фінансову систему часів Відродження, злету родин Ротшільдів, систему Сороса. Кожний відстоює ту позицію, яка має місце в історії. При цьому наводяться приклади взаємозалежності фінансів та економіки. Яскравими прикладами є країни, які називають економічним дивом – Південна Корея, Японія, ОАЕ, Ірландія, Сінгапур. Наводиться, як приклад, план Маршалла в Німеччині. Тут головне в іншому, у цих країнах економіка і фінанси зазнавали величезних змін на ґрунті розвитку місцевих фінансів – коштів муніципалітетів, що в кінцевому результаті дозволило у названих державах покращити життя людей, а країни вивести у число лідерів світового прогресу. Ось тому і

є таким надзвичайно важливим світ місцевих фінансів у контексті людського розвитку.

Цікаво, що грошовою одиницею України завжди була гривня, що підтверджує думку про те, що фінанси нашої держави теж можна розглядати у контексті розвинутих фінансових систем та основою економічних змін до яких прагне Україна.

Взагалі дослідники намагалися протягом довгого періоду і це триває досі, дослідити історію грошей і на цій основі простежували розвиток місцевих фінансів, пов'язуючи їх із різними історичними подіями та епохами. У цілому на теренах нашої держави ці події мають наступну послідовність:

- античний період (VII ст. до н.е. – X ст. н.е.);
- старокиївський період, пов'язаний із європейським розвитком у тих умовах, які були на той час (X – XV ст.);
- середньовічний період, (X – XVIII ст.);
- російський період – 1917 – 1919 рр.;
- радянський період -1919 – 1991 рр.;
- періоду сучасної незалежності з 1991 року.

Якщо брати в контексті історичного розвитку, то даний перелік може викликати певні дискусії, але не є дискусійними питання щодо грошової одиниці часів незалежності, і, коли люди та державні інституції могли впливати на їх еволюцію, врешті, коли вони були основою товарно-грошових відносин. Це підтверджувало самостійність держави та її можливість співпрацювати, розвивати відносини з іншими країнами. У період, коли цього не було досягнуто, на фінанси впливали, зокрема, Польща, Литва, Угорщина, Молдова, Росія, фінансова система України та місцеві фінанси не були самостійними.

Втім важливо, що впродовж довгого періоду ознаки місцевої фінансової системи таки проглядалися. В часи Б. Хмельницького, приблизно в 1563 році, організувалася державна скарбниця та впроваджувалися певні види податків, які носили доволі своєрідні назви – стація, показанщина (теперішній акциз, даний податок сьогодні наповнює місцеві бюджети громад). Головним розпорядником цієї казни був Гетьман. Не дивлячись на деяку стрункість та ознаки українськості, ця система була доволі не справедливою. Всі податкові навантаження у той час лягали на плечі нижчих верств населення. Доходи ішли на шляхту, козацьку старшину, духовенство. Окрім того, ця категорія взагалі не оподатковувалась. Підполковники і старшини (тодішня ієрархія) керували фінансами на закріплених за ними територіях.

В кінці XIX ст. – початку XX ст., як видно із історичних джерел ця система знову набирала певної стрункості. За часів гетьмана П. Скоропадського взагалі було сформовано перший бюджет. Діяли управлінські структури такі як, секретарство фінансових справ. В цілому ж фінансова система не була справедливою у розподільчих функціях. Вона у вигляді грошових коштів мала за мету акумулювати їх навколо центрів і аж ніяк не розподілялася між населенням. Місцеві фінанси на той час мали формальне значення.

Вдаючись до історичного ракурсу, ми ставили собі за мету прослідкувати становлення засад державності, суспільних відносин, цивілізаційних процесів та змін у контексті такого ж розвитку місцевих фінансів. Треба зазначити, що в багатьох державах ці процеси проходили надто складно. Змінювалися соціально-економічні устрої, відбувалися революції, перевороти і навіть війни. Проте, ніхто не відкидав такої складової, як публічні фінанси. Вони зникали хіба що разом із державами, яких не стало на карті світу.

Період 1992-1995 років розпочався у нас з перехідного періоду. Проблеми нашої держави аж нічим докорінно не відрізнялися від проблем держав з перехідними економіками, а тим більше нестабільними фінансами. Головне, процес утвердження бюджетної системи незалежної держави був уже незворотнім. Перші бюджети зводилися з великим дефіцитом. Скажімо, він перевищував у той час 5% від ВВП та був і позитивний результат. Від 1994 року через видатки державного і місцевого бюджетів перерозподілялося 50% ВВП, а уже у 2001 – 2002 роках – 27%, тобто на половину менше. Це ще не було ознакою децентралізації фінансів, але в усякому разі, уже було помітно шлях до неї.

Отже, на даний час дуже важливо зрозуміти історичну суть грошей як таких та фінансової системи і місцевих бюджетів в цілому. Розуміти, що в кінцевому результаті сприяє сформованому базису фінансів. Справа в тому, що грошовий аспект розпочинався ще з часів древньої Елади, а найбільшого структуризованого вигляду він почав набирати завдяки Магдебурзькому праву, який спершу здобували міста. Навести для прикладу можна Володимир-Волинський (1324 р.), Львів (1352 р.), Кам'янець (1374 р.), Київ (1394 р.). Тут важливо, що вони отримували право на самоврядність і з усіма наступними чинниками. У Європі, якщо розглядати в історичному контексті, реального наповнення місцеве самоврядування набуло у часи великої Французької революції. Потрібно зазначити, що кожний

етап, який проходило місцеве самоврядування, відбувався надто складно. Виклики у нього були завжди і залишаються у XXI столітті. Можливо, окремі з них не є викликами, а є відповіддю на еволюційність розвитку місцевих фінансів з урахуванням різних чинників.

На даний час в Україні триває реформа децентралізації, яка передбачає становлення та зміцнення новоутворених територіальних громад. Важливо наголосити на тому, що на всьому шляху децентралізаційних процесів, чітко дотримувалася основна лінія, визначена Концепцією 2014 року, а саме зниження рівня впливу центральних органів виконавчої влади на місцеві органи влади, що дозволяло громадам вирішувати питання на самоврядній основі та досягати певного рівня економічного та соціального розвитку. В принципі, це є європейський шлях держави з перехідною економікою.

У липні 2014 року було дано старт для розробки стратегії сталого розвитку «Україна 2020». Цей документ визначав напрямки та пріоритети розвитку України, зокрема, в частині децентралізації та реформи державного управління. В ньому визначено чіткий пріоритет в управлінні публічними фінансами і як результат підвищення прозорості та ефективності розподілу та витрачання коштів. Відповідно до розподілу повноважень органи місцевого самоврядування отримали більше прав управління часткою суспільних благ.

Аналізуючи мету і завдання реформи очевидно, що їх можна розділити на організаційно-правові (напрацювання та прийняття законодавчих актів), економічно-фінансові (розподіл доходів, право визначати податки і збори, мати доступ до кредитів, в тому числі, міжнародних, трансферти), повноважні (сталі економічний розвиток, місцева інфраструктура, утримання інфраструктури, забудова, благоустрій, громадська безпека).

Наша держава, як і багато інших, які проходять етап становлення або уже мають сталі економіки, у процесі децентралізації зіштовхнулася з численними викликами. Однак, період широкомасштабного наступу росії на Україну є надскладним для всього світу. Сьогодні є багато тверджень про те, що надання фінансової автономії громадам та стійкості їхньої життєдіяльності, попри всі успіхи та невдачі реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, стали запорукою того, що ми вистояли перед ворогом на перших порах і в кінцевому результаті його перемаємо.

Як ніколи, сьогодні, в громадах приходить реактувати на виклики, які не можна заз-

далегідь передбачити. Це приходить робити одночасно із участю громад у воєнних діях та підготовці і формуванню плану відновлення України.

Цей час розвитку місцевого самоврядування можна назвати етапом «Відновлення України» на основі структурної перебудови української економіки, українських фінансів та формування фінансово спроможних територіальних громад, в тому числі, які діятимуть і у системі діджиталізації.

Висновки. Таким чином досліджуючи питання еволюції місцевих фінансів, підходи до становлення фінансів в країні очевидним є те, що це процес пройшов доволі складний і тривалий період через призму різних історичних епох та подій. Все це дає фундамент для розуміння сутності, побудови та розвитку системи місцевого самоврядування в сучасній Україні на етапі децентралізаційних процесів.

Процес розвитку системи місцевих фінансів в Україні проходив складно і неоднозначно. Однією з причин таких проблем були часті кардинальні зміни системи державного управління внаслідок завоювання окремих територій різними країнами, що унеможливило поступальний розвиток об'єкта дослідження.

Перспективними є дослідження подальшого розвитку міжбюджетних відносин, оптимізації розподілу доходів між бюджетами різного рівня та зростання фінансової спроможності територіальних громад в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Базилевич В. Д. Державні фінанси: навч. посіб. К. : Атака, 2002. С. 93.
2. Василик О. Д. Теорія фінансів: підручник. К.: НІОС, 2003. 416 с.
3. Власюк Н.І., Мединська Т.В., Мельник М.І. Місцеві фінанси: навчальний посібник. Київ: Алерта, 2011. 328 с.
4. Ігнатов В.Г. Рудой В.В. Місцеве самоврядування: підручник. Фенікс, 2003. 384 с.
5. Кириленко О.П. Муніципальні фінанси: навчальний посібник. Тернопіль : Астон, 2015. 360 с.
6. Місцеві фінанси : підруч. за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. – 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2014. 448 с.
7. Теорія та історія фінансової системи : навч. посібник; за заг. редакцією О. Ю. Клепанчук. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 282 с.
8. Кравченко В.І. Місцеві фінанси України. Київ : Знання КОО, 1999. 487 с.
9. Косарєва І.П., Сукрушева Г.О., Войнов Д.В. Етапи становлення та сутність місцевих бюджетів в Україні. Гроші, фінанси і кредит. 2019. Випуск 35. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/64.pdf
10. Когут І.Т. Становлення та розвиток системи фінансового забезпечення органів місцевого

самоврядування в Україні. Збірник Таврійського державного агротехнологічного університету. Випуск 18, Том 5. URL : <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/426/1/394.pdf>

11. Кульчицький М.І. Місцеві бюджети і механізм їх формування. Фінанси України. 2001. № 9.

12. Лановик Б.Д., Лазарович М.В. Історія України : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Знання-Прес, 2006. 598 с.

13. Луніна І.О. Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин : монографія. Київ : Наукова думка, 2006. 432 с.

14. Молодченко Т.Г. Формування бюджетної системи України: історичний аспект. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-2/doc/2/06.pdf>

15. Чугунов І. Я. Становлення бюджетної системи і механізму бюджетного регулювання. Наукові записки. Економічні науки. 2004. Том 30. С.12 – 16.

16. Фергюсон Н. Еволюція грошей. Фінансова історія світу. К. Наш формат. 2017. 384 с.

17. Дяченко С. А. Розширення фінансової автономії органів місцевого самоврядування шляхом розвитку ринку муніципальних запозичень. Інвестиції: практика та досвід. Сер. Державне управління. 2014. № 19. С. 110–114. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=3958&i=20>.

18. Волохова І. С. Місцеві фінанси та перспективи поглиблення фінансової децентралізації в Україні : монографія. Одеса : Атлант, 2014. 461 с.

СЕКЦІЯ 5

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

СОЦІАЛЬНА КОМПОНЕНТА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВ ПІВДЕННОЇ АЗІЇ

THE SOCIAL COMPONENT OF THE PUBLIC POLICY IN THE NATIONAL SECURITY OF THE SOUTH ASIAN COUNTRIES

У статті було досліджено соціальну компоненту державної політики у сфері національної безпеки держав регіону Південної Азії. Було узагальнено поняття та значення соціальної компоненти у державній політиці. На основі досліджених джерел та літератури було виокремлено основні проблеми з якими стикаються держави Південної Азії в соціальній сфері. Було проаналізовано законодавчу базу окремих країн регіону в сферах освіти, харчування, медицини та інших. Під час опрацювання матеріалів було проаналізовано становище країн регіону з огляду офіційних ресурсів, дослідників регіону та ЗМІ, що дало змогу дати більш широку оцінку соціальній компоненті державної політики держав Південної Азії. В процесі аналізу виявлених викликів в соціальній компоненті країн Південної Азії було розглянуто наслідки з якими стикається державна політика після імплементації практик в різних сферах. У статті наведені приклади тероризму та сепаратизму, що безпосередньо пов'язані з невдачами соціальної компоненти державної політики. Також, в процесі дослідження було проаналізовано успіхи держав регіону Південної Азії щодо окремих показників, що впливають на соціальну стабільність всередині країни. Окрім цього, було проведено порівняння спільних проблем соціальної компоненти державної політики в державах Південної Азії та України. Не зважаючи на сильну відмінність в культурі, географічному розташуванні та інших чинниках, було виявлено, що проблеми з якими стикаються держави Південної Азії в значній мірі схожі на проблеми, з якими стикається зараз Україна. Враховуючи високий рівень конфліктності у регіоні, а також інциденти сепаратизму та тероризму, що широко розповсюджені в державах Південної Азії, наша держава може скористатися досвідом цих країн для подальшого корегування практик в соціальній компоненті державної політики, задля уникнення появи тих проблем, з якими стикнулись держави Південної Азії. Також, важливо зауважити можливості міжнародної співпраці, що посилить становище України та міжнародній арені та покращить процес створення особистого підходу до проведення реформ.

Ключові слова: соціальна компонента, державна політика, Південна Азія, національна безпека, освіта, тероризм, Україна.

The article analyzes the social component of the public policy in the field of national security of the states of the South Asian region. The concept and significance of the social component in state policy were generalized. Based on the studied sources and literature, the main problems faced by South Asian states in the social sphere were identified. The author analyzed the legislative framework of particular countries in the region in the areas of education, nutrition, medicine, and others. While processing the materials, the situation of the countries of the region was analyzed based on official resources, researchers of the region and the media, which allowed for a broader assessment of the social component of the public policy of South Asian countries. In the process of analyzing the identified challenges in the social component of South Asian countries, the author considers the consequences that public policy faces after the implementation of practices in various areas. The article provides examples of terrorism and separatism that are directly related to the failures of the social component of public policy. The study also analyzes the success of South Asian countries in terms of certain indicators that affect social stability within the country. In addition, a comparison of the common problems of the social component of state policy in South Asian countries and Ukraine was made. Despite the strong differences in culture, geographical location, and other factors, it was found that the problems faced by South Asian countries are largely similar to the problems faced by Ukraine today. Given the high level of conflict in the region, as well as the incidents of separatism and terrorism that are widespread in South Asian countries, our country can take advantage of the experience of these countries to further adjust practices in the social component of state policy in order to avoid the problems faced by South Asian states. It is also important to note the possibilities of international cooperation, which will strengthen Ukraine's position on the international arena and improve the process of creating a personalized approach to reforms.

Key words: social component, public policy, South Asia, national security, education, terrorism, Ukraine.

УДК 351.746.1
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.22>

Дорош Н.В.
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія
безперервної освіти»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Національна безпека є фундаментом існування суверенної держави та одним з її головних пріоритетів, що спрямована на забезпечення життєдіяльності громадян та

всієї держави в цілому. До основних функцій національної безпеки належить регулювання суспільних відносин, спрямоване на узгодження та всебічне задоволення різноманітних інтересів людини, суспільства й

держави [1]. Сама ж держава має виконувати різні функції, зокрема і соціальну функцію, яка включає в себе державну політику в галузі освіти, науки, культури, здоров'я громадян. Реалізація соціальної функції державою забезпечує гідне існування та розвиток кожного громадянина, створює умови для самореалізації особи. Соціальна функція згладжує протиріччя в суспільстві, зачіпає інтереси кожного. Спектр завдань – створення умов для гідного життя та розвитку громадян, надання допомоги соціально незахищеним верствам населення [12]. В межах національної безпеки також присутня соціальна компонента.

Соціальна компонента відіграє важливу роль у формуванні настроїв населення та стабільності як всередині країни, так і на міжнародній арені. При дестабілізації соціальної складової виникають значні ризики для національної безпеки держави, що може призвести до заворушень всередині країни, посиленню терористичних та сепаратистських настроїв, загроз в сфері економічної безпеки тощо. Соціальна компонента в національній безпеці має бути спрямована на забезпечення та захист основних потреб людини такі як подолання голоду, якість надання медичних послуг, якість освіти, боротьба з дискримінацією расових, релігійних, етнічних та інших ознак тощо. Всі ці та інші фактори безпосередньо впливають на становище в суспільстві та, в свою чергу, на національну безпеку.

Метою статті є аналіз соціальної компоненти державної політики держав регіону Південної Азії, оцінка становища соціальної сфери держав Південної Азії, виявлення загроз та наслідків для національної безпеки держав Південної Азії та виокремлення досвіду для України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема соціальної компоненти державної політики висвітлювалась раніше у публікаціях таких дослідників як А. Дмитрик, О. Ілюшик, Баланда А.Л. та іншими, але в українському науковому просторі незначна увага приділяється регіону Південної Азії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження країн регіону Південної Азії допоможе визначити проблеми, підходи та методи їх вирішення, адже це країни вже десятиліттями розробляють державні стратегії для подолання проблем у соціальній сфері. Також досвід країн Південної Азії дасть змогу вивчити методи усунення наслідків тих проблем, що вже стали або можуть в майбутньому стати загрозою для національної безпеки держави.

Виклад основного матеріалу.

Висвітлення соціальної компоненти в сфері національної безпеки є особливо важливим для такого регіону як Південна Азія. На тлі конфліктів та нестабільної ситуації в більшості країн регіону, можна спостерігати, що соціальна компонента в багатьох сферах стикається з проблемами, які вже зараз загрожують національній безпеці цих країн. Аналіз та виокремлення цих проблем може стати цінним досвідом для України, так як вже зараз виникають проблемами та ризиками у соціальній сфері, а під час воєнного стану особливо важливою підтримка соціальної безпеки, так як це може стати передумовою виникнення багатьох проблем у сфері національної безпеки.

В регіоні Південної Азії національна безпека здебільшого розвивається посиленням військової могутності для захисту кордонів та стабілізації ситуації всередині країни, при цьому страждає соціальна компонента, адже вона є на другому плані [43]. Наразі з основних проблем соціальної сфери країн регіону можна виділити незадовільний рівень доступу до сфери охорони здоров'я та освітньої сфери, нерівномірний економічний розвиток регіонів в окремих країнах, міграційні проблеми, дискримінації, на тлі якої, виникають етнічні та релігійні конфлікти. Ці проблеми призвели до розповсюдження тероризму та екстремізму у регіоні, а також стали підґрунтям для початку сепаратистських рухів в Індії, Пакистані, Бангладеші та Шрі Ланці.

Детальніше зупиняючись на проблемах країн Південної Азії у соціальній компоненті національної безпеки, перш за все потрібно зазначити питання голоду, доступу до медицини та освіти, які в подальшому мають вплив на інші проблеми присутні в регіоні. В Global Hunger Index за 2023 рік Індія посідає 111 місце з 125 країн рейтингу, що доводить значні проблеми з забезпеченням продовольчих продуктів на всій території країни, інші країни регіону, хоч і посідають вищі місця в рейтингу, де Пакистан займає 102 місце, Бангладеш – 81 місце, Непал – 69 місце та Шрі Ланка – 60 місце, все одно доводять що голод є проблемою всього регіону в цілому, а не тільки окремих країн [15]. Боротьба з голодом в цих країнах відбувається і досі, парламент Індії неодноразово вводив ініціативи, що могли б сприяти покращенню ситуації, у 2013 році було прийнято Національний акт продовольчої безпеки (NFSA), який мав на меті дати право до 75% сільського населення та 50% міського населення отримувати субсидоване продовольче зерно в рамках системи цільового державного розподілу, але цього було недо-

статньо для значних покращень [29]. Також, в 2018 році було запущено Національну місію з питань харчування (POSHAN Abhiyaan), що давала змогу покращити харчування дітям до 6 років, дівчатам-підліткам, вагітним жінкам і годуючим матерям [31]. Пакистан, який також страждає від проблем голоду, у 2018 році розробив свою особисту стратегію щодо продовольчої безпеки, а саме Національна політика продовольчої безпеки. Наміри політики включають виробництво безпечних харчових продуктів, зміцнення системи виробництва харчових продуктів, законодавчі регулюючі закони щодо безпечності харчових продуктів та інше, що сприяло покращенням, втім вони виявились незначними [30]. В свою чергу, влада Бангладешу, який також знаходиться на нижніх сходинках Global Hunger Index, у 2020 році прийняла Національну політику продовольчої та харчової безпеки, яка має забезпечити покращення в сфері продовольчої та харчової безпеки до 2030 року [28]. Враховуючи дії країн регіону, можна дійти висновку, що всі країни розуміють проблему голоду, її важливість та намагаються знайти вирішення, хоча і у короткостроковій перспективі досягнення у галузі боротьби з голодом країн регіону є незначними.

Розглядаючи сферу охорони здоров'я, слід зауважити, що це є однією з найбільших проблем регіон. Якщо звернути увагу на Індію, то це буде особливо актуально, так як Індія є другою найбільшою країною за населення і більшість населення проживає у сільській місцевості де лікарні та інституції з охорони здоров'я є або не розвиненими, або повністю відсутніми, тим часом переважна кількість цих інституцій знаходиться у містах [42]. Також важливим фактором проблем з сектором охорони здоров'я є цінова доступність. Південна Азія є регіоном з великою кількістю країн з людьми на межі або за межею бідності. Згідно з Глобальним багатомірним індексом бідності 2023 року регіон займає друге місце через найбідніших регіонів світу, поступаючись лише Суб-Сахарському регіону Африки [16]. Афганістан тим часом займає перше місце по кількості бідних людей, за ним слідує Пакистан, Бангладеш, Непал та Індія. Саме ці країни регіону мають найбільшу кількість бідних людей в регіону, що в подальшому і визначає доступність медичних послуг. Індія в 2017 році прийняла нову політику, що стосувалась сфери охорони здоров'я. Політика передбачала досягнення найвищого можливого рівня здоров'я та благополуччя для всіх та у будь-якому віці через профілактичну та стимулюючу орієнтацію на охорону здоров'я в усіх політиках розвитку

а також загальний доступ до якісних послуг охорони здоров'я без необхідності стикатися з фінансовими труднощами [26]. Ця політика має забезпечити полегшений доступ до медичних установ. Тим часом у 2018 році Міністерством здоров'я та благополуччя сім'ї було започатковано Ayushman Bharat Yojana, ініціативу, що забезпечувала сім'ї медичними послугами. Ця ініціатива доводить, що влада Індії розуміє майбутній вектор розвитку сектору охорони здоров'я, попри це, вона все потребує доопрацювань, адже є скарги на відсутність комунікації серед медичних закладів [40].

Ще однією країною, зі значними проблемами в сфері охорони здоров'я є Пакистан. 18-та поправка до Конституції Пакистану 2010 року [39] призвела до того, що питання охорони здоров'я було передано провінціям. Згодом, у 2011-2012 роках провінції продовжили розробку своїх провінційних стратегій охорони здоров'я з оцінкою вартості, які були адаптовані до їхніх потреб [38]. Головна інституція, що визначає вектор розвитку сфери охорони здоров'я є Міністерство національних служб охорони здоров'я, нормативно-правових актів і координації. Міністерство імплементувало Національне бачення здоров'я на 2016-2025 роки, що є основним напрямком розвитку цієї сфери в Пакистані. Метою цієї програми є поліпшення здоров'я, забезпечивши провінційну автономію, побудова узгодженості між федеральними та провінційними зусиллями для полегшення синхронізації міжнародної звітності та інше. Ця програма є багатомірною, та є першими серйозними кроками до того, щоб Пакистан почав наздоганяти міжнародні стандарти сфери охорони здоров'я. Тим часом Непал запровадив змішану систему фінансування охорони здоров'я відповідно до системи надання медичних послуг. Існують програми охорони здоров'я, що фінансуються державою, для надання базових медичних послуг, а також приватних медичних послуг за рахунок власних витрат [14]. Міністерство охорони здоров'я та населення Непалу у 2019 році Національну політику щодо охорони здоров'я [27]. Ця політика має на меті забезпечення фундаментальних прав населення щодо охорони здоров'я через оптимальне та ефективне використання ресурсів і є основним напрямом у цій сфері.

Отже, можна дійти до висновку, що за останнє десятиліття, країни Південної Азії активно працюють над сферою охорони здоров'я, яка є великим дестабілізуючим фактором соціальної компоненти, але всі ці ініціативи від влади країн регіону все одно виявляються

недостатніми у короткостроковій перспективі. Проблеми в цій сфері викликають обурення не тільки у громадян країни, які страждають від непомірних цін та низької якості, а і у працівників медичинської сфери. В багатьох країнах Південної Азії у 2023 році жінки-працівники сфери надання медичинських послуг вийшли на протести через умови їх праці [27]. В Індії на тлі зростаючих цін також регулярно проводяться протести серед громадян [34], а в Шрі Ланці працівники сфери охорони здоров'я вийшли на страйк за підняття заробітної плати [37]. Ці випадки трапляються все частіше, адже політики щодо сфери охорони здоров'я не направлені на швидкі зміни і це завдає удару по ситуації всередині країни, а іноді, як у випадку Шрі Ланки, може повністю паралізувати одну з найбільш важливих секторів в державі.

Сфера освіти є ще одним проблемним місцем соціальної компоненти, адже забезпечення освітніх послуг в країнах Південної Азії не відповідає потребам населення. У 2020 році рівень писемності в регіоні склав лише 73%, це означає що понад 25% населення країн регіону є неписьменними [35]. І хоча кожного року спостерігається підвищення цього показнику, такі країни як Афганістан, Пакистан та Бутан розвиваються не так стрімко. Афганістан посідає перше місце по неписьменності в регіону маючи лише 37% писемного населення [20]. Для цього є багато причин, зокрема прихід Талібану до влади, що почав відновлення тілесних покарань, а також зміни навчальних програм і використання некваліфікованих вчителів для заміни жінок, більшості з яких заборонено відвідувати школи. Крім цього, після приходу до влади у 2021 році таліби заборонили дівчатам відвідувати середні школи [10]. Проблеми з освітою в регіоні Південної Азії витікають з багатьох факторів, які дещо різняться від країни до країни, але першою проблемою є доступність освітніх послуг. Хоча й Індія, Мальдіви та Шрі-Ланка пропонують безкоштовну початкову освіту, але сім'ям все одно доводиться платити за підручники, транспорт і форму [19]. Міністерство освіти Шрі-Ланки є відповідальним за освітній сектор держави, і останнє десятиліття активно працює над реформами у цій сфері. У 2022 році Міністерством було викладено пропозиції для реформ в освітній сфері [32]. Також, у Шрі-Ланці функціонує Національна Освітня Комісія, що була заснована Законом про Національну Освітню Комісію № 19 у квітні 1991 року [23]. Ця інституція пропонує рекомендації Президенту щодо освітньої політики в усіх її аспектах з метою забезпечення безперервності освітньої

політики та надання можливості системі освіти реагувати на потреби суспільства, включаючи негайний перегляд освітньої політики та плану створення комплексної національної освітньої політики. Остання освітня політика була затверджена у 2022 році та охоплює освітній план на 2020-2030 роки [24]. Подібну практику застосовує і Індія, Міністерство освіти Індії у 2020 році виклала Національну освітню політику, яка охоплює всі рівні освіти. [25] У шкільній освіті Національна освітня політика 2020 наголошує на основних цінностях і принципі, що освіта повинна розвивати не лише когнітивні навички, тобто – як «hard skills» грамотності та рахування, так і навички «вищого рівня», такі як критичне мислення, вирішення проблем, а також соціальні та емоційні навички, які також називають «soft skills», включаючи культурну обізнаність і емпатію, наполегливість і сміливість, командну роботу, лідерство, спілкування тощо. У вищій освіті, ця програма містить цінні висновки та рекомендації щодо різних аспектів освіти, які включають рух до мультидисциплінарної та цілісної освіти, інституційну автономію, сприяння якісним дослідженням через створення Національного дослідницького фонду, та інше [9]. Подібні освітні плани та програми, є і в інших країнах регіону, зокрема в Бангладеші це План для сектору освіти 2020-2025, що також охоплює всі освітні рівні та направлений розвиток цієї сфери [13]. Саме через активізацію у формуванні та перегляді освітніх програм держави Південної Азії показують стабілізацію ситуацію в освітній сфері або навіть розвиток. Підвищення рівню освітньої сфери може зберегти державу від формування сепаратистських настроїв та розповсюдженню терористичної ідеології чи пропаганди, адже більш освічене краще протистоїть підбурюванню збоку вороже налаштованих сторін. Тому освіта відіграє важливу роль у стабільності всередині країни та підтримці національної безпеки. Неосвічене населення є більш вразливим перед пропагандою та нав'язуванням ідеології ворожих країн або терористичних угруповань. Саме це є однією з основних причин чому країни Південної Азії стикаються з проблемами тероризму, що в майбутньому загрожує виникненню сепаратистських рухів всередині держав, з чим вже зіткнулись Пакистан, Індія та інші країни регіону.

Згадуючи тероризм та сепаратизм, можна зауважити, що ці проблеми є розповсюджені в регіоні Південної Азії. Тільки Афганістан, що є уособленням тероризм може стати прикладом розповсюдженості цієї проблеми в регіоні. Талібан, що прийшов до влади до Афганістані

у 2021 році почав розповсюджувати свою ідеологію не тільки на території своєї країни, а й інші країни регіону, спонсорує та підбурює населення країн Південної Азії. Це стосується як і нехтування прав жінок так і нехтування прав людини в цілому, що є дестабілізуючим фактором для всього регіону та національної безпеки країн регіону [21]. Також, якщо поглянути на інші країни регіону, то в багатьох можна виокремити проблеми тероризму на сепаратизму, що досі є невирішеними. Одним з таких прикладів може стати Індія, де одразу декілька регіонів страждають від цих явищ. Зростання воєнничості та тероризму в Дхамму і Кашмірі бере свій початок з часів правління Махараджі Харі Сінгха. Більшість населення цих регіонів які складають мусульмани, мали вибір між новими домініонами Індії та Пакистану або залишитися незалежними. Вони віддало перевагу останньому. Однак після того, як Індія та Пакистан отримали незалежність, війська останнього вторглися в ці регіони, що змусило Харі Сінгха покликати на допомогу індійський уряд. Згодом, 26 жовтня 1947 року між ними було підписано «Акт про приєднання» в обмін на військову допомогу та підтримку. Хоча уряд Індії прийняв приєднання, він додав застереження, що воно буде передано на «звернення до народу» після того, як штат буде очищено від загарбників, оскільки «тільки народ, а не махараджа, міг вирішувати, що кашмірці хочуть жити» [33]. Це було тимчасове приєднання. Індія та Пакистан тричі воювали за землю Кашміру, причому дві країни вимагали правління над нею, але як таких політичних рішень не було знайдено [33]. Також Пунджаб, що вимагає незалежності від Індії. Рух Халістан у Пунджабі бере свій початок у вимогах окремого штату «Халістан», який охоплює частини Індійського Пенджабу, частини Пенджабу в Пакистані та частини Гімачал-Прадеш і Хар'яни. Цей рух почався ще 1940 році та продовжується до нині за підтримки Пакистану [33].

Пакистан, в свою чергу, також страждає від внутрішніх конфліктів та зовнішніх протистоянь. Сепаратистські та екстремістські рухи загострили боротьбу Пакистану за досягнення політичної стабільності. Серед них найвідомішим сьогодні є Tehrik-i-Taliban Pakistan (ТТР), також відомий як Пакистанський Талібан за його зв'язки з афганським угрупованням. Він був створений у 2007 році як рух для об'єднання ісламістських бойових організацій, що базуються переважно в північно-західному прикордонному регіоні, відомому як федерально керовані племенні території [17]. Після приходу до влади Талібани в Афганістані в 2021 році,

Пакистанських Талібан почав набирати ще більше обертів, порушуючи і так нестабільну ситуацію в країні. Пакистан стикається з двома широкими категоріями тероризму, а саме внутрішнім і зовнішнім, які можна далі класифікувати. Справжня загроза безпеці насамперед походить «зсередини». Внутрішній терор спричинений забороненими організаціями з сильними етнічними та конфесійними упередженнями. Такі райони, як Курам, Пара-Чінар, Дера-Ісмаїл-Хан і південний Пунджаб, уражені цим видом тероризму. Атаки смертників і напади на інфраструктуру, школи, банки, залізничні колії та газопроводи є ще одними прикладами внутрішнього тероризму. Також присутні і інші прояви, більш міжнародного характеру, до цієї категорії відносяться напади на президента, прем'єр-міністра, готель Marriot, команда з крикету Шрі-Ланки, штаб армії, поліцейські дільниці, атаки безпілотників тощо. Всередині Пакистану діє багато проталібських груп. Мережа Haqqani, Jundullah, ТТР, LeT-JuD та інші відомі тим, що виступають проти влади та продовжують курс насильства абсолютно безкарно [11]. Ситуація є досить важкою, та потребує негайних дій з боку уряду, який наразі не запроваджує ніякі ефективні методи, щодо боротьби з тероризмом та сепаратизмом, а різні соціальні проблеми, такі як бідність, неписьменність, гендерна дискримінація, феодалізм, посилюють насильство та екстремізм у країні [11]. Національне антитерористичне управління, створене у 2013 році, основними задачами якого є розробка стратегії боротьби з тероризмом та запобігання тероризму, не може впоратись та потребує доопрацювання та реформації [18].

Приклади Афганістану, Індії та Пакистану є не єдиними, Шрі Ланка, що страждала від етнічних конфліктів та сепаратистських рухів з боку Тамільського осередку, а також терористичних атак [18] та Бангладеш, що не може викоринити терористичні угруповання, що намагаються нав'язати свою ідеологію малоосвіченим громадянам [36], ці країни теж уособлюють велику проблему Південної Азії, яку поки не вдається вирішити. Хоча на території регіону в окремих країнах створюються антитерористичні інституції та організації, через конфлікти між самими країнами регіону та недостатньою міжнародною комунікацією, можна визначити що присутня недостача координації для того щоб стабілізувати ситуацію з тероризмом та показати покращення.

Отже, можна зауважити, що всі ці проблеми у соціальній компоненті національної безпеки регіону Південної Азії є важливими, адже без їх подолання регіон так і залишається одним з

найбільш конфліктних в світі, а держави регіону не зможуть розвиватись у стабільному темпі, адже напруга всередині країни та ззовні буде тільки зростати з часом. Ці проблеми призведуть до погіршення рівню життя громадян, що у майбутньому перетворить країни регіону на місця постійних внутрішніх війн за зміни режиму, а це, в свою чергу може вплинути не тільки на весь регіон, а й на безпекові тенденції у всьому світі.

Важливо також виокремити досвід, який варто імплементувати в Україні в контексті аналізу соціальної складової національної політики країн регіону Південної Азії. Адже період воєнного стану та збройний конфлікт з північним сусідом сприяє виявленню схожих тенденцій з країнами Південної Азії. Розуміння проблем та їх першопричин може дати змогу запобігти погіршенню ситуації всередині країни, адже ігнорування цих проблем призведе до дестабілізації та більшої вразливості перед ворогом. Перед усім, слід зауважити, що наразі в Україні присутні схожі тенденції до зростання безробіття, що пов'язано з воєнним станом, але владі країни потрібно шукати можливості для громадян, адже вже зараз Україна знаходиться в десятці країн з найбільшим рівнем безробіття в світі з показником у 21,1% [41]. Це може призвести до голоду, погіршенню умов життя та подальших факторів дестабілізації внутрішньої ситуації в країні. Міністерство економіки 12 грудня 2023 повідомило про ініціативу «Робота без бар'єрів», метою якого є полегшити доступ до роботи для осіб з інвалідністю, ветеранів та ветеранок, молоді без досвіду роботи, внутрішньо переміщених осіб [7]. Можна зауважити, що українська влада розуміє потребу вирішення проблеми безробіття та відтоку ще більшої кількості людей за кордон.

Враховуючи тривалий період військових дій на території країни та еміграцію частини економічно активного населення, втрату значного інтелектуального капіталу України, розпочато низку реформ у зазначеному напрямку з метою збереження інтелектуального потенціалу. Прем'єр-міністр Денис Шмигаль зауважив, що реформи будуть направлені на підвищення заробітної плати, державні гранти для студентів, створення навчально-практичних центрів та інше [6]. Це допоможе зберегти не тільки наявний освітній капітал, а й розвивати майбутній, адже під час війни це є особливо важливо, так само як і мати наявних спеціалістів для відновлення країни після закінчення війни. Не дивлячись на це, деякі реформи освітньої сфери викликають обурення серед громадян країни, наприклад, зміни до Положення про

інтернатуру, де студенти державного замовлення не можуть обирати спеціальність, де будуть проходити інтернатуру [4]. Це вже викликало обурення серед багатьох студентів медичинського напрямлення [3], хоча це наразі не виходить на рівень загрози у соціальній компоненті, все ж таки, варто зазначити, що подібні занепокоєння в суспільстві реформами під час війни може негативно відбитись на суспільстві, що в майбутньому призведе до протестів або навіть заворушень, що в стані війни є особливо небезпечним для національної безпеки. Приклади такої недбалості зі сторони влади можна виокремити саме в регіоні Південної Азії, де реформи, що проводить влада зазнають критики з боку суспільства та викликають страйки та протести, саме цього Україна має уникнути.

Особливо важливим під час війни є заострення випадків дискримінації та конфліктів всередині суспільства, адже це в 2014 році спричинило створення підґрунття для появи так званих квазі-держав на території України таких як «ЛНР» та «ДНР». Українське суспільство під час війни стало особливо вразливим до культурних, мовних, релігійних та етнічних конфліктів, адже саме це передувало війні проти росії. Забезпечення належного освітнього, культурного та соціального компоненту задля зниження можливостей впливу пропаганди на суспільство на усіх рівнях, адже деякі групи населення є більш вразливими для ідеології росії та її наративів. Також, розвиток державних інституцій, які працюють над виявленням ворога всередині країни матиме превентивний характер щодо дестабілізації ситуації всередині країни. Наразі такими інституціями є СБУ, що займається блокування проросійських рухів всередині країни [2], Головне Управління Розвідки Міністерства Оборони, задачами якого розвідка, превенція терористичних актів, виявлення та визначення загроз для національної безпеки країни [8], Національна поліція України, підрозділи якої безпосередньо беруть участь в операціях та допомагають іншим структурам у превенції терористичної діяльності [5]. Наявність цих інституцій допомагає в превенції терористичних актів та діяльності, що загрожує національній безпеці України. Зрівнюючи здобутки України з країни регіону Південної Азії, можна зазначити, що наразі завдяки нашим інституціям та системі, ми просунулись вперед, особливо за період початку повномасштабної війни, Україна досягла значних успіхів у сфері превенції тероризму.

Висновки. Отже, можна зауважити, що проблеми країн регіону Південної Азії є схо-

жими на проблеми України, як і в минулому так і зараз. Аналіз проблем соціальної компоненти держав Південної Азії може дати змогу Україні віднайти особистий підхід до подолання цих проблем, враховуючи досвід країни, що вже десятиліттями реформують свою політику. Також, це може стати можливістю для співпраці з деякими країнами регіону, не тільки для обміну досвідом, а й для зміни стосунків між країнами на більш партнерські, що звужить коло потенційних союзників росії на міжнародній арені, адже наразі, країни Південної Азії є у більш нейтральних відносинах з Україною, але саме схожість проблем, можливості їх вирішення та співпраця може допомогти Україні у пошуках потенційних союзників. Сама ж соціальна компонента країн регіону Південної Азії стикається з великою кількістю проблем, які вирішуються надто повільно, щоб це можна було назвати стабілізацією ситуації. Також, варто зауважити, що проблеми державної політики в соціальній компоненті в країнах цього регіону повинні враховувати думку громадян, для більш ефективного вирішення, адже якщо звертати уваги на такі сфери як освіта, охорона здоров'я, надання адміністративних послуг, то реформи в цих сферах стикаються з невдоволенням з боку громадськості, що далі дестабілізує ситуацію в країнах. Окрім цього, варто удосконалити, або виробити нові механізми щодо усунення наслідків проблем, що виникають через невдалу політику у соціальному секторі. Прикладом цього може бути тероризм, що є основною проблемою регіону в сфері безпеки, адже одним з джерел виникнення тероризму є недоліки в соціальній компоненті державної політики. Отже, можна зауважити, що країни Південної Азії все ще знаходяться у пошуку саме того шляху, який допоможе вирішити ці проблеми, але необхідність залучення нових методів та практик, таких як міжнародна співпраця, є очевидними.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Баланда А.Л. Соціальна складова національної безпеки України. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 1. С. 166-172.
2. Захист національної державності. *Служба Безпеки України*. URL : <https://ssu.gov.ua/zakhyst-natsionalnoi-derzhavnosti>
3. Карнаух Н., Іващук О. Розподіл на інтернатуру: чому протестують студенти-медики у Львові. *Суспільне Львів*. URL : <https://suspilne.media/lviv/719288-rozpodil-na-internaturu-comu-protestuut-studenti-mediki-u-lvovi/>
4. МОЗ запропонувало зміни для проходження інтернатури: що вони передбачають. *Українська правда*. URL : [https://life.pravda.com.ua/society/moz-](https://life.pravda.com.ua/society/moz-oprilyudnilo-propoziciyu-zmin-do-polozhennya-pro-internaturu-300843/)

[oprilyudnilo-propoziciyu-zmin-do-polozhennya-pro-internaturu-300843/](https://life.pravda.com.ua/society/moz-oprilyudnilo-propoziciyu-zmin-do-polozhennya-pro-internaturu-300843/)

5. Національна поліція України. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.npu.gov.ua/>
6. План дій уряду на 2024 рік передбачає реформу вищої освіти та збільшення на 21% виплат освітянам. Д. Шмигаль. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://is.gd/Ywa4vY>
7. Робота без бар'єрів: 7 млрд грн буде спрямовано на програми сприяння зайнятості у 2024 році. *Кабінет Міністрів України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/roboata-bez-barieriv-7-mlrd-hrn-bude-spriamovano-na-prohramy-spriyannia-zainiatosti-u-2024-rotsi>
8. Що ми робимо. *Головне Управління Розвідки Міністерства Оборони України*. URL : <https://gur.gov.ua/content/directions.html>
9. About National Education Policy | Government of India, Ministry of Education. *Ministry of Education*. URL : <https://www.education.gov.in/nep/about-nep>
10. Ahmed K. Taliban causing «irreversible damage» to whole education system in Afghanistan. *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/global-development/2023/dec/06/human-rights-watch-taliban-schools-damage-education-afghanistan>
11. Bhattacharya S. Internal Conflicts in Pakistan. *Emerging Conflicts and Regional Security in South Asia*. 2018. P. 83–98. URL : https://researchgate.net/publication/331399912_Internal_Conflicts_in_Pakistan
12. Dmytryk A., Ilyushyk O. A SOCIAL FUNCTION IN THE SYSTEM OF STATE FUNCTIONS. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Legal Studies*. 2020. №. 113. P. 8–12. URL : <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2020/2.113-2>
13. EDUCATION SECTOR PLAN (ESP) FOR BANGLADESH FISCAL YEARS 2020/21–2024/25. *Global Partnership*. URL: <https://www.globalpartnership.org/node/document/download?file=document/file/2020-12-Bangladesh-ESP.pdf>.
14. Evaluation of the National Health Insurance Program of Nepal: are political promises translated into actions? / G. N. Khanal et al. *Health Research Policy and Systems*. 2023. Vol. 21, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00952-w>
15. Global Hunger Index 2023: India ranks 111th out of 125 countries; Pakistan, Bangladesh fare better. *The Economic Times*. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/news/economy/indicators/global-hunger-index-2023-india-ranks-111th-out-of-125-countries-pakistan-bangladesh-fare-better/articleshow/104377651.cms?from=mdr>
16. Global Multidimensional Poverty Index 2023 - Unstacking global poverty: Data for high impact action - World. *Relief Web*. URL: https://reliefweb.int/report/world/global-multidimensional-poverty-index-2023-unstacking-global-poverty-data-high-impact-action?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2a6wBhCVARIsABPeH1v_IgDDit6Vdl_xIR_eqQCmn9i2x3_QDan2v0n_4767feh3Tuwnj8aAlObEALw_wcB
17. Instability in Pakistan. *Global Conflict Tracker*. URL: <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker/conflict/islamist-militancy-pakistan>
18. Kearney R. N. Ethnic Conflict and the Tamil Separatist Movement in Sri Lanka. *Asian Survey*.

1985. Vol. 25, № 9. P. 898–917. URL: <https://doi.org/10.2307/2644418>
19. Kiprop V. Low Literacy Rates In South Asia: Causes And Consequences. *WorldAtlas*. URL : <https://www.worldatlas.com/articles/low-literacy-rates-in-south-asia-causes-and-consequences.html>
20. Literacy Rate by Country 2024. *World Population Review*. URL : <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/literacy-rate-by-country>
21. Maizland L. What Is the Taliban?. *Council on Foreign Relations*. URL : <https://www.cfr.org/backgrounder/taliban-afghanistan>
22. National Counter Terrorism Authority Act : Act of 26.03.2013 no. 19. URL : <https://nacta.gov.pk/wp-content/uploads/2017/09/NACTA-Act.pdf>
23. National Education Commission Act : Act of 19.04.1991 no. 19. URL : https://nec.gov.lk/wp-content/uploads/2023/06/nec_act.pdf
24. NATIONAL EDUCATION POLICY FRAMEWORK (2020-2030). *National Education Commission*. URL : https://nec.gov.lk/wp-content/uploads/2022/10/NATIONAL-EDUCATION-POLICY-FRAMEWORK-2020-2030_Full-Text.pdf
25. National Education Policy 2020. *Ministry of Human Resource Development*. URL: https://www.education.gov.in/sites/upload_files/mhrd/files/NEP_Final_English_0.pdf
26. National Health Policy. *Ministry of Health and Family Welfare*. URL: <https://main.mohfw.gov.in/sites/default/files/9147562941489753121.pdf>
27. National Health Policy – 2019. Nepal. *Public Health Update*. URL: <https://publichealthupdate.com/national-health-policy-2019-nepal/>
28. National Food and Nutrition Security Policy. *Ministry of Food*. URL: [https://mofood.portal.gov.bd/sites/default/files/files/mofood.portal.gov.bd/page/1f722343_5fdb_494d_8b62_31fc14abc1da/nothi_81_2022_12_22_91671701102%20\(2\).pdf](https://mofood.portal.gov.bd/sites/default/files/files/mofood.portal.gov.bd/page/1f722343_5fdb_494d_8b62_31fc14abc1da/nothi_81_2022_12_22_91671701102%20(2).pdf)
29. National Food Security Act : Act of 05.07.2013. URL: <https://nfsa.gov.in/portal/nfsa-act>
30. PAKISTAN OVERVIEW OF FOOD SECURITY AND NUTRITION - 2019. *World Food Programme*. URL: <https://www.wfp.org/publications/pakistan-overview-food-security-and-nutrition-2019>
31. POSHAN Abhiyaan. *Press Information Bureau*. URL: [https://pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1910409#:~:text=POSHAN%20Abhiyaan%20\(erstwhile%20National%20Nutrition,6%20years\)%20as%20well%20as](https://pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1910409#:~:text=POSHAN%20Abhiyaan%20(erstwhile%20National%20Nutrition,6%20years)%20as%20well%20as)
32. PROPOSALS FOR GENERAL EDUCATION REFORMS 2022-2032. *Ministry of Education Sri Lanka*. URL: <https://moe.gov.lk/wp-content/uploads/2022/08/document-reforms.pdf>
33. Punjab To Manipur: A Look At India's Separatist Movements. *Outlook India*. URL: <https://www.outlookindia.com/national/punjab-to-manipur-a-look-at-india-s-separatist-movements-news-321007>
34. Rising healthcare costs lead to protests at IMA Dehradun office. *The Times of India*. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/city/dehradun/rising-healthcare-costs-lead-to-protests-at-ima-dehradun-office/articleshow/52624017.cms>
35. SouthAsiaLiteracyRate 1960-2024. *Macrotrends | The Long Term Perspective on Markets*. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/SAS/south-asia/literacy-rate#:~:text=Adult%20literacy%20rate%20is%20the,a%200.61%%20increase%20from%202019>
36. Splinter Terrorist Groups: Emerging Trends Of Terrorism In Bangladesh. *BIPSS*. URL: <https://bipss.org.bd/splinter-terrorist-groups-emerging-trends-of-terrorism-in-bangladesh-special-report-september-2013/>
37. Strike by workers paralyzes Sri Lanka health care. *EFE Noticias*. URL: <https://efe.com/en/other-news/2024-01-16/strike-by-workers-paralyzes-sri-lanka-health-care/>
38. Success stories of National Health Vision 2016-2025. *MINISTRY OF NATIONAL HEALTH SERVICES, REGULATIONS & COORDINATION*. URL: <https://phkh.nhsrcc.gov.pk/sites/default/files/2019-07/Success%20stories%20National%20Health%20Vision%202016-25.pdf>
39. The Eighteenth Amendment to the Constitution of the Islamic Republic of Pakistan : Act of 20.04.2010. URL: <https://ipc.gov.pk/SiteImage/Misc/files/Year%20Books/Final%20Report%20of%20Implementation%20Commission.pdf>
40. Trivedi M. Has Ayushman Bharat delivered on its promises?. *India Development Review*. URL: https://idronline.org/article/health/has-ayushman-bharat-delivered-on-its-promises/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2a6wBhCVARIsABPeH1v0EPHWHJufRdtCuHa_Z9T8dm_FqE7z76mN22PID6oH0Bb6bN-UCMaAmuEEALw_wcB
41. Ukraine enters Top 10 list of most unemployed nations, still performs better than expected. *The New Voice of Ukraine*. URL: [https://english.nv.ua/business/staggering-21-1-unemployed-in-ukraine-although-better-than-expected-50360698.html#:~:text=Ukraine's%20rampant%20unemployment%20-%20at%2021.1,Bank%20of%20Ukraine%20\(NBU\)](https://english.nv.ua/business/staggering-21-1-unemployed-in-ukraine-although-better-than-expected-50360698.html#:~:text=Ukraine's%20rampant%20unemployment%20-%20at%2021.1,Bank%20of%20Ukraine%20(NBU))
42. Van Weel C, Kassai R, Qidwai W. Primary healthcare policy implementation in South Asia. *BMJ Global Health*. 2016. URL: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2016-000057>
43. Yousaf F. N. Human (In)Security in South Asia. *A Research Journal of South Asian Studies*. 2017. Vol. 32, no. 2. P. 477–493. URL: https://www.researchgate.net/publication/322765049_Human_InSecurity_in_South_Asia

ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІДОМЧОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ УКРАЇНИ – КРОК НАЗАД У МИНУЛЕ

FUNCTIONING OF THE DEPARTMENTAL FIRE PROTECTION OF UKRAINE – A STEP BACK INTO THE PASTS

На сьогоднішній день, в умовах європейської інтеграції України, особливого значення набуває освоєння іноземного досвіду функціонування систем управління пожежною охороною [1]. Вивчаючи успішні приклади розвинених країн світу у напрямі функціонування військової пожежної охорони, можна визначити, що найдоцільнішим для України у цій сфері є доведення рівня державної політики у сфері пожежної безпеки в секторі оборони України до міжнародних стандартів. Така діяльність сприятиме вчасному вирішенню питань забезпечення захисту життя та здоров'я людей, збереження озброєння, військової техніки, розширенню економічного потенціалу та військової інфраструктури країни, як під час воєнного стану, так і в умовах мирного часу.

У статті проаналізовано ефективність функціонування Відомчої пожежної охорони України на прикладі Міністерства оборони України, передумови, які спричинили відсутність державної політики у зазначеній сфері діяльності, визначено основну проблему, яку не можна розв'язати засобами відомчого управління, запропоновано основні кроки, які необхідно зробити для наближення системи управління у зазначеній сфері діяльності до стандартів та принципів НАТО. Разом з тим, визначено проблематику в системі управління Відомчою пожежною охороною України та розставлені акценти у напрямках удосконалення законодавства України з питань пожежної безпеки в секторі оборони України.

Проведено аналіз Кодексу цивільного захисту України [2], і встановлено, що частина його положень не повною мірою відповідає вимогам сьогодення, деякі з них застарілі, а деякі не узгоджуються між собою, містять норми суперечливого характеру або не можуть бути належно реалізовані на практиці.

Підтверджено відсутність системи управління пожежною охороною у секторі оборони України, що прямо негативно впливає на обороноздатність нашої України, а також збереження життя та здоров'я людей, розвиток військової інфраструктури, озброєння, військової техніки і майна та діаметрально протилежний шлях щодо розбудови військової пожежної охорони, яким йдуть провідні Західні країни, країни-члени НАТО та їх оборонні системи управління.

Роз'яснено особливості рішень, що призвели до втрати суб'єктності Відомчої пожежної охорони на прикладі Міністерства оборони України, актуальність забезпечення ефективного гасіння пожеж на об'єктах сектору оборони України, особливо під час повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України, а також актуальність утворення окремого виду пожежної охорони – Військової пожежної охорони України, як окремої складової системи забезпечення

національної безпеки та оборони України. Проаналізовано ефективність формування державної політики у сфері пожежної безпеки в оборонних відомствах країн-членів НАТО, як приклад для України.

Ключові слова: Військова пожежна охорона, військової пожежники, НАТО військової об'єкти, військова інфраструктура, військової пожежні підрозділи.

In the contemporary process of the European integration of Ukraine, the understanding of foreign experience in the functioning of fire protection management systems is of particular importance. Studying the successful examples of developed countries in the field of military fire protection, it can be determined that the most relevant for Ukraine in this area is to bring the level of state policy in the field of fire safety in the defense sector of Ukraine to best international practices.

The activities of this kind will contribute to the timely resolution of the issues of ensuring the protection of people's lives and health, the preservation of military equipment, the expansion of the country's economic potential and military infrastructure, both during a special period and in peacetime conditions.

The article analyzes the effectiveness of the functioning of the Departmental Fire Protection of Ukraine on the example of the Ministry of Defense of Ukraine, the prerequisites that caused the absence of state policy in the specified sphere of activity, identified the main problem that cannot be solved by means of departmental management, proposed the main steps that must be taken to approach management systems in the specified field of activity to NATO standards and principles.

At the same time, the issues in the management system of the Departmental Fire Protection of Ukraine were defined and emphasis was placed on improving the legislation of Ukraine on fire safety issues in the defense sector of Ukraine.

An analysis of the Code of Civil Protection of Ukraine was conducted, and it was established that some of its provisions do not fully meet today's requirements, some of them are outdated, and some are inconsistent with each other, contain conflicting norms or cannot be properly implemented in practice.

The absence of a fire protection management system in the defense sector of Ukraine has been confirmed, which has a direct negative impact on the defense capability of our Ukraine, as well as the preservation of life and health of people, the development of military infrastructure, weapons, military equipment and property, and the diametrically opposite path to the development of the Military Fire Protection, followed by the leading Western countries, NATO member countries and their defense management systems.

The specifics of the decisions that led to the loss of the subjectivity of the Departmental Fire Protection on the example of the Ministry of Defense of Ukraine, the relevance

УДК 355: 355.1: 355.7
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.23>

Дурдас В.В.

підполковник,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Вінницький державний педагогічний
університет імені Михайла
Коцюбинського,
начальник служби пожежної безпеки
Західний територіальний відділ
пожежної безпеки Збройних Сил
України

of ensuring fire safety measures and the importance of effective fire extinguishing at the objects of the defense sector of Ukraine, especially during a full-scale invasion of the territory by an aggressor country, are explained of Ukraine, as well as the relevance of the creation of a separate type of fire protection – the Military Fire Protection of Ukraine, as a separate component of the

system of ensuring national security and defense of Ukraine.

The effectiveness of the formation of state policy in the field of fire safety in the defense departments of NATO member countries is analyzed, as an example for Ukraine.

Key words: *Military fire protection, military firefighters, NATO, military facilities, military infrastructure, military fire departments.*

Постановка проблеми. Тривалий час, протягом останніх десятиліть, в оборонній системі України залишається поза увагою питання формування відомчої політики у сфері пожежної безпеки в секторі оборони України та ефективного застосування штатних військових пожежних підрозділів України.

У зв'язку з відсутністю органу управління Відомчою пожежною охороною України в Міністерстві оборони України, який є головним органом у системі Центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування і реалізовує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва у мирний час та особливий період [6], зазначена сфера діяльності залишається поза увагою керівництва оборонного відомства. Завдання і функції з питань пожежної безпеки, які визначені Законами України та законодавством України [2, 7, 8, 10] у Міністерстві оборони України фактично не виконуються та не реалізуються на практиці. В Положенні про Міністерство оборони України [6] жодної згадки про пожежну охорону, пожежну безпеку та протипожежний захист не сказано, проте відповідно до Закону України, це ключовий документ, який визначає організацію, повноваження та порядок діяльності центральних органів виконавчої влади України.

Враховуючи відсутність законодавчо закріпленої ідентифікації військових пожежників, а також органу управління Відомчою пожежною охороною Міністерства оборони України, більшість посадових осіб та громадян України просто не знає про існування військових пожежників України, їхню роль і місце у загальній системі національної безпеки та оборони України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітлення питань, що пов'язані з функціонуванням військових пожежників України, залишаються майже не дослідженими вітчизняними науковцями та державними діячами, чого не можна сказати про закордонних колег. Особливо актуальними є дослідження М. Вільчинської [15], яка описує систему функціонування та сучасну трансформацію Військової пожежної охорони

Польщі, П. Боулбена, який досліджує питання пожежної безпеки військових споруд Франції, та інших авторів. Законодавство з питань пожежної безпеки країн Європейського Союзу та країн-членів НАТО чітко визначає основні завдання, функції та повноваження, які покладені на органи управління військової пожежної охорони кожної окремої країни, також основні принципи та критерії зазначені у стандартизованих документах НАТО (STANAG) [16, 17] та оборонних систем країн Європейського Союзу і НАТО, інших закордонних регламентів, які забезпечують законодавчо визначені основи для якісного функціонування військових пожежників країн ЄС та країн-членів НАТО.

Мета статті – акцентувати увагу на необхідності внесення змін у Положення про Міністерство оборони України [6] та включення до переліку завдань Міністерства оборони України, які визначені Кодексом Цивільного захисту України [2] та іншими підзаконними актами [7, 8, 10], а саме: забезпечення пожежної безпеки, координації та вдосконалення відповідної роботи і контролю за її проведенням у Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту України, у тому числі за дотриманням правил пожежної безпеки, а також порядок забезпечення, функціонування та застосування штатних військових пожежних підрозділів, які забезпечують функціонування Відомчої пожежної охорони. А також широкого обговорення проблематики функціонування військових пожежників України з подальшим впровадженням законодавчої ініціативи та розроблення проекту Закону України «Про Військову пожежну охорону України», беручи до уваги довід країн-членів НАТО, Європейського Союзу із зазначеної сфери діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сьогоднішні реалії, в яких функціонує наша держава наповнені смертельними ризиками та загрозами, які прямо впливають і на національну безпеку України, і на збереження самої державності. Війна проти російських загарбників, дестабілізуючі фактори та конфлікти по всьому світу (Ізраїль та терористичні організації Хамас/Хезболла, вплив Ірану, Китай та

загострення відносин з Тайванем, військовий союз росії та КНДР, відсутність спільної позиції країн-членів НАТО, ядерний шантаж росії, гігієна інформаційного середовища та достовірність інформації, інформаційно-психологічні операції, розвиток штучного інтелекту), різноманітні кризи (продовольча, енергетична, політична, безпекова, міграційна), виборчі процеси у багатьох країнах світу – це лише обриси тих процесів, які сьогодні тривають у світі, і від яких залежить стале майбутнє на найближчі 100 років.

Ключовим фактором, який безпосередньо є визначальним у стабільному функціонуванні кожної окремої країни є якісне, економічно ефективно та стратегічне забезпечення заходів національної безпеки цих країн, а також ефективна робота системи органів державного управління всіх рівнів.

Забезпечення пожежної безпеки, особливо в секторі оборони України, є однією із основних складових загальної системи забезпечення національної безпеки України.

Стабільне та якісне функціонування будь якої системи чи сфери діяльності прямо залежить від ефективності державного управління цією системою/сферою, збалансованого законодавства, суб'єктності інституцій та відповідальності на всіх ланках прийняття та реалізації рішень.

Відомча пожежна охорона України на прикладі Міністерства оборони України (далі – Відомча пожежна охорона), як один із видів пожежної охорони, фактично перестала існувати у 2006 році. Причиною тому є недосконале законодавство України із зазначеної сфери діяльності, систематичні реорганізаційні заходи пов'язані із Державною пожежною охороною України, прямий вплив росії та утворення Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи (1996), у подальшому Міністерство надзвичайних ситуацій України (2010) [13], Державна служба України з надзвичайних ситуацій (2012) [14], скасування Закону України «Про пожежну безпеку» та прийняття Кодексу цивільного захисту України, фактичне переформатування професії «пожежник» у професію – «рятувальник», а також впровадження у законодавство терміну «цивільний захист» та подальше невілювання значення терміну «цивільна оборона». Все це прямо вплинуло і на формування та реалізацію державної політики Міністерства оборони України, яка стосувалась Відомчої пожежної охорони, наслідком чого була втрата чинності наказу Міністра оборони України від 05 квітня 1997 року № 115 «Про затвердження

Положення про пожежну охорону в Збройних Силах України» [11], та впровадження в діяльність наказу Міністра оборони України від 10 квітня 2006 року № 185 «Про затвердження Положення про пожежну безпеку в Збройних Силах України» [12].

Зазначена дія стала ключовою помилкою, що прямо вплинула на Відомчу пожежну охорону, і призвела до того, що на третьому році повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, йде процес «апаратних ігор» і фактичного знищення органів пожежної безпеки Збройних Сил України, у тому числі і безпосередньо Відомчої пожежної охорони України у складі Міністерства оборони України.

Отже, яка різниця між вищезазначеними наказами Міністра оборони України? Що ж стало передумовами для того, щоб організаційно зникли органи управління військовими пожежниками? Як і у багатьох сферах діяльності, так і у цьому конкретному випадку, деталі мають велике значення та здебільшого впливають на майбутнє. У 2006 році в назві зазначеного вище відомчого нормативно-правового акту з питань пожежної безпеки (автор документу – Управління пожежної безпеки Збройних Сил України) було замінено слова «пожежна охорона» на «пожежна безпека». А це зовсім різні за значенням та змістом терміни, що просто змінили політику Міністерства оборони України із зазначеного напрямку діяльності. Наслідком свідомої чи випадкової підміни понять, в Положенні про Міністерство оборони України зникло завдання оборонного відомства, що регламентує забезпечення пожежної безпеки, координації та вдосконалення відповідної роботи і контролю за її проведенням у Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту України, у тому числі за дотриманням правил пожежної безпеки, а також порядок забезпечення, функціонування та застосування штатних військових пожежних підрозділів, які забезпечують функціонування Відомчої пожежної охорони.

Всупереч діючим Законам України та законодавству України сьогодні у Положеннях «Про Міністерство оборони України» [6], «Про Генеральний штаб Збройних Сил України» [4], в Указі Президента України «Питання Головнокомандувача Збройних Сил України» [5] жодного слова «пожежна охорона», «пожежна безпека» та «протипожежний захист» немає. Разом з тим положення визначені Кодексом цивільного захисту України, які стосуються забезпечення пожежної безпеки, відомчої пожежної охорони, гасіння пожеж не

застосовуються відносно Міністерства оборони України, і відповідно сектору оборони України.

Зазначене прямо негативно впливає на абсолютно всі сфери діяльності, які входять до компетенції та відповідальності Міністерства оборони України, Збройних Сил України, Державної спеціальної служби транспорту України та засвідчує факт відсутності державної і відомчої політики у сфері забезпечення пожежної безпеки, гасіння пожеж, застосування військових пожежних підрозділів у секторі оборони України.

Військові об'єкти сектору оборони України та їх стабільне і безперервне функціонування є одним із ключових факторів забезпечення національної безпеки і оборони України, і в даному контексті питання організації і забезпечення пожежної безпеки військових об'єктів, які забезпечують та супроводжують фронт виходять на перший план, адже від успішних дій військових пожежників, до обов'язків яких входить у тому числі і гасіння пожеж на об'єктах та території сектору оборони, прямо залежить збереження людського життя, військової інфраструктури, озброєння, технічних засобів, ракет та боєприпасів, різноманітного військового майна, що критично необхідно для забезпечення безперервності ведення бойових дій, досягнення максимального успіху та наближення нашої перемоги.

Зазначена проблематика стала можливою внаслідок багатьох чинників. Необхідно згадати і про низький контроль та неефективну реалізацію державної політики у сфері гасіння пожеж, пожежної безпеки з боку центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ і який реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності, а саме – Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) [9]. Адже все те, що стосується Відомчої пожежної охорони залишалось, і продовжує залишатись без відповідної уваги та оцінки діяльності з боку відповідного Центрального органу виконавчої влади – ДСНС. Численні планові перевірки Міністерства оборони України, Збройних Сил України, погодження відповідних документів Міністерства оборони України, які стосувались питань забезпечення пожежної безпеки здійс-

нювались формально, здебільшого поверхнево. Відповідно, і законодавство України, яке стосується пожежної охорони, пожежної безпеки, протипожежного захисту в Україні розробляється, змінюється, приймається, доповнюється без урахування існуючого виду пожежної охорони – Відомчої пожежної охорони України. Як наслідок військові пожежники десятиліттями залишаються сам на сам зі своїми проблемами, які тривалий час не вирішуються, і прямо загрожують національній безпеці, враховуючи важливість безперервного стабільного функціонування сектору оборони України. А Відомча пожежна охорона України, з її військовими пожежними підрозділами – це друга за чисельністю сил та засобів організаційна одиниця в Україні після ДСНС, яка має відповідну державну підтримку, ідентифікацію та статус, організаційну структуру та суб'єктність, а ще окремі статті видатків у Державному бюджеті України.

Помилково вважати, що ДСНС, яка є Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики в сферах гасіння пожеж, пожежної безпеки, здійснює контроль за виконанням вимог пожежної безпеки та гасіння пожеж на об'єктах сектору оборони України, адже ці функції має здійснювати інституція у складі оборонної системи, тобто Міністерства оборони України, а вона відсутня.

Провівши аналіз функціонування державних організаційних структур, діяльність яких пов'язана з надзвичайними ситуаціями та пожежами, можна зробити висновок, що Міністерства надзвичайних ситуацій та подібні утворення організаційно присутні лише у 10 країнах, які у минулому були радянськими республіками. Отже, чітко можна прослідкувати вплив системи державного управління країни-агресора, її модель системи управління на те, що сьогодні функціонує і в Україні.

Результатом є безліч корупційних складових, невілювання основних завдань та функцій пожежної охорони, підміна понять та намагання системи управління постійно шукати шлях розвитку. Але стає зрозумілим одне, що не можливо розбудувати сучасну, проєвропейську модель управління, якщо організаційно-штатна структура ДСНС є відлунням організаційно-штатної структури, яка функціонує у росії.

Довідково. Перелік країн світу, де пожежна охорона не є окремою інституцією, а функціонує у складі органів державного управління пов'язаного із надзвичайними ситуаціями:

1. росія – Міністерство надзвичайних ситуацій рф;

2. білорусь – Міністерство надзвичайних ситуацій республіки білорусь;

3. Вірменія – Міністерство надзвичайних ситуацій Вірменії;

4. Азербайджан – Міністерство надзвичайних ситуацій Азербайджану;

5. Казахстан – Міністерство надзвичайних ситуацій Казахстану;

6. Киргизстан – Міністерство надзвичайних ситуацій Киргизстану;

7. Молдова – Служба цивільного захисту і надзвичайних ситуацій МВС Республіки Молдова;

8. Таджикистан – Міністерство надзвичайних ситуацій Таджикистану;

9. Узбекистан – Міністерство надзвичайних ситуацій Узбекистану;

10. Україна – Державна служба України з надзвичайних ситуацій.

Як наслідок ми маємо глибоку кризу у системі функціонування органів державної влади, діяльність яких пов'язана із питаннями забезпечення пожежної безпеки в Україні. Відомча пожежна охорона у таких умовах формування державної політики із зазначеної сфери діяльності просто перестала функціонувати.

Кожний центральний орган виконавчої влади, який відповідно до Переліку суб'єктів господарювання, в яких створюється відомча пожежна охорона [2, 7], організовує функціонування Відомчої пожежної охорони відповідно до власних потреб, можливостей та забезпечення. Ключовим у цьому питанні є посадові особи, які зацікавлені або не зацікавлені у якісному та ефективному її функціонуванні. Про суб'єктність навіть немає експертних розмов. Прикладом є Міністерство оборони України, де з 2006 року по сьогоднішній день, у складі апарату Міністерства України відсутній підрозділ чи посадова особа, яка би відповідала за формування відомчої політики з питань пожежної безпеки. Міністр оборони України та заступники міністра оборони України, у зв'язку з відсутністю у Положенні про Міністерство завдань, пов'язаних з пожежною безпекою, просто не знають про існування та функціонування у секторі оборони військових пожежників.

Зазначене негативно вплинуло та впливає на виконання Міністерством оборони України основних завдань та функцій, які на нього покладено. Прикладів, які це підтверджують можна приводити безліч, це і питання будівництва військової інфраструктури [23], яке повинно супроводжуватись виконанням нормативних вимог пожежної безпеки на всіх стадіях будівельного процесу, від розроблення завдання на проектування до введення об'єкту в експлуатацію [24, 25], це і розроблення військових буді-

вельних норм, які мають бути широко застосовані у секторі оборони України, це і гасіння пожеж на військових об'єктах, які щоденно потерпають від ворожих ракетно-бомбових ударів [26], це і забезпечення спроможностей військових аеродромів використовувати літаки західного зразка та забезпечувати відповідний рівень безпеки польотів, це і питання впровадження на об'єктах оборонного відомства та Збройних Сил України систем протипожежного захисту та контролю їх експлуатації, це і питання якості проведення технічного розслідування причин та наслідків пожеж в секторі оборони України, це і впровадження військових автономних протипожежних дронів [27], які дадуть змогу зберегти не одне життя військового пожежника і зберегти мільярдні ресурси оборонного відомства, це і технічні вимоги та умови з питань пожежної безпеки, які висувуються виробникам різної оборонної продукції для потреб сектору оборони України, це і навчальний процес підготовки кваліфікованих військових пожежників, і водночас система військової освіти за відповідними спеціальностями, це і розвиток тактичної медицини у складі екіпажів бойових пожежних розрахунків, і ще багато інших напрямів, якими має займатись Міністерство оборони України, засвідчуючи своє прагнення наблизитись до членства у НАТО [28]. Результатом ефективної державної політики з питань пожежної безпеки у секторі оборони України має бути гармонізація зазначеної сфери діяльності з країнами-членами НАТО, ратифікація та впровадження у повсякденну діяльність сил оборони України відповідних Стандартів НАТО, і подальше їх застосування. Важливість інституцій, а не прізвищ, які сьогодні із завищеними амбіціями прагнуть особистого владного впливу на військових посадових осіб з метою самоствердження та розвитку корупційних складових.

Ще одним важливим доказом актуальності порушеного питання є законодавчі ініціативи, які блокуються, ігноруються та залишаються не реалізованими, у зв'язку з відсутністю профільних спеціалістів, які б могли обґрунтовано роз'яснити та довести критичну важливість ролі і місця пожежної безпеки сектору оборони України для забезпечення національної безпеки України. Як приклад, у 2023 році вчергове були ініційовані зміни у Кодекс цивільного захисту України. Ініціатором змін у законодавство було ДСНС. Так, відповідно до аналізу проекту вищевказаних законодавчих змін, у пункт 7 статті 61 Кодексу цивільного захисту України внесли норму [2], відповідно до якої визначено, що для забезпечення пожежної безпеки, координації та вдосконалення відпо-

відної роботи і контролю за її проведенням, у тому числі за дотриманням правил пожежної безпеки, в апаратах визначених центральних органів виконавчої влади утворюються служби пожежної безпеки. Після розгляду першого читання зазначеного проекту Закону дивним чином, з переліку Міністерств, в апаратах яких утворюються служби пожежної безпеки зникло Міністерство оборони України, а натомість визначено абстрактне словосполучення, яке юридично не закріплено у жодному документі – у «системі Міністерства оборони України». Зазначена дія, є підтвердженням маніпуляції інформацією, з боку зацікавлених осіб, які свідомо роблять все, щоб Міністерство оборони України, як центральний орган виконавчої влади, ще і в умовах війни, продовжувало бути інертним у питаннях формування відомчої політики з питань пожежної безпеки.

У разі необхідності та актуальності дослідження зазначеної вище маніпуляції з боку відповідних посадових осіб правоохоронні органи можуть дослідити картку законопроекту від 02.05.2023 № 3063-IX, де стане зрозумілим, хто персонально запропонував виключити утворення служби пожежної безпеки у складі апарату Міністерства оборони України, чим фактично підтвердив свою зацікавленість у остаточному знищенні органів управління військовими пожежниками сектору оборони України. Також викликає подив, що під час розгляду зазначеного вище законопроекту (Головний комітет Верховної Ради України – Комітет з питань екологічної політики та природокористування) Комітет з питань національної безпеки, оборони та розвідки Верховної Ради України будь якої участі у законодавчому процесі не приймав [3]. Отже, це ще одне підтвердження того, що деталі мають велике значення та здебільшого впливають на майбутнє.

Сьогодні функціонування Відомчої пожежної охорони України – крок назад у минуле. Враховувавши ряд критеріїв, які характеризують систему управління пожежною охороною в секторі оборони України, можна визначити основну проблему, яку не можна розв'язати засобами відомчого управління – відсутність системи державного управління у сфері пожежної безпеки в секторі оборони України та ефективного застосування штатних військових пожежних підрозділів України [29]. Ця проблема є наслідком відсутності окремої інституції – Військової пожежної охорони України.

Ці останні 30 місяців ще раз підтвердили відсутність системи управління пожежною охороною у секторі оборони України, що прямо негативно впливає на обороноздатність нашої України, а також збереження життя та здо-

ров'я людей, розвиток військової інфраструктури, озброєння, військової техніки і майна та діаметрально протилежний шлях щодо розбудови Військової пожежної охорони, яким йдуть країни Європейського Союзу, країни-члени НАТО та їх оборонні системи управління.

Враховуючи зазначене, превентивні заходи, спрямовані на попередження виникнення пожеж на територіях та об'єктах, які підпорядковані та підконтрольні Міністерству оборони України, Збройним Силам України, Державній спеціальній службі транспорту, зменшення негативних наслідків від них та забезпечення передумов для успішної їх локалізації та ліквідації практично не вживаються.

Як наслідок пожежі, людські втрати, відсутність відповідальності, знищене озброєння та військова техніка, багатомільярдні збитки, неякісне будівництво та розвиток військової інфраструктури, значні видатки з державного бюджету для відновлення нормальних умов життєдіяльності та функціонування військових об'єктів. А це все значно обмежує потенціал, як української армії, так і держави у цілому. Зазначена проблема має особливу актуальність з огляду на активну фазу бойових дій на території України та життєву важливість у збереженні оборонного ресурсу країни, у тому числі і матеріально-технічної допомоги, яка надана Україні дружніми країнами.

Конституцією України чітко визначено незворотність європейського та євроатлантичного курсу України, що зобов'язує всі органи державної влади, у тому числі центральні органи виконавчої влади зорієнтувати політику, яку вони формують у напрямку інтеграції в Європейський Союз та країн-членів Північноатлантичного договору (НАТО) [1]. Кабінет Міністрів України забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору. Наш шлях – це інтеграція в Європейський Союз та НАТО. Військова пожежна охорона України – це один із елементів досягнення визначених критеріїв на шляху інтеграції у європейську систему безпеки, що в свою чергу вимагає чітких законодавчо визначених форм і методів діяльності будь-якого органу управління.

Організація діяльності відомчої пожежної охорони України, яка відповідно до діючого законодавства України утворюється в тому числі і в Міністерстві оборони України, головному органі у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування і реалізовує державну політику з питань національної безпеки у военній сфері, сфері обо-

рони і військового будівництва у мирний час та особливий період [6], не визначена жодним відомчим документом Міністерства оборони України, а існуюча організаційна структура органу управління пожежної безпеки Збройних Сил України «схована» в одному із органів військового управління Збройних Сил України – Центральному управлінні безпеки військової служби Збройних Сил України, який у свою чергу є відлунням російської системи управління у вигляді – управління служби військ і безпеки військової служби міністерства оборони рф.

Зазначене вище є аморальним та неприйнятним, як для офіцерів Збройних Сил України, так і для всього особового складу служб пожежної безпеки і штатних військових пожежних підрозділів, а також небезпечним для системи національної безпеки нашої країни. Рішення, які готуються представниками згаданого органу військового управління Збройних Сил України, безпосередньо впливають на органи пожежної безпеки Збройних Сил України, що призвели до занепаду професії та військово-облікової спеціальності військових пожежників, маніпулювання інформацією, приховуванням достовірних даних про функціонування органів пожежної безпеки в силах оборони України від керівництва Збройних Сил України, оборонного відомства та керівництва держави. У жодній із європейських країн, та країн-членів НАТО подібного органу військового управління та подібної організаційної структури не існує. Вона існує виключно, як зазначено вище у системі управління міністерства оборони рф.

У всіх європейських країнах та країнах-членах НАТО в їх оборонних організаційних структурах військові пожежники є однією із складових сил оборони [18, 19, 20], і забезпечують пожежну безпеку як сектору оборони своєї країни так і є силами та засобами, які взаємодіють з Державною пожежною охороною, і займають гідне місце у системі державного управління. Професія військового пожежника є однією із найавторитетнішою у суспільстві кожної країни цивілізованого світу.

Функціонування та діяльність військових пожежників визначена десятками стандартизованих документів НАТО, а також сотнями нормативних актів Міжнародної асоціації пожежно-рятувальних служб (СТІФ). В Україні цим питанням займатись нікому, у зв'язку з відсутністю інституції, яка б здійснювала управління Військовою пожежною охороною України. Сьогодні в системі оборони України про стандартизовані документи за напрямом «пожежна безпека» навіть немає експертних розмов.

Враховуючи особистий досвід, сьогоднішню особливу актуальність питанню надання Україні американських винищувачів четвертого покоління F-16 (General Dynamics F-16 Fighting Falcon), а також для прикладу та порівняння, розглянувши питання організації реагування на інциденти пов'язані з пожежами на військових аеродромах Великобританії, у всіх країнах-членах НАТО відповідальність за організацію організаційних та технічних заходів пожежної безпеки на військових аеродромах покладено органу управління військовою пожежною охороною, який безпосередньо підпорядкований Міністерству оборони країни, і який здійснює безпосереднє керівництво військовими пожежними службами та військовими пожежними підрозділами [30]. Зазначена інституція (Військова пожежна охорона) відповідає за розроблення та впровадження політики Міністерства оборони у сфері пожежної безпеки в оборонній системі країни та Збройних Силах (Військово-Повітряні Сили, Військово-Морські Сили, Сухопутні війська, інші види, сили та роди військ, тощо) на підставі стандартизованих документів НАТО та міжнародних регуляторів пожежної безпеки.

Прикладом для нас є Польща. Її модель організації державного управління у сфері пожежної безпеки в системі національної оборони країни, її законодавство та відомчі регламенти з питань організаційних і технічних заходів пожежної безпеки, гармонізація між собою всіх видів пожежної охорони та пожежних підрозділів країни, організаційна структура Військової пожежної охорони, вертикаль управління та відповідальність, а також якісне і ефективне функціонування Національної служби порятунку, де військові вогнеборці Військової пожежної охорони Польщі займають гідне та відповідальне місце у системі державного управління і реагування на кризові ситуації та інші ризики і загрози, які виникають на території Польщі, та ще багато інших критеріїв, які доводять ефективність та високий результат функціонування системи державного управління у сфері пожежної безпеки в секторі оборони та ефективного застосування військових пожежних підрозділів [21].

Також цікавим для досвіду та практичного застосування в українській практиці є моделі державного управління та адміністрування сфери управління пожежною охороною в секторі оборони Великої Британії, США, Канади, Чехії, Словаччини, Іспанії, Австралії, Румунії.

Керівництво оборонних відомств згаданих країн приділяє велику та особливу увагу питанням забезпечення протипожежного захисту військових об'єктів, навчанню військо-

вих пожежників, готовності до реагування на пожежі та рятування людей, озброєння, майна, інфраструктури, пожежній профілактиці, всебічного забезпечення військових пожежників всім необхідним для якісного та ефективного виконання ними завдань за призначенням, ну і звичайно розвитку Військової пожежної охорони, яке супроводжується відповідним фінансовим забезпеченням цих заходів. Прогрес (успіх) та відповідний високий рівень забезпечення пожежної безпеки є результатом якісного та ефективного законодавства цих країн, яке стосується Військової пожежної охорони.

Досвід країн ЄС та НАТО чітко дає зрозуміти, що підтримувати та фінансувати заходи пожежної безпеки в секторі оборони значно вигідніше та стабільніше, а в цілому дешевше для держави, ніж ліквідувати наслідки пожеж в секторі оборони, які завдають збитків та втрат стратегічних масштабів.

Для прикладу в Міністерстві національної оборони Республіки Польща, впроваджена практика проведення аудиту діяльності Військової пожежної охорони, що дозволяє об'єктивно оцінювати стан справ та своєчасно реагувати на виклики сучасної системи світової безпеки в умовах гібридних загроз [22].

Життєво важлива потреба змін (доповнення) до існуючих законодавчих актів (Кодекс цивільного захисту України) або підготовка проекту нового Закону України, що регламентує існування та функціонування окремого виду пожежної охорони – окремої інституції, з делегуванням їй функцій та завдань Державної пожежної охорони на об'єктах сектору оборони України, як це визначено законодавством всіх провідних країн Європейського Союзу та НАТО, під загальною координацією діяльності і функціонування Міністерства оборони України та відповідним профільним контролем з боку центрального органу виконавчої влади що забезпечує реалізацію державної політики в сферах гасіння пожеж, пожежної безпеки.

Додаткове вивчення та використання досвіду країн ЄС та НАТО, з метою приведення моделі управління до відповідних вимог функціонування (синергії) та взаємодії (координації, гармонізації і інтегрування).

Способи вирішення проблеми – це спільне рішення Міністра оборони України та Головнокомандувача Збройних Сил України про реформування системи пожежної безпеки в секторі оборони України і утворення окремої самостійної інституції – Військової пожежної охорони України, на яку буде покладено відповідальність за практичну реалізацію реформи військових пожежників, в тому числі утворення міжвідомчої робочої групи

із залученням всіх зацікавлених сторін (Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державна спеціальна служби транспорту України, Міністерство внутрішніх справ України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, депутатський корпус, відповідні комітети Верховної ради України, інші зацікавлені представники органів державної влади, суб'єктів господарювання).

Багатомільярдні надходження у вигляді озброєння, військової техніки, сучасних технологій, військового майна та іншої допомоги від Західних партнерів та дружніх країн вже в Україні, і його необхідно захистити, в тому числі і від небезпечних факторів пожежі. Це авторитет оборонного відомства, спроможність постійно та безперервно виконувати свої завдання Збройним Силам України та Державній спеціальній службі транспорту. Це відповідальність України, тобто системи державного управління.

Очікуваним результатом вирішення згаданої проблеми стане чітко визначене законодавство щодо функціонування та діяльності Військової пожежної охорони України, забезпечення заходів пожежної безпеки та протипожежного захисту військових об'єктів оборонного сектору, якісна взаємодія з іншими пожежними службами на національному та міжнародному рівнях. Наслідком чіткого законодавства з питань пожежної безпеки у оборонній системі є високий рівень організації та забезпечення заходів пожежної безпеки, визначена та зрозуміла відповідальність посадових осіб, ефективне та своєчасне реагування на всі події пов'язані з пожежами в секторі оборони та за його межами, престиж та авторитет військової спеціальності військового пожежника, своєчасне моделювання пожежних ризиків в секторі оборони, якісна підготовка (навченість) та система матеріально-технічного забезпечення військових вогнеборців, ефективний супровід нового будівництва, капітального ремонту, реконструкції військової інфраструктури на всіх відповідних етапах, організація логістичного забезпечення діяльності армії, постійна готовність до реагування на гібридні загрози, які пов'язані з пожежами, тощо.

Від професійної підготовки, матеріально-технічного забезпечення, психологічного стану військового пожежника України та ефективного управління силами і засобами на пожежі прямо залежить збереження людського та матеріального ресурсу оборонної системи України. Сьогодні, на превеликий жаль ми маємо безліч прикладів, коли внаслідок пожеж на об'єктах сектору оборони

України, спричинених діями ворога, Україна втрачає критично важливий ресурс та потенціал, який можна було би зберегти, завдяки ефективному застосуванню за призначенням військових пожежників.

Принципи та стандарти НАТО чітко регламентують та визначають порядок діяльності, функціонування та реалізації заходів пожежної безпеки органами Військової пожежної охорони у різних видах, родах військ та сил. Відповідно до них, є чітка ієрархія системи управління, яка не ускладнена різними видами вертикальних та горизонтальних зв'язків (взаємовідносин) у системі управління пожежною охороною у секторі оборони. Тобто система управління пожежною охороною в секторі оборони країн-членів НАТО – проста та зрозуміла.

Очікуваний результат – Україна, 33 країна-член НАТО, а отже буде досягнуто абсолютно нових ефективних та якісних принципів і підходів в розбудові Військової пожежної охорони України, які будуть відповідати сучасним викликам та загрозам національній безпеці, а не відлунням радянсько-російської системи цінностей та організації діяльності органів пожежної безпеки.

Набутий практичний та управлінський досвід військових пожежників, які щоденно продовжують боротись з наслідками ворожих ракетно-бомбових ударів викликає підвищену зацікавленість зі сторони країн-партнерів. Це може стати чудовою відправною точкою у розбудові широкоформатних відносин, які у перспективі перетворяться у альянс оборонних пожежно-рятувальних служб армій країн-членів НАТО, де військові пожежники України будуть відігравати ключову роль у формуванні стратегічних шляхів розвитку заснованих на набутому досвіді та розвитку інновацій.

Висновки. Збереження людського життя і військового потенціалу Збройних Сил України, який є ключовим фактором у створенні передумов до постійного та безперервного забезпечення функціонування Сил оборони України, і є одним із найголовніших завдань, яке сьогодні виконує наша країна, забезпечуючи щоденне просування Сил оборони України та звільнення нашої землі від ворога. Військові пожежники України є складовою Сил оборони України, які потребують ефективного управління сферою діяльності. Відомча пожежна охорона України, як вид пожежної охорони України, фактично є відлунням минулого, що є ознакою необхідності змін, у першу чергу законодавчих та управлінських.

Військова пожежна охорона України – як перспективна складова системи управління Сил оборони України потребує виокремлення

в окрему інституцію, яка має бути визначена відповідним Законом України, згідно з яким необхідно чітко ідентифікувати як окремий вид пожежної охорони України зі своїми функціями, завданнями та повноваженнями, а також відповідальністю.

Питання забезпечення і організації пожежної безпеки військових об'єктів потребує невідкладної уваги з боку керівництва держави, відповідних центральних органів виконавчої влади, Ради національної безпеки і оборони України, керівництва Міністерства оборони і Збройних Сил України, профільного парламентського комітету Верховної Ради України, з метою напрацювання дієвих механізмів державного управління та регулювання сфери забезпечення пожежної безпеки сектору оборони України, і створення відповідних законодавчих основ для якісного та ефективного функціонування та діяльності штатних військових пожежних підрозділів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР / База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 03.07.2024)
2. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-17 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення 03.07.2024)
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення державного нагляду (контролю) у сфері техногенної та пожежної безпеки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3063-20#Text>, (дата звернення 03.07.2024)
4. Указ Президента України від 30 січня 2019 року № 23/2019 «Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019#Text>, (дата звернення 03.07.2024)
5. Указ Президента України від 27 березня 2020 року № 123/2020 «Питання Головнокомандувача Збройних Сил України», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/2020#Text>, (дата звернення 03.07.2024)
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 року № 671 «Про затвердження Положення про Міністерство оборони України» (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 р. № 730), URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.07.2024)
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 05 червня 2013 року № 397 «Про затвердження переліку суб'єктів господарювання, в яких створюється відомча пожежна охорона», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2013-%D0%BF#n9> (дата звернення 03.07.2024)
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 09 січня 2014 року № 5 «Про затвердження Типового

положення про відомчу пожежну охорону», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5-2014-%D0%BF#n9> (дата звернення 03.07.2024)

9. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1052 «Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text>, (дата звернення 03.07.2024)

10. Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 21.11.2023 № 945 «Про затвердження Типового положення про службу пожежної безпеки», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 21 грудня 2023 року за № 2222/41278 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2222-23#n13> (дата звернення 03.07.2024)

11. Наказ Міністра оборони України від 05 квітня 1997 року № 115 «Про затвердження Положення про пожежну охорону в Збройних Силах України», URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/183561__520887, (дата звернення 03.07.2024)

12. Наказ Міністра оборони України від 10 квітня 2006 року № 185 «Про затвердження Положення про пожежну безпеку в Збройних Силах України», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1537-14#Text>, (дата звернення 03.07.2024)

13. Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій і в справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, URL: <http://www.mns.gov.ua/>, (дата звернення 03.07.2024)

14. Державна служба України з надзвичайних ситуацій, URL: <https://dsns.gov.ua/>, (дата звернення 03.07.2024)

15. Wilczyńska Magdalena, Wojskowa ochrona przeciwpożarowa w systemie ochrony przeciwpożarowej Resortu Obrony Narodowej oraz systemie ochrony przeciwpożarowej kraju, с. 62-84, 2015, URL: <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-40fc2911-9ef7-4cda-8aca-97fbf86846b1> (дата звернення 03.07.2024)

16. DoD Instruction 6055.06, «DoD Fire and Emergency Services (F&ES) Program,» October 3, 2019, URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/605506p.pdf>. (дата звернення 03.07.2024)

17. Defence Infrastructure Fire Standards. Relating to Asset and Property Protection, URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/664224/Defence_InfrastructureFire_Standards-Nov-17.pdf (дата звернення 03.07.2024)

18. US, NATO firefighters train for agile F-16 emergency response, URL: <https://www.spangdahlem.af.mil/News/Article-Display/Article/3300645/us-nato-firefighters-train-for-agile-f-16-emergency-response/>, (дата звернення 03.07.2024)

19. U.S. and NATO firefighters forge through the flames, URL: <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/1661932/us-and-nato-firefighters-forge-through-the-flames/>, (дата звернення 03.07.2024)

20. NATO Firefighters Train Together, URL: <https://www.dvidshub.net/image/7453251/nato-firefighters-train-together>, (дата звернення 03.07.2024)

21. Wojskowa Ochrona Przeciwpowozarowa, <https://iwop.wp.mil.pl/pl/>, (дата звернення 03.07.2024)

22. NIK o Wojskowej Ochronie Przeciwpowozarowej, URL: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,71,vp,71.pdf>, (дата звернення 03.07.2024)

23. Крадіжка 307 млн Міноборони: НАБУ і САП повідомили про підозру ексзаступнику голови Генштабу ЗСУ, URL: <https://thepage.ua/ua/news/kradizhka-307-mln-minoboroni-nabu-i-sap-povidomilo-pro-pidozru>, (дата звернення 03.07.2024)

24. Результати проекту Міноборони з будівництва 184 казарм поліпшеного планування: Аналітичне дослідження, URL: <https://statewatch.org.ua/publications/rezul-taty-proektu-minoborony-z-budivnystva-184-kazarm-polipsheno-ho-planuvannia-analitychne-doslidzhennia/>, (дата звернення 03.07.2024)

25. Міноборони перевіряє факти корупційних правопорушень під час будівництва казарм поліпшеного планування для військовослужбовців-контрактників, URL: <https://armyinform.com.ua/2020/01/13/minoborony-perevirayeye-fakty-korupczijnyh-pravoporushen-pid-chas-budivnyctva-kazarm-polipshenogo-planuvannya-dlya-vijskovosluzhbovciv-kontraktnykiv/>, (дата звернення 03.07.2024)

26. Обстріли Старокостянтинова, URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%BB%D0%B8_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8F%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0, (дата звернення 03.07.2024)

27. В. Дурдас, THE URGENCY OF IMPLEMENTING AUTONOMOUS FIREFIGHTING DRONES FOR THE FUNCTIONING OF UKRAINE'S DEFENSE FORCES, Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024., С. 307-309 (дата звернення 03.07.2024)

28. Відносини з Україною, URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm, (дата звернення 03.07.2024)

29. В. Дурдас, Концепція розвитку пожежної безпеки сектору оборони України: проблеми та законодавча ініціатива, Забезпечення прав людини: національний і міжнародний виміри. Збірник матеріалів III-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції до 75-річчя Загальної декларації прав людини (м. Вінниця, 07 грудня 2023 року). Вінниця, 2024. 103 с. (дата звернення 03.07.2024)

30. В. Дурдас, В. Довгань, Забезпечення заходів пожежної безпеки на військових аеродромах України, як один із ключових факторів ефективного застосування винищувачів F-16. Складові національної безпеки в умовах воєнного стану. Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Київ, 09-11 серпня 2023 р.) / Під загальною редакцією доктора наук з державного управління, професорки Гбур Зоряни Володимирівни– Кам'янець-Подільський: Видавництво «Друкарня Рута», 2023., 357 с., (дата звернення 03.07.2024)

ДЕМПФУВАННЯ ВИКЛИКІВ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

DAMPING OF CHALLENGES TO UKRAINE'S NATIONAL SECURITY IN MODERN CONDITIONS

Стаття присвячена питанням демпфування загроз національній безпеці України в сучасних умовах. Інформаційне суспільство, яке характеризується інтенсивним обміном інформацією та широким використанням цифрових технологій, відкриває нові можливості, але водночас і нові загрози для національної безпеки. В умовах, коли інформаційні атаки, кіберзагрози та дезінформація стають повсякденними викликами, питання забезпечення національної безпеки набуває критичного значення. Основною метою цього дослідження є аналіз методів та засобів демпфування загроз національній безпеці України в умовах інформаційного суспільства. Демпфування у даному контексті розуміється як процес зменшення впливу негативних чинників на безпеку держави шляхом впровадження комплексних заходів, спрямованих на виявлення, попередження та нейтралізацію загроз. Це включає як технічні засоби захисту інформаційних систем, так і заходи організаційного, правового та освітнього характеру. Сучасні загрози національній безпеці в інформаційному просторі України можна класифікувати на кілька основних категорій: кіберзагрози, інформаційні війни, дезінформація та пропаганда, а також порушення інформаційної безпеки критичних інфраструктур. Кожна з цих категорій має свої особливості та вимагає специфічних підходів до демпфування. Для ефективного демпфування загроз національній безпеці України в сучасних умовах необхідно також удосконалити нормативно-правову базу, що регулює питання інформаційної безпеки. Це включає прийняття нових законодавчих актів, які б відповідали сучасним викликам, а також гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами та нормами у сфері кібербезпеки та інформаційної безпеки. Демпфування загроз національній безпеці України в умовах інформаційного суспільства є комплексним завданням, що потребує узгоджених дій з боку держави, приватного сектору та громадянського суспільства.

Ключові слова: демпфування, національна безпека, інформаційний простір.

The article is devoted to the issues of dampening threats to Ukraine's national security in modern conditions. The information society, which is characterized by intensive exchange of information and wide use of digital technologies, opens up new opportunities, but at the same time new threats to national security. In conditions where information attacks, cyber threats and disinformation are becoming daily challenges, the issue of national security becomes critical. The main goal of this study is the analysis of methods and means of dampening threats to the national security of Ukraine in the conditions of the information society. Damping in this context is understood as the process of reducing the impact of negative factors on the security of the state by implementing complex measures aimed at identifying, preventing and neutralizing threats. This includes technical means of protecting information systems, as well as organizational, legal, and educational measures. Modern threats to national security in the information space of Ukraine can be classified into several main categories: cyber threats, information wars, disinformation and propaganda, as well as violations of information security of critical infrastructures. Each of these categories has its own characteristics and requires specific damping approaches. In order to effectively dampen threats to the national security of Ukraine in modern conditions, it is also necessary to improve the legal framework governing information security. This includes the adoption of new legislative acts that would meet modern challenges, as well as the harmonization of national legislation with international standards and norms in the field of cyber security and information security. Damping threats to the national security of Ukraine in the conditions of the information society is a complex task that requires concerted actions by the state, the private sector, and civil society.

Key words: damping, national security, information space.

УДК 351/354
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.24>

Кравченко О.І.

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Національний авіаційний університет

Лелеченко А.П.

д. наук з держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Національний авіаційний університет

Вступ. В умовах інформаційного суспільства демпфування загроз національній безпеці набуває особливого значення, оскільки інформаційні технології та цифрові комунікації стають ключовими елементами як для економічного розвитку, так і для функціонування держави в цілому. Сучасні загрози, зокрема кібертероризм, інформаційні війни та дезінформація, вимагають розробки та впровадження ефективних стратегій захисту.

Мета статті полягає в аналізі напрямків демпфування загроз національній безпеці України як пріоритетного завдання для країни в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інформаційної безпеки українського суспільства в сучасних умовах російсько-української війни набула гострої актуальності. Питання сутності інформаційної безпеки та інформаційних загроз представлено в наукових працях Нестерович В.[5], Ткачук Т.[6] та ін.

Проблеми правового забезпечення інформаційної безпеки держави розкриваються в наукових працях О. Барабаш, І. Валюшко, Шемчук В.[7] та інших провідних вітчизняних учених у цій галузі. Питання забезпечення кібернетичної безпеки досліджувати такі

науковці: Веселова Л.[1], Гаврильців М. [2], Глушко А. [3], Леоненко Н., Поступна О.[4] та інші. Поряд з ґрунтовними дослідженнями нагальним залишається необхідність аналізу питань демпфування загроз національної безпеки України.

Викладення основного матеріалу.

Основні напрямки демпфування загроз національної безпеки передбачають розробку та впровадження національної стратегії кібербезпеки. Прийняття законів та нормативних актів, що регулюють питання кібербезпеки, таких як Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»[9]. Реалізація державних програм, спрямованих на підвищення рівня кібербезпеки, зокрема підготовка кадрів та створення інфраструктури. Стратегічним документом, який визначає основні напрями, цілі та завдання у сфері забезпечення національної безпеки України на певний період є Стратегія національної безпеки України 2020[11].

Закон України «Про оборону України» регулює питання організації оборони держави, визначає повноваження та функції органів державної влади у цій сфері[10]. З метою реалізації процесів демпфування загроз національної безпеки важливим є впровадження заходів для захисту критичних інформаційних систем та комунікаційних мереж. Використання систем моніторингу та аналізу кіберзагроз для своєчасного виявлення та реагування на інциденти.

В сучасному світі, де інформаційні технології займають центральне місце в усіх аспектах життєдіяльності суспільства, захист критичних інформаційних систем та комунікаційних мереж стає надзвичайно важливим завданням. Критичні інформаційні системи та комунікаційні мережі є основою для функціонування державних органів, економіки, енергетики, транспорту, охорони здоров'я та інших важливих секторів. Їхня вразливість може мати катастрофічні наслідки для національної безпеки, економічної стабільності та громадського порядку. Впровадження заходів для захисту критичних інформаційних систем та комунікаційних мереж є комплексним процесом, який включає технічні, організаційні та правові аспекти, також розробку та впровадження національних стандартів безпеки, розробка методологій оцінки ризиків та впровадження систем управління інформаційною безпекою. В Україні, наприклад, діють стандарти, узгоджені з міжнародними, такі як ISO/IEC 27001, які визначають вимоги до системи управління інформаційною безпекою.

Людський фактор часто є найслабшою ланкою в системі інформаційної безпеки. Тому

важливо забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який працює з критичними інформаційними системами та комунікаційними мережами. Це включає тренінги з питань інформаційної безпеки, моделювання кібератак та навчання методам реагування на інциденти. Захист критичних інформаційних систем вимагає тісної співпраці між державним та приватним секторами. Це передбачає обмін інформацією про загрози та уразливості, спільну розробку та впровадження заходів захисту, а також проведення спільних навчань та тренінгів з питань кібербезпеки. Створення національних центрів кібербезпеки дозволяє координувати зусилля з протидії кіберзагрозам на державному рівні. Такі центри здійснюють моніторинг кіберпростору, аналізують інциденти, надають рекомендації з захисту інформаційних систем та координують заходи реагування на кіберінциденти. В Україні таку функцію виконує Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації (ДССЗЗІ), яка забезпечує координацію зусиль у сфері кібербезпеки.

Кіберзагрози не мають кордонів, тому міжнародна співпраця є необхідним елементом ефективного захисту критичних інформаційних систем. Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як НАТО, ЄС та ООН, в питаннях кібербезпеки. Це включає обмін інформацією, участь у спільних навчаннях та розробку міжнародних стандартів кібербезпеки.

Протидія дезінформації шляхом підвищення медіаграмотності населення є важливим аспектом сучасної інформаційної безпеки. У світі, де потік інформації постійно зростає, а її достовірність часто викликає сумніви, медіаграмотність стає ключовим інструментом для захисту суспільства від маніпуляцій та пропаганди. Дезінформація – це свідоме поширення неправдивої або маніпулятивної інформації з метою введення в оману або впливу на суспільну думку. Вона може бути використана для політичного тиску, економічних маніпуляцій, створення соціальної напруги або дискредитації осіб та інституцій. У світі, де соціальні мережі та цифрові платформи є основними джерелами інформації для багатьох людей, дезінформація має великий вплив. Медіаграмотність – здатність критично аналізувати інформацію, розуміти механізми її створення та розповсюдження, а також усвідомлювати можливі маніпуляції. Підвищення рівня медіаграмотності допомагає людям ідентифікувати дезінформацію, розрізняти факти від думок та оцінювати надійність джерел.

Одним з ефективних способів підвищення медіаграмотності є впровадження освітніх програм та тренінгів. Це можуть бути як курси для школярів та студентів, так і семінари для дорослих. Важливо навчити людей критично мислити, перевіряти джерела інформації, використовувати різні методи перевірки фактів та розуміти основні принципи журналістики. Медіа та журналісти відіграють ключову роль у протидії дезінформації, у разі якщо відповідально підходять до своєї роботи, перевіряють факти, уникають поширення неперевіреної інформації та розкривають маніпуляції. Також важливо підтримувати незалежні та професійні медіа, які можуть служити надійними джерелами інформації.

Сучасні технології пропонують різноманітні інструменти для перевірки фактів, такі як спеціальні платформи, які аналізують достовірність новин та виявляють фейкову інформацію. Використання таких інструментів може значно підвищити ефективність боротьби з дезінформацією.

Громадські організації та активісти також важливий суб'єкт у підвищенні медіаграмотності населення. Вони можуть проводити кампанії з інформування, організовувати тренінги та семінари, співпрацювати з міжнародними партнерами для обміну досвідом та ресурсами, оскільки дезінформація часто поширюється через глобальні мережі.

Розвиток інститутів фактчекінгу в боротьбі з фейковими новинами наступний елемент сучасної інформаційної екосистеми. У світі, де поширення недостовірної інформації може мати серйозні наслідки для суспільства, політики та економіки, фактчекінг стає ключовим інструментом для забезпечення інформаційної безпеки та підтримки демократичних процесів. Фактчекінг – процес перевірки фактів та заяв на предмет їхньої достовірності та точності. Ця практика спрямована на виявлення неправдивої інформації, помилок або маніпуляцій у публічних заявах, новинах та інших джерелах інформації. Фактчекінгові організації працюють над тим, щоб забезпечити суспільство достовірною та перевіреною інформацією. Історія розвитку фактчекінгу розпочата з початку 2000-х років, коли зростання цифрових медіа та соціальних мереж значно ускладнило контроль за достовірністю інформації. Перші організації, такі як FactCheck.org та PolitiFact, з'явилися у США і швидко здобули популярність завдяки своїй незалежності та професіоналізму. Сьогодні фактчекінг є глобальним явищем, з організаціями, що діють у різних країнах світу.

Висновки. Загалом, демпфування загроз національної безпеки в умовах інформацій-

ного суспільства потребує системного підходу, що включає правові, технологічні, освітні та міжнародні компоненти. Це забезпечить стійкість держави до сучасних викликів та збереження її суверенітету в умовах глобалізації та цифровізації. У сучасному інформаційному суспільстві, де інформація та комунікаційні технології відіграють вирішальну роль, демпфування загроз національної безпеки стає пріоритетним завданням для України. Аналіз основних аспектів цієї проблематики дозволяє зазначити, що в умовах інформаційного суспільства загрози національній безпеці набувають нових форм. Кіберзлочинність, кібератаки, дезінформація та інформаційні війни стають реальними викликами, які потребують негайного реагування. Україна, як і багато інших країн, стикається з необхідністю адаптувати свої системи безпеки до цих нових загроз. Захист критичних інформаційних систем та комунікаційних мереж є фундаментально важливим для забезпечення національної безпеки. Необхідно розвивати національні стандарти безпеки, впроваджувати сучасні технології захисту, такі як шифрування, аутентифікація та системи виявлення вторгнень. Створення національних центрів кібербезпеки, які координують зусилля в цій сфері, є також важливим кроком. Протидія дезінформації вимагає підвищення рівня медіаграмотності населення та розвитку інститутів фактчекінгу. Освітні програми, тренінги та активна участь громадянського суспільства у перевірці фактів сприяють зменшенню впливу фейкових новин та маніпуляцій. Підтримка незалежних медіа та забезпечення їхньої відповідальності перед суспільством є ключовими факторами успішної боротьби з дезінформацією.

Ефективне демпфування загроз національної безпеки можливе лише за умови тісної співпраці між державним та приватним секторами. Обмін інформацією про загрози, спільні тренінги та навчання, а також розробка спільних заходів захисту є необхідними для створення надійної системи безпеки.

Використання сучасних технологій, включаючи штучний інтелект, машинне навчання та автоматизовані системи аналізу даних, може значно підвищити ефективність заходів з кібербезпеки та протидії дезінформації. Інвестиції у дослідження та розробки в цій сфері мають стати пріоритетом для держави.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Веселова Л. Ю. Кібербезпека в умовах гібридної війни: адміністративно-правові засади : монографія / Л. Ю. Веселова ; Одес. держ. ун-т внутр.

справ. – Одеса : Гельветика, 2020. – 486 с. – Бібліогр.: с. 413–486.

2. Гаврильців М. Т. Інформаційна безпека держави в системі національної безпеки України. Юридичний науковий журнал. 2020. № 2. С. 200-203.

3. Глушко А.Д., Пантась В.В., Бабенко С.Р. Інформаційна політика в системі забезпечення фінансової безпеки держави. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/97.pdf (дата звернення: 02.07.2024).

4. Леоненко Н.А., Поступна О.В. Інформаційна безпека України: механізми, сучасні виклики та загрози в умовах інформаційного глобалізму. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер.: Державне управління. 2022. Вип. 2 (17). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16883>(дата звернення: 02.07.2024).

5. Нестерович В. Забезпечення інформаційної безпеки як функція держав в умовах сучасних викликів і загроз. *Filosofski ta metodologicni problemi prava*. 2020. № 1 (19). С. 136-137.

6. Ткачук Т.Ю. Забезпечення інформаційної безпеки в умовах євроінтеграції України: правовий вимір: монографія. Київ : Вид. дім «АртЕк», 2018. 411 с.

7. Шемчук В.В. Забезпечення інформаційної безпеки як функція сучасних держав: порівняльно-правовий аналіз: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 352 с.

8. Roubanis, I. Russia's Invasion in Ukraine: the Geopolitical Significance of the War's Impact on Regional Supply Chains (Online): <https://fpc.org.uk/wp-content/uploads/2023/07/28072023-Russias-invasion-of-Ukraine-The-geopolitical-significance-of-the-wars-impact-on-regional-supply-chains.pdf> (дата звернення: 02.07.2024).

9. Захист інформаційної безпеки як функція держави. URL: <http://www.mego.info> (дата звернення: 02.07.2024).

10. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15> (дата звернення: 01.07.2024).

11. Стратегія національної безпеки України 2020; (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020>) (дата звернення: 01.07.2024).

12. Закон України «Про оборону України» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>) (дата звернення: 02.07.2024).

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВИENSURING NATIONAL SECURITY AS THE MAIN FUNCTION
OF THE STATE

У статті розглянуто національну безпеку як одну з найважливіших функцій держави, без якої неможливий сталій розвиток суспільства та економіки. В умовах сучасного світу, де геополітичні, економічні, соціальні та технологічні зміни відбуваються надзвичайно швидко, забезпечення національної безпеки стає пріоритетним завданням для кожної країни. Це есе досліджує актуальність забезпечення національної безпеки, підкреслюючи її важливість як основної функції держави в сучасних умовах. Враховуючи виклики, які стосуються не лише зовнішнього але й внутрішнього середовища, геополітичні процеси не залишили осторонь й військову складову національної безпеки, тому питання швидкої адаптації до змін, викликаних військовою глобалізацією, трансформація традиційних уявлень про війну, а також значення безпекової складової у формуванні демократичної держави – є частиною дослідження. В статті зазначено, що безпекова складова повинна розглядатися як основа для розуміння суті функцій держави. Саме наявність безпекової основи виправдовує втручання держави в повсякденне життя суспільства. Виконання державних функцій має постійний і систематичний характер, здійснюючись протягом усього періоду існування об'єктивно зумовлених завдань, що стоять перед державою. В процесі дослідження було розглянуто поняття «безпека». В свою чергу було проаналізовано функції держави в забезпеченні національної безпеки. Встановлення чітких критеріїв дасть змогу класифікувати функції за принципом внутрішніх та зовнішніх. Цей поділ сприятиме формуванню багаторівневої структури функцій, де основні функції будуть виокремлені як такі, що мають першочергове значення, а неосновні розглядатимуться як допоміжні щодо основних. Зазначено, що впродовж останніх 10 років нова глобальна ситуація в Україні підкреслює необхідність створення більш справедливої та прозорої системи міжнародних відносин, усунення принципу подвійних стандартів і консолідації світової спільноти для вирішення невідкладних питань безпеки не лише України але й усього людства. Однак, через об'єктивні та суб'єктивні чинники, у світі так і не було створено єдиного правового поля, яке б дозволило забезпечити планомірне та безконфліктне досягнення цієї мети.

Ключові слова: безпека, національна безпека, держава, державна безпека, функція держави, загрози.

The article examines national security as one of the most important functions of the state, without which sustainable development of society and economy is impossible. In the conditions of the modern world, where geopolitical, economic, social and technological changes occur extremely quickly, ensuring national security becomes a priority task for every country. This essay examines the relevance of ensuring national security, emphasizing its importance as the main function of the state in modern conditions. Taking into account the challenges that concern not only the external but also the internal environment, geopolitical processes have not left aside the military component of national security, so the issue of rapid adaptation to changes caused by military globalization, the transformation of traditional ideas about war, as well as the importance of the security component in the formation of a democratic state – is part of the study. The article states that the security component should be considered as the basis for understanding the essence of the functions of the state. It is the presence of a security basis that justifies the intervention of the state in the everyday life of society. The performance of state functions has a permanent and systematic nature, being carried out during the entire period of existence of objectively determined tasks facing the state.

In the process of research, the concept of "security" was considered. In turn, the functions of the state in ensuring national security were analyzed. Establishing clear criteria will make it possible to classify functions according to the principle of internal and external. This division will contribute to the formation of a multi-level structure of functions, where the main functions will be singled out as having primary importance, and the non-main ones will be considered as auxiliary to the main ones.

It is noted that over the past 10 years, the new global situation in Ukraine emphasizes the need to create a fairer and more transparent system of international relations, eliminate the principle of double standards and consolidate the world community to solve urgent security issues not only of Ukraine but of all humanity. However, due to objective and subjective factors, a single legal field was never created in the world, which would allow to ensure systematic and conflict-free achievement of this goal.

Key words: security, national security, state, state security, function of the state, threats.

УДК 343.1

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.25>

Кучменко В.О.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри національної безпеки,
публічного управління
та адміністрування
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Бондаренко О.В.

студент II курсу магістратури
факультету національної безпеки,
права та міжнародних відносин
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Постановка проблеми. Ряд подій, які відбуваються у сучасному світі змушує нас переосмислити роль держави в суспільному житті, зокрема спостерігається тенденція до її зменшення. Водночас зростає роль громадянського суспільства, яке покликане обмежити

надмірні функції держави, що мали місце в минулому, встановити ефективний контроль за їх реалізацією та визначити параметри функціонування держави, особливо в сфері безпеки.

Повномасштабне вторгнення довело, що питання забезпечення національної безпеки

безумовно потребує державної підтримки яка вдало співпрацює з громадянським суспільством. Завдання забезпечення національної безпеки сьогодні є ключовим для України, оскільки воно є умовою та метою реформування усіх сфер державної та суспільної діяльності. Зміст цих перетворень повинен бути спрямований на забезпечення та всебічне укріплення суверенітету України, відновлення та збереження її територіальної цілісності.

Сучасна світова ситуація характеризується наявністю «точок напруження», прагненням інших держав реалізувати свої геополітичні плани та невирішеними соціальними проблемами за рахунок інших країн. В Україні виникла необхідність визначити орієнтири системи безпеки, вивчити міжнародний досвід та впровадити його в процес удосконалення законодавства щодо національної безпеки, що й підкреслює важливість нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання забезпечення національної безпеки, визначення його місця та ролі в сучасному суспільстві не є новим, адже досліджувалось в працях таких вітчизняних вчених як: Глуценко О. [1], Джураєва О. [1], Дикий А. [3], Дика О. [3], Наумчук К.[3], Тростенюк Т.[3], Ситник Г. [8], Помаза-Пономаренко А. [6] та інші. Науковці проводили дослідження щодо визначення місця та ролі національної безпеки в державному управлінні, проте їхні результати не знайшли свого відображення ні в законодавчому регулюванні, ні в державній політиці забезпечення національної безпеки.

Метою статті є з'ясування «функції» національної безпеки в державному управлінні через з'ясування її сутності.

Виклад основного матеріалу. Протягом історії людства цінність безпеки та окремого громадянина, потреба в завжди були й залишаються важливими для держави, та її існування в цілому. Процеси глобалізації, інформаційно-технологічний прорив, посилення взаємозалежності держав, економічна інтернаціоналізація, розвиток промисловості, науки та медицини мають неоднозначний вплив на безпеку. Світові зміни впливають на міждержавні відносини та їх становлення, у зв'язку з цим розширюється простір безпеки: в нього включаються не тільки питання, пов'язані з військовою та державною безпекою, а й безпекою практично в усіх галузях життєдіяльності людини. Необхідність у забезпеченні безпеки органічно пов'язана з виникненням та розвитком держави, забезпеченням державних інтересів та формуванням права шляхом створення нових норм, що сприятимуть захисту держави [10].

В результаті існування такої необхідності в кожного з нас виникає питання визначення поняття «безпека», адже на рівні державного значення її трактування має бути однаково зрозуміло для кожного. Поняття «безпека» розуміється, насамперед, як стійкий стан суспільного організму, що зберігає свою цілісність та здатність до саморозвитку, незважаючи на несприятливий зовнішній та внутрішній вплив. Стійкість суспільної системи пов'язана з її здатністю зберігати динамічну рівновагу, успішно адаптуватися шляхом політичних та інших механізмів до умов існування, включаючи ефективне подолання кризових явищ, економічних труднощів та розв'язання соціально-політичних конфліктів. Таке трактування дозволяє підкреслити значимість та важливість кожного.

Тоді виникає питання щодо функцій держави в забезпеченні національної безпеки. Зазвичай у наукових працях традиційним є сприйняття поняття «функції». Більшість досліджень, що базуються на традиційному сприйнятті функцій держави, не виходять за межі усталених уявлень, іноді лише зовні модифікуючи визначення шляхом використання синонімів. До прикладу в працях з соціології Н. Луман розглядає функцію на винятково теоретичному рівні. На думку науковця, поняття функції означає предметний зміст, який виходить за межі простої неперервності самореферентної репродукції («підтримання постійності»). У таких умовах окремі функції здійснюють саморегулювання системи, забезпечуючи підтримання динамічної рівноваги. Якщо розглядати державу як систему та виокремлювати в ній функції, то ці функції фактично забезпечують існування та рівновагу всієї системи.

Якщо розглядати правові науки, складність дослідження функцій держави зумовлена значною мінливістю предмету пізнання. В даний час існує безліч теорій, що стосуються розуміння самої держави, її виникнення та періодизації.

Досить не погано Іванніков І. А., досліджуючи проблематику функцій держави, особливо підкреслював необхідність одночасного розуміння функцій як напрямків діяльності держави та її основних обов'язків, у яких виражаються та конкретизуються її класова сутність і соціальне призначення [11, с. 122].

Розуміння функції було запропонованим Піскотінім М. І. За його трактуванням, основні функції – це види діяльності держави, потреба в яких обумовлює необхідність її існування. Вони відображають найбільш суттєві риси держави, її соціальну природу та складають загальні напрями державної роботи, спрямо-

вані на виконання основних (корінних) завдань держави на відповідному етапі її розвитку. Більшість дослідників вважають поділ функцій держави на внутрішні та зовнішні беззаперечним [9]. Критерієм цього поділу є спрямованість функції за межі території держави. Таким чином, сутність зовнішньої функції полягає в тому, що вона так чи інакше поширюється на інші держави.

Як бачимо з праць різних дослідників, термін «функція» використовується у різних значеннях та різних видах людської діяльності, тому сфера його застосування виходить за межі правової науки та суспільних наук загалом, тому з'ясування «функції» національної безпеки в державному управлінні необхідно розглядати через з'ясування таких складових як:

- визначення основних завдань. Розуміння сутності національної безпеки допомагає чітко визначити основні завдання, які стоять перед державними органами. Це дозволяє спрямувати ресурси на найважливіші напрямки діяльності та забезпечити ефективне виконання завдань;

- стратегічне планування. Знання функцій національної безпеки сприяє розробці стратегій та планів, що відповідають реальним потребам і загрозам.

Це допомагає підготуватися до можливих викликів і забезпечити довгострокову стабільність, розподілу повноважень:

- чітке розуміння функцій національної безпеки дозволяє раціонально розподілити повноваження між різними державними органами та структурами. Це забезпечує координацію та взаємодію між ними, що є ключовим для ефективного реагування на загрози;

- оцінка ефективності. Визначення функцій національної безпеки дає можливість розробити критерії оцінки ефективності заходів, що вживаються. Це дозволяє аналізувати результати діяльності та вносити необхідні корективи;

- правове регулювання. Розуміння сутності та функцій національної безпеки сприяє розробці адекватної нормативно-правової бази. Це забезпечує правову підтримку заходів з забезпечення безпеки та захисту прав і свобод громадян; підвищення суспільної довіри;

- чітке визначення та пояснення функцій національної безпеки допомагає підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. Це сприяє підтримці та легітимності заходів, спрямованих на забезпечення безпеки: адаптації до змін;

- розуміння функцій національної безпеки дозволяє державним органам бути гнучкими

та адаптивними до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це допомагає оперативно реагувати на нові виклики та загрози.

Отже, визначення цих критеріїв допоможе застосувати класифікацію за принципом «внутрішні та зовнішні», яка обумовлюватиме необхідність створення своєрідної ієрархії функцій, як поділу основних на неосновні, або ж визначення частини неосновних як допоміжних.

Слід зауважити, що до основних напрямів забезпечення внутрішньої безпеки відносяться: успішне здійснення економічних реформ; зниження гострих соціальних протиріч; захист духовних, інтелектуальних та культурних цінностей; підтримка модернізації армії та потенціалу оборони загалом; захист життя, здоров'я, прав та свобод людини; збалансована регіональна політика.

До основних напрямів забезпечення зовнішньої безпеки відносяться: забезпечення національних інтересів у міжнародних відносинах; оборона від зовнішніх загроз; економічна безпека; контроль над міграційними потоками; протидія міжнародному тероризму та організованій злочинності; захист інформаційного простору.

Окрім цього, враховуючи глобалізацію як сучасний і постійний фактор впливу на державу, певні «традиційні» функції можуть мати одночасно і зовнішній, і внутрішній характер. Це означає, що функції, які раніше традиційно вважалися внутрішніми, такі як: економічні реформи чи соціальний захист, можуть мати значний вплив на зовнішні відносини, а функції, що виконуються на міжнародному рівні, можуть безпосередньо впливати на внутрішню ситуацію в країні. Глобалізація сприяє інтеграції різних аспектів державної діяльності, де внутрішні та зовнішні функції часто переплітаються і взаємодіють, створюючи нові виклики і можливості для національної безпеки.

Забезпечення національної безпеки посідає особливе місце у системі функцій держави. Різні науковці намагалися визначити його роль у цій системі. Зокрема, О.В. Лемак запропонував розглядати забезпечення національної безпеки як ключову функцію держави. Він підкреслює, що ця функція є основою для підтримання стабільності та безпеки держави, оскільки вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на захист національних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Висновки. Таким чином, основна функція держави щодо забезпечення національної безпеки є ключовим елементом в діяльності державного управління і полягає у захисті

національних інтересів та цінностей у різних сферах, зокрема: військово-силовій, екологічній, економічній, політичній та інформаційній. Це включає забезпечення територіальної, екологічної, економічної, політичної та інформаційної безпеки держави. Невід'ємність цієї функції підкреслюється тим, що вона спрямована на протидію потенційним або реальним загрозам, що можуть негативно вплинути на національні інтереси, забезпечуючи стабільність і розвиток держави в умовах сучасних викликів та загроз.

Підсумовуючи вищевикладений матеріал можемо зробити висновок, що національна безпека є критично важливою функцією держави, оскільки вона забезпечує стабільність і цілісність країни в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх загроз. Як ключовий напрямок державної діяльності, вона охоплює військово-силову, екологічну, економічну, політичну та інформаційну сфери, кожна з яких має свої специфічні об'єкти захисту.

Забезпечення національної безпеки допомагає підтримувати основні національні інтереси, зберігати територіальну цілісність і забезпечувати сталий розвиток суспільства. Вона є важливим інструментом для запобігання і реагування на загрози, що можуть виникати через зовнішню агресію, економічні кризи, екологічні катастрофи або політичні та соціальні конфлікти.

Таким чином, ефективне виконання функції забезпечення національної безпеки є запорукою стабільності і благополуччя держави. Воно забезпечує необхідні умови для розвитку і процвітання суспільства, що робить її однією з найважливіших функцій для функціонування будь-якої сучасної держави.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Глуценко О.О. (2023). Функція забезпечення безпеки держави в умовах воєнного стану. Часопис Київського університету права. 2023. №1. С. 53-56.
2. Джураєва О.О. Теоретико-правовий аспект функції забезпечення національної безпеки сучасної держави. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2021. №53. С. 8-11.
3. Дикий А.П., Дика О.С., Наумчук К.М., Тростенюк Т.М. Понятійно-категоріальний апарат інформаційної безпеки України в забезпеченні національної безпеки. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. №4. С. 23-31.
4. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Ліпкан В.А. Національна безпека України : [навч. посіб.] / 2-ге вид. К. : КНТ, 2009. 576 с/
6. Помаза-Пономаренко А.Л. Роль інституту президентської влади у сфері забезпечення національної безпеки. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. №1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/32.pdf
7. Прокопенко О.Г. Функції сучасної держави: загальнотеоретична характеристика. Держава і право : зб. Наукових праць. Юридичні і політичні науки. Випуск 15. К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. 2002. С. 41-48.
8. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник К.: НАДУ, 2011.
9. Турченко Ю. Збройні Сили України: нелінійна еволюція конституційного органу. Політичний менеджмент. 2010. № 4. С. 140-147.
10. Хилько О.Л. Теоретичні засади визначення загроз національній безпеці України та шляхи її забезпечення: автореф. дис... канд. політ. н.: 23.00.01. Київ, 2004. 16 с
11. Ivannikov I.A. Current problems of the theory of state and Rights: textbook. Allowance. Yurlitinform Publishing House, 2009. 343 p.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВИМ ЗЛОЧИНАМ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

STATE POLICY OF COMBATING FINANCIAL CRIMES: ENSURING FINANCIAL SECURITY

У забезпеченні фінансової безпеки все більшу роль відіграють заходи протидії та боротьби з фінансовими злочинами, у зв'язку з якими до державного бюджету не надходять податкові платежі, відбувається незаконне привласнення фінансових ресурсів та відтік капіталу за кордон. Мета статті полягала у теоретико-практичному дослідженні державної політики протидії фінансовим злочинам для забезпечення фінансової безпеки України. Для досягнення цілей в роботі використано мета-аналіз наукових публікацій, статистичний аналіз різновидів фінансових злочинів в Україні та виявлення останніх тенденцій протидії та боротьби фінансовим злочинам. Дослідження теоретико-практичних аспектів державної політики протидії фінансовим злочинам вказує на її еволюцію, яка проявляється в розвитку різних напрямків такої політики, зважаючи на найбільш поширені види корпоративних та державних правопорушень, пов'язаних з незаконним збагаченням. Серед корпоративних фінансових злочинів виділено ті, що найбільше загрожують фінансовій безпеці України: легалізація (відмивання) майна, одержаного злочинним шляхом, ухилення від сплати податків, зборів, шахрайство з фінансовими ресурсами. Напоміть в державному секторі розповсюджене незаконне відшкодування ПДВ, розкрадання коштів при тендерах в бюджетній сфері, поширення ризикового податкового кредиту з ПДВ, укладення фіктивного договору про надання послуг. В процесі дослідження основних фінансових злочинів в Україні можна констатувати той факт, що вони тісно переплітаються між корпоративним та державним сектором, адже дають змогу незаконно заволодіти фінансовими ресурсами суб'єктам обох секторів. Тож державна політика протидії такій злочинності передбачає постійний розвиток системи запобігання, моніторингу, виявлення, попередження, усунення можливих правопорушень. Відповідно в Україні створено інституційні органи, відповідальні за реалізацію різних напрямків державної політики протидії фінансовій злочинності, сильними сторонами яких є аналітично-інформаційні структури. Діяльність останніх забезпечує скорочення негативного впливу на фінансову безпеку держави, зокрема передбачаючи повернення незаконно отриманих фінансових ресурсів їх власникам як в корпоративному, так і в державному секторах.

Ключові слова: запобігання фінансовій злочинності, публічне управління, система протидії злочинності, державна політика, фінансова безпека.

In ensuring financial security, measures to combat and fight against financial crimes play an increasingly important role, in connection with which tax payments are not received to the state budget, misappropriation of financial resources and capital outflows abroad take place. The purpose of the article was a theoretical and practical study of the state policy of combating financial crimes to ensure the financial security of Ukraine. To achieve the goals, the work used a meta-analysis of scientific publications, a statistical analysis of the types of financial crimes in Ukraine, and the identification of the latest trends in combating and combating financial crimes. The state policy of combating financial crimes is a component of state management of the state's financial security. The purpose of the article is a theoretical and practical study of the state policy of combating financial crimes to ensure the financial security of Ukraine. The study of the theoretical and practical aspects of the state policy of combating financial crimes indicates its evolution, which is manifested in the development of various directions of such policy, taking into account the most common types of corporate and state offenses related to illegal enrichment. Among corporate financial crimes, those that most threaten the financial security of Ukraine are highlighted: legalization (laundering) of property obtained through criminal means, evasion of taxes and fees, fraud with financial resources. Instead, illegal VAT refunds, embezzlement of funds during tenders in the budget sector, distribution of risky VAT tax credit, conclusion of a fictitious contract for the provision of services are widespread in the public sector. In the process of researching the main financial crimes in Ukraine, it is possible to ascertain the fact that they are closely intertwined between the corporate and state sectors, because they allow the entities of both sectors to illegally acquire financial resources. Therefore, the state policy of combating such crime provides for the continuous development of the system of prevention, monitoring, detection, prevention, and elimination of possible offenses. Accordingly, institutional bodies responsible for the implementation of various directions of the state policy of combating financial crime have been created in Ukraine, the strengths of which are analytical and informational structures. The activities of the latter ensure the reduction of the negative impact on the financial security of the state, in particular, providing for the return of illegally obtained financial resources to their owners in both the corporate and state sectors.

Key words: financial crime prevention, public administration, crime prevention system, state policy, financial security.

УДК 336.27:343.37
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.41.26>

Штанцель С.Е.

к. техн. наук,
докторант кафедри публічного
адміністрування
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління
персоналом»

Постановка проблеми. Глобалізація та цифровізація зумовлюють поглиблення проблем, пов'язаних з протидією фінансовій злочинності. Моніторинг, спостереження, кон-

троль та ідентифікація фінансових злочинів стають дедалі гострішим викликом для правоохоронних органів. Проблематику боротьби з різними видами відмивання доходів, отрима-

них незаконних шляхом, поглиблює розвиток кіберзлочинності, яка негативно впливає на діяльність державних та недержавних структур, зумовлюючи нові види загроз та ризиків у цій сфері державної політики. Тому боротьба з фінансовими злочинами потребує використання нових технологій протидії: аналітики даних, штучного інтелекту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В зарубіжній та вітчизняній літературі вивчаються окремі напрямки державної політики протидії фінансовій злочинності в Україні як одного з видів економічної злочинності та загроз національній безпеці країни на національному рівні. Автори розглядають класифікації економічної злочинності, серед яких і фінансові злочини, з точки зору публічного управління [5].

Державну політику протидії злочинності розглянуто в роботах: Р. О. Баранова (напрямок запобігання, протидія відмиванню незаконно отриманих доходів) [1]; Т. Г. Васильцева, О. П. Мульскої, Н. В. Василечка (автори вивчають стратегічно найбільш важливі завдання політики протидію ухиленню від оподаткування з використанням офшорних компаній) [2]; Д. Грицишена (визначено умови розробки, впровадження політики в сфері протидії економічним злочинам) [4]; А. П. Дикого (політика запобігання економічній злочинності як гарант економічної безпеки) [6]; Д. В. Долбнєва (пошук шляхів реформування системи боротьби з економічними злочинами) [7]. Водночас потребує уточнення поняття державна політика протидії фінансовим злочинам як один з напрямків державної політики в системі публічного управління, що має на меті забезпечення стійкості фінансової системи.

Мета статті полягає в теоретико-практичному дослідженні державної політики протидії фінансовим злочинам для забезпечення фінансової безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Для забезпечення фінансової безпеки у сфері публічного управління здійснюють оцінку загроз, до яких саме належить оцінювання масштабів фінансової злочинності в розрізі її основних форм, видів. На наступному етапі проводять оцінювання поточного стану забезпечення фінансової безпеки, ступеня ефективності запобігання та протидії фінансовим злочинам, можливим загрозам та ризикам. Далі відбувається планування завдань та заходів, розробка рекомендацій для покращення стану забезпечення фінансової безпеки відповідно ідентифікованим загрозам, ризикам та видам фінансових злочинів. Завершальним етапом виступає планування обсягів фінансо-

вих ресурсів, бюджету, необхідного для посилення, зміцнення фінансової безпеки, реалізації визначеного комплексу завдань у цій сфері.

Державна політика протидії фінансовим злочинам є складовою державного управління фінансовою безпекою держави, яка охоплює сукупність державних фінансових інтересів, інтересів інших інститутів суспільства у фінансовій сфері, що забезпечує фінансову стабільність та незалежність, стабільність фінансової системи держави, її розвитку та здатність до прогресу.

В науковій літературі відсутні єдині підходи до тлумачення поняття «фінансовий злочин» з точки зору публічного управління. Водночас у дослідженні, проведеному компанією Деллойт, під фінансовими злочинами розуміють такі їх види, як шахрайство, електронні злочини, кіберзлочинність, відмивання грошей, хабарництво, корупція, ринкові зловживання, інсайдерські угоди, санкції та інші, які пов'язані між собою саме фінансовим аспектом. Таким чином, державна політика протидії фінансовим злочинам має враховувати наявні проблеми органів державної влади, які існують в умовах порушення законодавства в цілях отримання доходів незаконним чином [26].

Для виявлення та попередження фінансових злочинів використовують такі засоби, як фінансові розслідування, мета яких виявлення осіб, що ухиляються від сплати податків, пов'язані з корупційними схемами, шахрайством, хабарництвом [7]. Зазначимо також, що мета фінансових розслідувань, які проводяться відповідними державними органами (Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Бюро економічної безпеки України (БЕБ)) повернення незаконно отриманих коштів їх власникам.

Огляд літератури засвідчує відмінність понять «економічні злочини» та «фінансові злочини», адже до перших належать протиправні дії, пов'язані не лише з незаконно отриманими доходами (власне фінансовий аспект), а й дії, які стосуються привласнення активів, кримінальне банкрутство, податкові та кредитні злочини, корупція. В цілому економічні злочини здійснюються не лише у сфері економіки, а й пов'язані із зловживанням владними повноваженнями. Останні передбачають отримання економічних вигід та посягають на законний порядок здійснення економічного управління [7].

Д. Грицишен визначає економічні злочини та розглядає їх як об'єкт публічного управління національною безпекою, виділяючи такі їх види за секторами прояву: корпоративний, державний. Найбільш поширені види еконо-

мічних злочинів в корпоративному – легалізація, відмивання доходів в результаті злочинної діяльності, рейдерство, недобросовісна конкуренція [4]. Саме перший вид вважаємо найбільш поширеним серед фінансових злочинів, а власне фінансова складова відрізняє фінансові злочини від економічних, хоча мета обох – незаконне збагачення, отримання вигід (коштів, активів тощо).

В державному секторі публічного управління зустрічаються такі види злочинів: ухилення від сплати податків (фіскальні, податкові злочини), нецільове використання бюджетних коштів, корупція [4].

Зарезультатами дослідження Т.Г. Васильців, О. П. Мульська, Н. В. Василечко можна зробити висновок, що основні фінансові злочини, які зумовлюють загрозу фінансовій безпеці України, є використання офшорних юрисдикцій для виведення капіталу, механізми уникнення від сплати податків [2].

Саме створення компаній офшорного типу та організація злочинності з залученням осіб підставного типу є доволі поширеною практикою проведення незаконних операцій в цілях отримання фінансових вигід. Банківські установи (особливо малі банки, які мають змогу відкривати кореспондентські рахунки у великих банках у різних країнах світу) також можуть бути учасниками злочинних схем. Для відмивання доходів також використовують такі схеми як укладення фальсифікованих контрактів та рахунків-фактур для проведення фінансових операцій без реальної передачі продукту, за який виставлено такі рахунки [3].

Способи незаконної легалізації доходів можуть бути використані у різних сферах економічної діяльності, особливо у фінансовому секторі. Серед найбільш поширених правопорушень у фінансовій сфері, крім офшорних юрисдикцій, виділяють протиправні кредитні операції, шахрайство, пов'язане з використанням коштів бюджету, що реалізуються через фальсифікацію документів (паспорти, бухгалтерська звітність) з використанням фіктивних компаній. Поширення в Україні також набула незаконна компенсація відшкодуванням ПДВ [16].

Для відмивання коштів в Україні використовують фінансові та кредитні установи. В першу чергу банки нерозвинених країн використовують для проведення незаконних операцій, до працює формально законодавча база. Нелегально отримані кошти інвестуються в депозити, страхові, поліси, цінні папери. Для вивозу капіталу з країни використовують фізичне транспортування готівки, вивезення коштів через укладення зовнішньо економіч-

них угод на імпорт товарів, послуг, та вже згадані вище офшорні компанії [16].

Натомість, найбільш поширеними фінансовими злочинами в країнах ЄС є боротьба з шахрайством, що стосується фінансових інтересів країн Європейського Союзу та в основному стосується шахрайських практик використання коштів ЄС й оподаткування, боротьба з піратством та підробками, корупції в державному та приватному секторах, відмивання грошей та організованою злочинністю [24-25].

Огляд основних видів фінансових злочинів дає змогу розглянути їх поширеність в Україні та визначити ступінь негативного впливу на фінансову безпеку. У 2019-2021 роках кількість кримінальних правопорушень у сфері господарської діяльності в Україні перебувала приблизно на однаковому рівні, скоротившись у 2022 році до 3414 одиниць та зрісши у 2023 році до 4840 одиниць (в цілому скоротившись на 1107 одиниць за п'ять років). При цьому саме наведені фінансові злочини та їх кількість зросли на 691 одиниць, що зумовило в цілому ріст їх частки у структурі злочинів в економічній сфері. насамперед найбільше збільшилась кількість злочинів, пов'язаних з легалізацією майна, одержаного злочинним шляхом, а саме на 686 одиниць. Суттєво зросла кількість ухилень від сплати податків та зборів у 2023 році, в цілому на 62 одиниць за п'ять років. У структурі господарських злочинів фінансові склали 21% у 2019 році, 25% у 2020-2022 роках та 41% у 2023 році, що вказує на значні ризики фінансовій безпеці держави.

Кількість кримінальних правопорушень, які розслідуються Бюро економічної безпеки України, в цілому зросло на 87 одиниць, зокрема саме через фінансові злочини, пов'язані з незаконною легалізацією майна на 74 одиниць, що особливо збільшилися в 2023 році. Також останнім часом зростають ризики нецільового використання бюджетних коштів (кількість злочинів склала 4 одиниці у 2023 році). Ухилення від сплати податків теж належать до одних з найбільш типових фінансових порушень, які розслідуються Бюро економічної безпеки України.

В Україні серед останніх тенденцій протидії та боротьби з фінансовими злочинами виділимо наступні [15; 18; 22]:

– розвиток законодавчої бази в Україні за останні 2010-2024 роки та її гармонізація з міжнародними стандартами, зокрема для налагодження співробітництва з інституціями у відповідній сфері з інших держав, що пояснюється в цілому з активізацією боротьби з економічною злочинністю. Однією з проблем, що потребує постійного оновлення держав-

Таблиця 1

Динаміка кримінальних правопорушень у сфері господарської діяльності в Україні у 2019-2023 роках, одиниць

Кримінальні правопорушення у сфері господарської діяльності	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, +/-
Усього кримінальних правопорушень	5947	5342	5469	3414	4840	-1107
в тому числі фінансові:						
Легалізація (відмивання) майна, одержаного злочинним шляхом, ст. 209	283	348	395	437	969	686
Умисне порушення вимог законодавства про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, ст. 209-1	2	1	5	1	2	0
Нецільове використання бюджетних коштів, здійснення видатків бюджету чи надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень або з їх перевищенням, ст. 210	23	16	17	3	12	-11
Видання нормативно-правових актів, що зменшують надходження бюджету або збільшують витрати бюджету всупереч закону, ст. 211	1	8	3	0	1	0
Ухилення від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), ст. 212	852	910	760	390	914	62
Ухилення від сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, ст. 212-1	35	44	24	4	34	-1
Шахрайство з фінансовими ресурсами, ст. 222	76	14	147	7	31	-45
Всього фінансових правопорушень	1272	1341	1351	842	1963	691
Частка фінансових порушень від усіх правопорушень у господарській діяльності, %	21%	25%	25%	25%	41%	19%

Джерело: розраховано автором за даними [8-12].

Таблиця 2

Кримінальні правопорушення у провадженнях, досудове розслідування у яких здійснюється Бюро економічної безпеки України

Кримінальні правопорушення у сфері господарської діяльності	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, +/-
Усього кримінальних правопорушень	1883	2078	459	510	1752	-131
в тому числі фінансові:						
Легалізація (відмивання) майна, одержаного злочинним шляхом, ст. 209	42	56	15	38	116	74
Умисне порушення вимог законодавства про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, ст. 209-1	0	0	0	0	0	0

Нецільове використання бюджетних коштів, здійснення видатків бюджету чи надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень або з їх перевищенням, ст. 210	-	-	-	1	4	4
Видання нормативно-правових актів, що зменшують надходження бюджету або збільшують витрати бюджету всупереч закону, ст. 211	-	-	-	0	1	1
Ухилення від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), ст. 212	708	802	43	237	697	-11
Ухилення від сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, ст. 212-1	29	42	13	2	29	0
Шахрайство з фінансовими ресурсами, ст. 222	0	4	0	0	19	19
Всього фінансових правопорушень	779	904	71	278	866	87
Частка фінансових порушень від усіх правопорушень у господарській діяльності, %	41%	44%	15%	55%	49%	8%

Джерело: розраховано автором за даними [8-12].

ної політики протидії фінансовим злочинам, є їх поширення на території різних країн, що призводить до проблем організаційного, юрисдикційного характеру. Виходом у такому випадку є саме гармонізація національного законодавства за міжнародними стандартами, налагодження співпраці національних органів та інституцій в сфері протидії фінансовим злочинам [24-25].

– в законодавстві акцентовано увагу на розвитку аналітичних систем забезпечення швидкої обробки й аналізу інформації при проведенні розслідувань в сфері фінансової злочинності;

– відбувається активний обмін кращими практиками, знаннями, рекомендаціями між країнами ЄС та Україною в протидії фінансовим злочинам;

– проблемним питанням залишається відсутність дієвих механізмів покарань для скорочення фінансової злочинності в достроковому періоді, адже заходи протидії стосуються викриття, накладення штрафу на обвинувачених осіб, тоді як варто розробити й впровадити практичний механізм попередження злочинів;

– затвердження двосторонніх угод про співпраці та міжнародних договорів співробітництва для забезпечення синергії й поширення досвіду у протидії фінансовим злочинам;

– транснаціональна фінансова злочинність випереджає заходи її протидії через доступ злочинців до ресурсів та передових технологій.

Зважаючи на зростання чисельності правопорушень у фінансовій сфері зростає роль та значення державної політики протидії таким злочинам. Це зумовлює потребу в постійному оновленні та впровадженні національних стратегічних документів, в яких визначені засади такої політики.

Одним з керівних документів, що визначає засади державної політики протидії фінансовим злочинам, була Концепція розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму у 2005-2010 роках [19].

Документ доктринального характеру визначав забезпечення прозорості фінансової системи, покращення міжнародного іміджу України, підвищення інвестиційної привабливості, декриміналізацію та детінізацію економіки, сприяння наповненню доходної складової державного бюджету [19]. Наслідком реалізації заходів Концепції було оновлення Закону «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму» в 2010 році, а також налагодження міжвідомчого співробітництва та моделі фінансового моніторингу злочинів.

В 2011 році схвалено Стратегію розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму на період до 2015 р. [20]. Документ визна-

чав законодавчі, інституційні та організаційні заходи для забезпечення стабільного, ефективного функціонування цієї системи.

Наприкінці 2015 року схвалено Стратегію розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення на період до 2020 року [21]. Серед заходів Стратегії визначено потребу в реформуванні системи державного управління; вдосконалення форм, методів ризик-орієнтованого підходу у сфері фінансового моніторингу; проведення національної оцінки ризиків; налагодження ефективної співпраці та співробітництва Державного фінансового моніторингу з Національним антикорупційним бюро та інші.

Вище зазначені види нормативно-правових документів не відрізнялися за їх змістовною сутністю та наповненням, а положення Концепції та Стратегії значною мірою були продубльовані, характеризуючись декларативністю. Крім того, в обох документах відсутні стратегічні індикатори та показники їх виконання [1].

Законодавчими важелями протидії фінансовим злочинам в Україні є положення ст. 209 Кримінального кодексу (ККУ), в яких передбачено карну відповідальність за відмивання (легалізацію) грошей, навмисне порушення законодавчих вимог про запобігання та протидію відмиванню доходів внаслідок злочинної діяльності [14].

Положення Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» визначають дії з легалізації доходів, внаслідок здійснення фінансових злочинів [18]. Такі дії спрямовані саме на приховування джерел походження незаконно отриманих коштів, або ж сприяння особі у приховуванні злочинів, пов'язаних з відмиванням доходів.

Порядок та механізм протидії отримання незаконних доходів визначені нормами прийнятого в 2022 році Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії». В нормативно-правовому акті визначено поняття комплаєнс як постійний процес виявлення та запобігання ризикам, які можуть виникати під час здійснення певного виду діяльності особи через невідповідність законодавству, іншим стандартам, правилам, принципам роботи. Такий процес регламентується внутрішніми документами надавача фінансових послуг та може відбуватися у формі спостереження та

контролю за відповідністю діяльності передбаченим внутрішніми документами процесами [22].

Зважаючи на поширеність фінансової злочинності як в корпоративному, так і в державному секторах, в Україні розвинена система протидії такій злочинності. В Україні система протидії економічній злочинності передбачає такі основні елементи: спеціалізовані правоохоронні органи; податкові служби; митні служби; органи фінансової розвідки. Національна поліція України забезпечує розслідування найбільшої частки економічних злочинів.

У 2014 році в Україні створено Національне антикорупційне бюро України. У 2019 році створено Управління аналітики та обробки інформації, аналогів якому в Україні немає. Аналітики, як і детективи, мають доступ та використовують у роботі основні державні реєстри та бази даних – на сьогодні понад 100 для виявлення економічних злочинів.

Єдиним органом, в основі роботи якого, використовується аналітична складова завдяки інформаційним технологіям, є Бюро економічної безпеки України (БЕБ), для реалізації якого функціонують інформаційно-аналітичні підрозділи.

Виявлення та нівелювання фінансових ризиків, відшкодування до бюджету завданих збитків державі, які загрожують фінансовій безпеці держави, є одним з напрямків роботи Бюро економічної безпеки України. У 2023 році завдяки викриттю кримінальних проваджень БЕБ відшкодували в бюджет 2,2 млрд. грн. збитків. У 2023 році експерти БЕБ розробили 1005 аналітичних структур у формі висновків щодо негативного впливу правопорушень на бюджетну, податкову, інвестиційну, грошово-кредитну сферу країни на суму 155,9 млрд. грн. В цілому в 2023 році було упереджено розкрадання державних коштів на суму 8,8 млрд. грн. (1,99 млрд. грн. у 2022 році), з яких незаконне відшкодування ПДВ на суму 2,1 млрд. грн., не допущення розкрадання коштів при тендерах в бюджетній сфері на суму 1,5 млрд. грн., упередження поширення ризикового податкового кредиту з ПДВ на суму 5,2 млрд. грн. [23].

Серед фінансових злочинів поширеною є саме укладення фіктивного договору про надання послуг з модернізації устаткування державного підприємства та підрядника. Після укладення угоди перераховано кошти за послуги з модернізації, які фактично не були виконані. Тож детективам Територіального управління Бюро економічної безпеки в Одеській області вдалося повернути кошти на суму понад 2 млн. грн. [13].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження теоретико-практичних аспектів державної політики протидії фінансовим злочинам вказує на її еволюцію, яка проявляється в розвитку різних напрямків такої політики, зважаючи на найбільш поширені види корпоративних та державних правопорушень з незаконним збагаченням. Серед корпоративних фінансових злочинів виділимо ті, що найбільше загрожують фінансові безпеці України: легалізація (відмивання) майна, одержаного злочинним шляхом, ухилення від сплати податків, зборів, шахрайство з фінансовими ресурсами. Натомість в державному секторі розповсюджене незаконне відшкодування ПДВ, розкрадання коштів при тендерах в бюджетній сфері, поширення ризикового податкового кредиту з ПДВ, укладення фіктивного договору про надання послуг. В процесі дослідження основних фінансових злочинів в Україні можна констатувати, що вони тісно переплітаються між корпоративним та державним сектором, адже дають змогу незаконно заволодіти фінансовими ресурсами суб'єктам обох секторів. Тому подальші дослідження варто зосередити на пошуках вдосконалення державної політики протидії фінансовим злочинам, враховуючи вище вказане.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Баранов, Р. О. Пріоритетні завдання щодо підвищення ефективності державної політики запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 13. С. 98-102.
2. Васильців, Т. Г., Мульська, О. П., Василечко, Н. В. Стратегічні пріоритети державної політики протидії ухиленню від сплати податків з використанням офшорних юрисдикцій. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 113-122.
3. Відмивання грошей та фінансові злочини. URL: <https://gijn.org/ua/resurs-ua/vidmivanna-grosey-ta-finansovi-zlocini/>
4. Грицишен, Д. Передумови формування та реалізації державної політики в сфері запобігання та протидії економічній злочинності. *Наукові перспективи (Наукові перспективи)*. 2020. № 6 (6). URL: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6\(6\)-32-42](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6(6)-32-42)
5. Грицишен, Д. О., Супрунова, І. В., Лисак, С. П., Грицишен, Д. А., Супрунова, І. В., Лисак, С. П. Класифікація економічної злочинності для цілей державного управління в контексті забезпечення державної безпеки. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. 4(37). С. 9-25. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=934580>
6. Дикий А. П. Державна політика запобігання та протидії економічній злочинності в системі гарантування економічної безпеки України: монографія / А. П. Дикий. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2023. 428 с.
7. Долбнєва, Д. В. Шляхи трансформації системи боротьби з економічними злочинами в Україні з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2019. №2-3(55-56). С. 21-27.
8. Єдиний звіт про кримінальні правопорушення за січень-грудень 2019 року. URL: https://old.gp.gov.ua/ua/stst2011.html?_m=fslib&_t=fsfile&_c=download&file_id=208205
9. Єдиний звіт про кримінальні правопорушення за січень-грудень 2020 року. URL: https://old.gp.gov.ua/ua/stst2011.html?_m=fslib&_t=fsfile&_c=download&file_id=210855
10. Єдиний звіт про кримінальні правопорушення за січень-грудень 2021 року. URL: https://old.gp.gov.ua/ua/file_downloader.html?_m=fslib&_t=fsfile&_c=download&file_id=215627
11. Єдиний звіт про кримінальні правопорушення за січень-грудень 2022 року. URL: https://old.gp.gov.ua/ua/file_downloader.html?_m=fslib&_t=fsfile&_c=download&file_id=225262
12. Єдиний звіт про кримінальні правопорушення за січень-грудень 2023 року. URL: https://old.gp.gov.ua/ua/file_downloader.html?_m=fslib&_t=fsfile&_c=download&file_id=241804
13. Заволодіння 2 млн грн: БЕБ повідомило про підозри керівникам оборонного підприємства та компанії-підрядника. URL: <https://esbu.gov.ua/news/zavolodinnia-2-mln-hrn-beb-povidomylo-pro-pidozry-kerivnykam-oboronnoho-pidpriemstva-ta-kompanii-pidriadnyka>
14. Кримінальний кодекс України № 2341-III від 19.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
15. Луцька, К. Удосконалення правових механізмів протидії корупції в органах державного управління з огляду на країни ЄС. *Наукові перспективи (Наукові перспективи)*. 2023. № 12 (42). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-)
16. Наконечна, Н. В., Щурко, У. В. Протидія фінансовим злочинам як передумова формування ефективної системи фінансової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2013. 1. С. 77-86.
17. Підбережник, Н. П. Антикорупційна політика в країнах Західної Європи: досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2013. № 37. С. 123-132.
18. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України № 361-IX від 01.01.2024. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 25, ст.171). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
19. Про схвалення Концепції розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму на 2005-2010 роки: розпорядження Кабінету міністрів України № 315-р від 3 серпня 2005 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/315-2005-p#Text>
20. Про схвалення Стратегії розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відми-

ванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму на період до 2015 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 190-р від 9 березня 2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/190-2011-p#Text>

21. Про схвалення Стратегії розвитку системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1407-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1407-2015-p#Text>

22. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України № 1953-IX від 01.01.2024 (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 3-4, ст.10). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

23. У 2023 році завдяки роботі Бюро економічної безпеки збережено 8,8 млрд державних коштів. URL: <https://esbu.gov.ua/news/u-2023-rotsi-zavdiaky-roboti-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-zberezheno-88-mlrd-derzhavnykh-koshtiv>

24. Franssen, V. The EU's Fight Against Corporate Financial Crime: State of Affairs and Future Potential. *German Law Journal*. 2018. № 19(5). P. 1221-1249.

25. Pavlidis, G. Learning from failure: cross-border confiscation in the EU. *Journal of Financial Crime*. 2019. № 26(3). P. 683-691. URL: <https://doi.org/10.1108/JFC-08-2018-0087>

26. Risk Angles: Five questions on financial crime. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/governance-risk-and-compliance/articles/risk-angle-financial-crime.html>

СЕКЦІЯ 6
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ
В СВІТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇPROSPECTS FOR PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIAL PROJECTS
IN THE WORLD IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Стаття присвячена дослідженню перспектив публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації. Вона розглядає ключові аспекти розвитку соціальних ініціатив у сучасному світі, де глобалізація впливає на всі сфери суспільного життя. Публічне управління соціальними проєктами виступає важливим інструментом у вирішенні таких глобальних викликів, як бідність, економічна нерівність, безробіття, соціальна ізоляція та екологічні проблеми. У статті також аналізується вплив глобалізаційних процесів на ефективність управління соціальними ініціативами та їхню адаптацію до національних особливостей різних країн.

Наголошено на важливості інновацій та цифровізації як одного з основних чинників, що сприяють ефективному управлінню соціальними проєктами. Використання сучасних технологій, таких як великі дані, онлайн-платформи для збору коштів (краудфандинг) та цифрові інструменти для моніторингу проєктів, дозволяють покращити управління ресурсами та прозорість процесів. У статті підкреслено роль цифрових рішень у покращенні взаємодії між громадянами, урядами та приватним сектором, що сприяє швидкому реагуванню на соціальні виклики і підвищенню ефективності проєктів.

Досліджено перспективи публічно-приватного партнерства (PPP), яке стає ключовим елементом у фінансуванні та реалізації соціальних проєктів у різних країнах. Співпраця між державою і приватними інвесторами дозволяє залучити додаткові ресурси для масштабних соціальних ініціатив, зменшувати навантаження на державний бюджет та забезпечувати більш якісне надання соціальних послуг. У статті також акцентується увага на тому, що публічно-приватне партнерство сприяє інноваціям у соціальній сфері, наприклад, у сфері охорони здоров'я, освіти та інфраструктури.

Окремої уваги заслуговує питання сталого розвитку та екологічної складової соціальних проєктів, яке стає дедалі актуальнішим в умовах глобальних кліматичних змін. У статті проаналізовано важливість впровадження екологічно орієнтованих ініціатив, спрямованих на збереження природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів та адаптацію до зміни клімату. Важливою є також роль місцевих громад у реалізації цих проєктів, адже саме їхня участь і знання місцевих умов є вирішальними для успіху соціальних програм на локальному рівні.

Ключові слова: публічне управління, соціальні проєкти, публічне управління соціальними проєктами, проєктна діяльність, світовий досвід, перспективи оптимізації публічного управління, перспективи оптимізації публічного управління соціальними проєктами, глобалізація, старіння населення, демографічна ситуація, соціальне забезпечення, соціальний захист.

The article is devoted to the study of the prospects for public management of social projects in the context of globalization. It examines the key aspects of the development of social initiatives in the modern world, where globalization affects all spheres of public life. Public management of social projects is an important tool in addressing global challenges such as poverty, economic inequality, unemployment, social exclusion, and environmental problems. The article also analyzes the impact of globalization processes on the effectiveness of social initiative management and their adaptation to the national characteristics of different countries.

The importance of innovation and digitalization as one of the main factors contributing to the effective management of social projects is emphasized. The use of modern technologies, such as big data, online fundraising platforms (crowdfunding), and digital tools for project monitoring, can improve resource management and process transparency. The article emphasizes the role of digital solutions in improving the interaction between citizens, governments, and the private sector, which contributes to a rapid response to social challenges and increases project efficiency.

The prospects for public-private partnerships (PPP), which are becoming a key element in the financing and implementation of social projects in different countries, are explored. Cooperation between the state and private investors allows attracting additional resources for large-scale social initiatives, reducing the burden on the state budget, and ensuring better quality social services. The article also emphasizes that public-private partnerships promote innovations in the social sphere, such as in healthcare, education, and infrastructure. Special attention is paid to the issue of sustainable development and the environmental component of social projects, which is becoming increasingly relevant in the context of global climate change. The article analyzes the importance of implementing environmentally oriented initiatives aimed at preserving natural resources, reducing greenhouse gas emissions, and adapting to climate change. The role of local communities

УДК 351.316:3
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.27>

Луцюк А.В.

здобувач третього освітнього рівня (аспірант), Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
ORCID ID: 0009-0006-3566-4714

in the implementation of these projects is also important, as their participation and knowledge of local conditions are crucial for the success of social programs at the local level.

Key words: public management, social projects, public management of social projects,

project activity, world experience, prospects for optimization of public management, prospects for optimization of public management of social projects, globalization, population aging, demographic situation, social security, social protection.

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючою роллю соціальних проєктів у забезпеченні сталого розвитку суспільств в умовах швидких глобалізаційних процесів. Соціальні проєкти стають важливим інструментом для вирішення таких гострих проблем, як бідність, нерівність, безробіття, соціальна ізоляція, а також екологічні виклики. В умовах глобалізації країни та регіони мають можливість обмінюватися досвідом, використовувати інноваційні підходи та налагоджувати міжнародне співробітництво, що сприяє ефективному управлінню соціальними проєктами. Однак, поряд з цим, глобалізація несе і виклики, зокрема нерівномірність розвитку різних регіонів, політичну та економічну нестабільність, що ускладнює ефективне впровадження таких проєктів.

Особливо актуальною ця тема є для України, де соціальні проєкти можуть стати інструментом подолання наслідків економічної кризи, викликаної війною, а також сприяти європейській інтеграції та розвитку громадянського суспільства. Таким чином, дослідження перспектив публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації є важливим для визначення стратегій і підходів, які дозволять підвищити ефективність управління соціальними проєктами на національному та міжнародному рівнях, а також врахувати як позитивні, так і негативні наслідки глобалізаційних процесів.

Метою дослідження є аналіз перспектив розвитку публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації, окреслення підходів, які сприятимуть підвищенню ефективності управління соціальними проєктами на національному та міжнародному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці публічного управління соціальними проєктами присвячували свою увагу численні вітчизняні дослідники: Т. Безверхнюк, Д. Бородіна, С. Бушуєв, В. Бурков, К. Ващенко, В. Воропаєв, В. Воротін, Т. Гречко, О. Кілієвич, І. Мазур, Б. Надточій, В. Тертичко, В. Шапіро та ін. Водночас, перспективи оптимізації публічного управління соціальними проєктами в умовах глобалізації, з огляду на високу динаміку безпекових та політичних процесів міжнародного рівня, потребують окремого дослідження та обумовлює його актуальність.

Основний зміст дослідження. На сучасному етапі публічне управління соціальними проєктами набуває нових форм завдяки цифровим технологіям, публічно-приватному партнерству та активній участі громадянського суспільства. Інноваційні рішення, такі як краудфандинг, цифрові платформи для взаємодії між урядами і громадянами, а також міжнародна координація соціальних ініціатив відкривають нові можливості для вирішення соціальних проблем. Крім того, зростає увага до питань сталого розвитку та екологічної безпеки, що вимагає інтеграції екологічних аспектів у управління соціальними проєктами.

Глобалізація формує потенційні переваги для розвитку соціальних проєктів у різних країнах світу, сприяючи ефективному вирішенню актуальних соціальних проблем. Однією з ключових переваг є можливість обміну досвідом між країнами та регіонами, що дозволяє використовувати передові практики та інноваційні підходи для підвищення якості реалізації соціальних ініціатив. Завдяки глобалізаційним процесам, країни отримують доступ до успішних прикладів вирішення соціальних проблем, які були протестовані в інших частинах світу, що значно скорочує час і ресурси, необхідні для впровадження аналогічних проєктів на національному рівні.

Обмін досвідом між країнами у сфері соціальних проєктів сприяє створенню нових механізмів співпраці між державами, міжнародними організаціями, приватним сектором та громадянським суспільством. Така кооперація дозволяє запроваджувати комплексні соціальні програми, що відповідають глобальним викликам, таким як бідність, нерівність, соціальна ізоляція, безробіття, а також проблеми екології та зміни клімату. Наприклад, успішні соціальні програми, реалізовані в одних країнах, можуть бути адаптовані та використані в інших, враховуючи місцеві особливості та потреби населення [1]. Такий обмін досвідом також сприяє підвищенню професійного рівня державних службовців та представників неурядових організацій, що займаються впровадженням соціальних проєктів.

Глобалізація також створює широкі можливості для фінансової підтримки соціальних проєктів. З одного боку, міжнародні фінансові інституції, такі як Світовий банк, Міжнародний

валютний фонд, а також різні фонди та програми Організації Об'єднаних Націй, надають фінансову допомогу країнам, що розвиваються, для реалізації соціальних ініціатив. Завдяки глобалізаційним процесам ці організації отримали можливість оперативно реагувати на соціальні виклики в різних регіонах світу, спрямовуючи фінансові ресурси на подолання бідності, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг тощо.

З іншого боку, глобалізація сприяє розвитку приватних ініціатив у сфері соціальних проєктів, зокрема завдяки залученню приватного капіталу до фінансування соціальних ініціатив через механізми публічно-приватного партнерства (PPP) [2]. Публічно-приватне партнерство дозволяє державам використовувати фінансові та матеріальні ресурси приватного сектору для реалізації масштабних соціальних програм, що сприяє скороченню бюджетних витрат та підвищенню ефективності управління. Водночас, приватні компанії отримують можливість зміцнювати свій імідж соціально відповідального бізнесу, що є важливим аспектом для їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку. PPP особливо корисне у сферах, де потрібні значні інвестиції, наприклад, в охорону здоров'я, освіту або розвиток інфраструктури.

Завдяки співпраці з приватними компаніями, уряди можуть зменшити фінансове навантаження на державний бюджет, забезпечуючи водночас високу якість надання послуг. У багатьох країнах приватні компанії співпрацюють з урядами для створення соціального житла, модернізації медичних установ або реалізації проєктів у сфері освіти [2]. PPP також сприяє впровадженню інновацій у соціальні проєкти. Приватний сектор зазвичай має доступ до нових технологій, що можуть бути використані для вирішення соціальних проблем. Приватні компанії можуть пропонувати інноваційні рішення для розширення доступу до освіти через онлайн-курси або використання мобільних додатків для надання медичних послуг у віддалених регіонах.

Ще однією вагомою перевагою глобалізації для розвитку соціальних проєктів є поширення передових практик та інноваційних рішень. У сучасному світі інформаційні технології відіграють важливу роль у розвитку соціальних проєктів, дозволяючи значно розширити можливості для збору даних, моніторингу та оцінки результатів реалізації соціальних програм. Глобальні інформаційні мережі сприяють швидкому поширенню знань про найкращі практики у сфері соціального управління, що

дозволяє державам та організаціям ефективніше планувати та реалізовувати соціальні проєкти.

Крім того, глобалізація сприяє розвитку міжнародних партнерств у сфері соціальних проєктів. Такі організації, як Європейський Союз, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також регіональні організації та ініціативи активно працюють над розвитком соціальних проєктів у країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою. Це дозволяє поширювати передові практики управління соціальними проєктами та забезпечувати високий рівень координації між різними зацікавленими сторонами. Міжнародна координація особливо важлива в контексті таких глобальних викликів, як боротьба з бідністю, зміна клімату, забезпечення прав людини та інклюзивний розвиток.

Глобалізація, незважаючи на численні переваги, також несе ряд викликів, які суттєво ускладнюють процеси публічного управління соціальними проєктами. Серед найбільш актуальних викликів можна виділити економічну нерівність, культурні та соціальні розбіжності, а також політичну нестабільність. Ці фактори суттєво впливають на ефективність реалізації соціальних ініціатив та їхню здатність досягати позитивних змін у суспільстві.

Одним із найбільш суттєвих викликів глобалізації є економічна нерівність як між країнами, так і всередині окремих держав. У процесі глобалізації країни, які мають розвинуті економіки, отримують значні вигоди від міжнародних торговельних відносин та доступу до світових ринків, тоді як держави з перехідною або слабкою економікою часто залишаються на периферії глобального розвитку [3]. Це призводить до того, що бідні країни стають все більш залежними від економічної допомоги розвинених держав та міжнародних організацій, що може обмежувати їхню здатність самостійно вирішувати соціальні проблеми.

Економічна нерівність проявляється не лише на міждержавному рівні, але й усередині окремих країн. У деяких випадках глобалізація сприяє концентрації багатства в руках обмеженої групи людей, тоді як решта населення не отримує значної вигоди від економічного зростання [4]. Це породжує соціальну нерівність, яка ускладнює реалізацію соціальних проєктів, оскільки значна частина населення залишається за межею бідності, або не має доступу до базових соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальна підтримка.

Глобалізація також стимулює процеси міграції, коли люди з бідніших країн шукають

кращі умови життя в економічно розвинених державах. Це призводить до виникнення нових соціальних проблем, таких як сегрегація, відчуження та соціальна напруга між місцевим населенням та мігрантами [5]. Соціальні проекти, спрямовані на подолання цих викликів, часто стикаються з труднощами через обмежені ресурси та складність забезпечення рівного доступу до послуг для різних соціальних груп.

Ще одним важливим викликом глобалізації є різниця в культурних та соціальних цінностях, яка може ускладнювати реалізацію соціальних проектів. Глобалізація сприяє поширенню західних культурних моделей та норм на весь світ, що може викликати негативну реакцію з боку суспільств, які зберігають традиційні або консервативні погляди. Внаслідок цього виникають культурні конфлікти, які ускладнюють взаєморозуміння між країнами та створюють додаткові бар'єри для співпраці в рамках міжнародних соціальних ініціатив.

Крім того, глобалізація породжує нові форми культурної ідентичності, які часто відрізняються від традиційних цінностей. Покоління, яке виросло в умовах глобальної комунікації та доступу до інтернету, сприймає світ через призму нових цінностей, таких як індивідуалізм, свобода самовираження та мультикультуралізм. Це може створювати напругу між різними поколіннями, а також між різними соціальними групами всередині суспільства, що ускладнює координацію соціальних проектів та їхню спрямованість на вирішення загальних проблем.

Політична нестабільність є ще одним важливим викликом, який ускладнює реалізацію соціальних проектів у глобалізованому світі. У багатьох країнах глобалізація супроводжується політичними та соціальними потрясіннями, які можуть дестабілізувати уряди, спричинити конфлікти та створювати несприятливі умови для реалізації соціальних ініціатив [6]. Політична нестабільність ускладнює доступ до фінансових ресурсів, а також знижує рівень довіри громадян до державних інституцій, що негативно впливає на ефективність соціальних проектів.

Одним із прикладів політичної нестабільності є збройні конфлікти, які можуть повністю руйнувати соціальну інфраструктуру та зводити нанівець будь-які зусилля з реалізації соціальних ініціатив [7]. У таких умовах соціальні проекти повинні мати адаптивні механізми, що дозволяють швидко реагувати на зміни політичної ситуації та забезпечувати мінімальний рівень соціальної підтримки для постраждалих верств населення.

Крім того, глобалізація може посилювати політичну нестабільність у зв'язку з тим, що вона створює нові виклики для суверенітету національних держав. Залежність від міжнародних організацій та глобальних економічних процесів може викликати незадоволення серед населення, особливо в тих країнах, де економічна нерівність або культурні конфлікти загострюються через глобалізаційні процеси. Це призводить до зростання популістських настроїв, політичної радикалізації та підтримки рухів, які виступають за ізоляцію від глобальних процесів і повернення до національних або регіональних моделей розвитку.

У таких умовах соціальні проекти можуть ставати заручниками політичної боротьби, коли окремі політичні сили використовують їх для просування власних інтересів або підбивають довіру до ініціатив, що фінансуються з-за кордону. Це не лише ускладнює реалізацію соціальних проектів, але й знижує їхню ефективність у вирішенні реальних соціальних проблем.

Інновації та цифровізація відіграють вирішальну роль у сучасних соціальних проектах, надаючи нові інструменти для ефективного вирішення соціальних проблем. Використання технологій дозволяє значно прискорити процес реалізації проектів, робить їх більш прозорими та доступними для ширшого кола учасників. Онлайн-платформи стають все більш популярними для координації проектів, збору даних і моніторингу їх виконання. Вони дозволяють залучати до співпраці не тільки уряди, а й громадянське суспільство та приватний сектор.

Сучасні інформаційні платформи та технології дозволяють урядам і громадським організаціям не лише оперативно збирати та аналізувати дані, але й взаємодіяти з громадянами в режимі реального часу. Це дає можливість краще розуміти потреби населення, швидше реагувати на соціальні проблеми, а також забезпечувати прозорість та підзвітність у процесі реалізації соціальних проектів. Наприклад, використання цифрових платформ для краудфандингу дозволяє залучати кошти на соціальні ініціативи з усього світу, мобілізуючи фінансові ресурси та підтримку громадян на глобальному рівні.

Краудфандинг є одним із яскравих прикладів цифровізації соціальних проектів. Він являє собою механізм, що дозволяє збирати фінансові ресурси від широкого кола людей для реалізації соціальних ініціатив [8]. Краудфандингові платформи, такі як Kickstarter або GoFundMe, стали інноваційними інструментами для соціальних підпри-

емців, що допомагають залучати фінансування для проектів з усього світу. Це дозволяє швидко мобілізувати ресурси для вирішення соціальних проблем на місцевому або глобальному рівні.

Інноваційні технології також допомагають підвищити ефективність надання соціальних послуг. Використання великих даних (Big Data) [9] дає можливість аналізувати великі масиви інформації для виявлення потреб конкретних соціальних груп та оптимізації ресурсів для їх вирішення. Крім того, мобільні додатки дозволяють громадянам отримувати доступ до соціальних послуг, консультацій або допомоги безпосередньо з власних пристроїв, що значно покращує якість і швидкість надання допомоги.

Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Європейський Союз (ЄС) та Світовий банк, відіграють важливу роль у підтримці соціальних проектів на глобальному рівні [10]. Вони забезпечують фінансову, технічну та консультаційну допомогу для урядів, громадських організацій та інших зацікавлених сторін, сприяючи реалізації соціальних ініціатив у країнах, що розвиваються, і в країнах з перехідною економікою.

Вагому роль у соціальному проектуванні на глобальному рівні відіграє ООН, що реалізує широкий спектр програм, спрямованих на боротьбу з бідністю, захист прав людини, забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я. Крім того, ООН активно працює над впровадженням Цілей сталого розвитку (ЦСР), які спрямовані на подолання соціальних та екологічних викликів до 2030 року. Міжнародні організації також надають експертну підтримку та координацію на глобальному рівні, допомагаючи країнам ефективніше планувати та реалізовувати соціальні проекти.

Європейський Союз є ще одним важливим гравцем у підтримці соціальних проектів, особливо в країнах-сусідах та партнерах ЄС. Завдяки фінансовим інструментам, таким як Європейський соціальний фонд (ESF), ЄС підтримує проекти, спрямовані на поліпшення зайнятості, соціальну інтеграцію та боротьбу з бідністю. Світовий банк також надає кредити та гранти для реалізації соціальних програм, особливо у сферах освіти, охорони здоров'я та інфраструктури.

У контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату та виснаження природних ресурсів, сталий розвиток стає важливою складовою соціальних проектів. Багато соціальних ініціатив сьогодні інтегрують екологічні аспекти у свою діяльність, враховуючи необхідність збереження природного середовища

для майбутніх поколінь. Проекти, які спрямовані на сталий розвиток, зазвичай охоплюють кілька ключових аспектів: забезпечення екологічної безпеки, боротьба зі зміною клімату, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення впливу людської діяльності на природу. Соціальні проекти з екологічної освіти допомагають людям краще розуміти вплив їхньої діяльності на навколишнє середовище та вчать їх більш стійким практикам ведення господарства.

Уряди та міжнародні організації активно працюють над впровадженням таких проектів, надаючи гранти та інші форми підтримки. Наприклад, проект «Зелений кліматичний фонд», створений у рамках ООН, фінансує ініціативи, що спрямовані на зниження викидів парникових газів та адаптацію до зміни клімату.

Місцеві громади також відіграють дедалі важливішу роль у впровадженні глобальних соціальних ініціатив [4]. В умовах глобалізації зростає усвідомлення того, що місцевий рівень є ключовим для успішної реалізації багатьох проектів. Місцеві громади мають унікальні знання про свої потреби та виклики, і їхня активна участь є запорукою успіху соціальних проектів.

Багато глобальних ініціатив сьогодні спрямовані на підтримку місцевих проектів, які сприяють розвитку громад. Програми зі сталого розвитку часто передбачають фінансування місцевих ініціатив, що спрямовані на поліпшення інфраструктури, охорони здоров'я або освіти на рівні громад. Одним із прикладів успішного проекту є ініціатива «Міста сталого розвитку», яка спрямована на підтримку місцевих громад у досягненні цілей сталого розвитку на міському рівні [10]. Це включає проекти з енергозбереження, поліпшення водопостачання, управління відходами та інші ініціативи, що допомагають зробити міста більш стійкими та екологічно безпечними.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах глобалізації розвиток соціальних проектів набуває нових форм і викликів, відкриваючи при цьому значні перспективи для публічного управління. Інновації, цифровізація, роль міжнародних організацій, публічно-приватне партнерство, сталий розвиток та активна участь місцевих громад стають ключовими елементами, які визначають успіх соціальних ініціатив.

Інноваційні технології, такі як онлайн-платформи та краудфандинг, відкривають нові можливості для залучення ресурсів і підвищення прозорості соціальних проектів. Це дозволяє швидше реагувати на суспільні

виклики та забезпечує більшу інтеграцію учасників. Міжнародні організації, такі як ООН, ЄС та Світовий банк, відіграють важливу роль у фінансовій та експертній підтримці цих ініціатив, допомагаючи поширювати передові практики та координацію на глобальному рівні.

Зростаюча важливість публічно-приватного партнерства (PPP) обумовлена можливостями ефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів приватного сектору для реалізації масштабних соціальних програм, що допомагає урядам зменшити бюджетне навантаження та підвищити якість надання послуг.

Дедалі важливішими аспектами соціальних проєктів, спрямованих на захист навколишнього середовища та адаптацію до змін клімату стають «сталій розвиток» і екологічна складова. Місцеві громади, зі свого боку, відіграють вирішальну роль у впровадженні глобальних ініціатив, надаючи унікальні знання та підтримку для ефективної реалізації проєктів.

Таким чином, публічне управління соціальними проєктами в умовах глобалізації має великі перспективи, передусім - завдяки інтеграції технологій, міжнародної співпраці та активної участі місцевих громад. Однак, необхідно враховувати і виклики, такі як економічна нерівність, культурні розбіжності та політична нестабільність, що стають на заваді забезпеченню стійкості та ефективності цих ініціатив.

ЛІТЕРАТУРА

1. Міжнародні та національні соціальні проєкти та програми: комплекс навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 231

«Соціальна робота». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. С. В. Гераськов. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 93 с.

2. Орлова Н. С., Попова Т. О. Концептуальні засади публічно-приватного партнерства в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 11. С. 133-144.

3. Кирилич Х. В. Проблема нерівномірності економічного розвитку світового господарства: дис. канд. ек. наук: 08.00.02. Кирилич Христина Володимирівна. Львів, 2015. 188 с.

4. Ровний В. В., Яценко В. В. Управління соціальними проєктами в умовах глобальних викликів: правовий та державно-управлінський аспекти. *Європейські перспективи*. 2020. № 3. С. 24-28.

5. Пріб К. А., Гуткевич С. О. Чинники міжнародних міграційних процесів. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. С. 12-17.

6. Іщенко І. В. Політичні інститути в нестабільному середовищі: функціональні особливості. І. В. Іщенко. Дніпропетровськ: *Інновація*, 2015. 306 с.

7. В. М. Денисов, «Війна. Збройний конфлікт міжнародного характеру». *Великий енциклопедичний юридичний словник*, ред. Ю. С. Шемчушенко (Київ: *Юридична думка*, 2007), 293-294.

8. Дюк А. А. Краудфандинг як механізм розвитку соціального підприємництва. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 43-48.

9. Денисюк С. Г., Косюк Б. О. Технологія Big Data: переваги та ризики. *Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 13-15 березня 2019 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/allhum-2019/paper/view/6730>

10. Чернега О. Б. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. посіб. О. Б. Чернега, А. А. Семенов, В. С. Білозубенко. 2-е вид., оновл. і доп. Львів: *Магнолія* 2009. 346 с.

11. Результати соціологічного дослідження «Оцінка впливу підходу до місцевого розвитку за участі громад, реалізованого в Україні у проєктах ПРООН, що фінансувалися Європейським Союзом та іншими донорами». URL: http://www.cba.org.ua/one/images/stories/documents/CBA_publications/CBA_LQ.pdf

РОЛЬ ЛОБІЮВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ ТА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ

THE ROLE OF LOBBYING IN PUBLIC ADMINISTRATION AS AN INSTRUMENT OF INFLUENCE ON NATIONAL AND STATE SECURITY

Стаття присвячена дослідженню лобіювання як інструменту впливу на національну та державну безпеку в публічному управлінні.

У роботі досліджується, як лобістська діяльність впливає на процеси ухвалення рішень у державних органах та формування стратегічних напрямів у сфері безпеки. Лобіювання розглядається як важливий інструмент, що дозволяє враховувати інтереси бізнесу, громадських організацій та професійних асоціацій під час формування державної політики, яка безпосередньо впливає на внутрішню стабільність, обороноздатність і міжнародні позиції держави.

Автор наголошує на необхідності чіткого регулювання лобістської діяльності, оскільки вона може мати як позитивний, так і негативний вплив на національну безпеку. З одного боку, лобіювання може сприяти модернізації оборонної сфери, зміцненню державних інституцій та вдосконаленню законодавства через впровадження новітніх технологій і співпрацю з міжнародними партнерами. З іншого боку, відсутність належної прозорості та контролю може призвести до корупційних схем та домінування приватних інтересів над національними пріоритетами, що створює загрози для державної безпеки.

Виявлено, що лобісти активно використовують різні платформи для впливу на урядові рішення, включаючи прямі зустрічі, участь у комітетах та робочих групах, громадські слухання та медійні кампанії. Лобістські кампанії можуть формувати порядок денний у державному управлінні, представляючи інтереси певних груп. При цьому, лобісти можуть пропонувати альтернативні рішення та надавати експертні консультації, що сприяє ухваленню більш обґрунтованих рішень урядовцями.

Окремої уваги заслуговує роль лобіювання у збалансуванні інтересів між приватним сектором і громадськістю. Лобістська діяльність дозволяє представляти різні групи інтересів у процесі ухвалення рішень, проте надмірний вплив великих корпорацій, що мають більше ресурсів для лобістської діяльності, може порушити баланс і призвести до ухвалення рішень, які суперечать загальнодержавним інтересам. Автор підкреслює, що забезпечення прозорості та рівного доступу до процесу ухвалення рішень є ключовим для досягнення справедливого та збалансованого впливу на державну політику.

Ключові слова: лобіювання, лобізм, лобістська діяльність, лобіст, національні інтереси, інтереси держави, публічне управління,

механізми публічного управління, інструменти публічного управління, національна безпека, державна безпека.

The article is devoted to the study of lobbying as an instrument of influence on national and state security in public administration. The paper examines how lobbying activities influence decision-making processes in government agencies and the formation of strategic directions in the security sector. Lobbying is seen as an important tool that allows taking into account the interests of business, public organizations and professional associations in the formation of public policy, which directly affects the internal stability, defense capability and international position of the state.

The author emphasizes the need for clear regulation of lobbying activities, as they can have both positive and negative impact on national security. On the one hand, lobbying can contribute to the modernization of the defense sector, strengthening of state institutions and improvement of legislation through the introduction of new technologies and cooperation with international partners. On the other hand, the lack of proper transparency and control can lead to corruption schemes and the dominance of private interests over national priorities, which poses threats to national security.

It has been found that lobbyists actively use various platforms to influence government decisions, including direct meetings, participation in committees and working groups, public hearings, and media campaigns. Lobbying campaigns can shape the agenda in public administration by representing the interests of certain groups. At the same time, lobbyists can propose alternative solutions and provide expert advice, which contributes to more informed decision-making by government officials.

The role of lobbying in balancing interests between the private sector and the public deserves special attention. Lobbying activities allow representation of different interest groups in the decision-making process, but excessive influence of large corporations with more resources for lobbying activities can upset the balance and lead to decisions that are contrary to the national interest. The author emphasizes that ensuring transparency and equal access to decision-making is key to achieving a fair and balanced impact on public policy.

Key words: lobbyism, lobbying, lobbying activity, lobbyist, national interests, state interests, public administration, public administration mechanisms, public administration tools, national security, state security

УДК 351.8 (477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.28>

Старовойтов Д.Ф.,
здобувач третього освітнього рівня
(аспірант)
Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»
ORCID ID: 0009-0007-2046-0302

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Демократична модель державотворення передбачає представництво інтересів громадян шляхом делегування ними повноважень органам державної влади. Історично, у більшості розвинених демократичних держав

сформувався інститут лобізму, як механізму комунікації між владою і різними соціальними та економічними групами. Лобіювання, як дієвий прояв лобізму, забезпечує представлення інтересів окремих галузей, бізнесу та громадських організацій у процесах ухвалення стра-

тегічних рішень, що безпосередньо впливають на внутрішню стабільність, обороноздатність та міжнародні позиції держави.

В публічному управлінні лобювання може вважатися важливим інструментом з точки зору формування ефективної політики. З одного боку, воно сприяє врахуванню інтересів різних груп при розробці та впровадженні державних рішень. З іншого боку, неконтрольоване або непрозоре лобювання може становити загрозу національній безпеці через можливі корупційні схеми, тиск на державні інституції та нерівний розподіл впливу. Тому важливо забезпечити адекватне правове регулювання цієї діяльності, яке б гарантувало прозорість процесів лобювання та захищало національні інтереси. Зрештою, лобювання виступає не тільки інструментом впливу, а й важливим елементом у забезпеченні національної безпеки, що робить його дослідження особливо актуальним в умовах сучасних викликів, зокрема, для країн, які проходять етап становлення громадянського суспільства і розвитку демократичних інститутів.

Метою дослідження є визначення ролі лобювання в публічному управлінні як інструменту впливу на національну та державну безпеку, аналіз його впливу на процес ухвалення державних рішень, а також вивчення потенційних загроз та можливостей лобістської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематики лобістської діяльності у контексті забезпечення як національної безпеки загалом, так і державної безпеки зокрема, безпосередньо або опосередковано торкалися у своїх працях ряд учених, а саме: В. Абрамов, А. Балашов, І. Бідзюра, І. Ворчакова, М. Росенко, О. Гросфельд, О. Дягілев, Т. Крушельницька, Т. Яровой, Р. Мацкевич, І. Мусієнко, М. Недюха, Н. Осипова, В. Сумська, В. Нестерович, Г. Ситник, І. Мігус, В. Ровний, О. Руденко, А. Бентлі, В. Кіплінджер, Д. Макгенрі, Д. Трумен, П. Херрінг та інші.

Однак, розглядом безпекової ролі лобювання, у межах науки державного управління, у вітчизняному науковому просторі цікавилися лише окремі дослідники: Т. Яровой, Г. Ситник, А. Балашов, що й обумовлює актуальність дослідження ролі лобювання в публічному управлінні як інструменту впливу на національну та державну безпеку.

Основний зміст дослідження. В умовах демократичного соціуму, лобісти відіграють важливу роль у публічному управлінні, активно впливаючи на процес ухвалення рішень в урядових органах. Вони є посередниками між групами інтересів – бізнесом, громадськими

організаціями, професійними асоціаціями або навіть приватними особами – та органами державної влади [1]. Лобювання спрямоване на досягнення конкретних результатів через представлення інтересів цих груп перед урядом, а також на формування публічної політики, яка враховує ці інтереси. Такий процес має широкий спектр інструментів та методів, які лобісти використовують для впливу на державні рішення.

Основною метою лобістської діяльності є переконання урядових органів ухвалювати рішення, які вигідні тим, кого представляють лобісти. Це можуть бути ті чи інші зміни в законодавстві, бюджетних пріоритетах або адміністративних процедурах. Лобісти намагаються донести до державних службовців важливість певних проблем або ініціатив, пропонуючи конкретні рішення, які найчастіше вигідні або економічно, або соціально для зацікавлених сторін (замовників лобістських послуг) [2]. Водночас, вони можуть використовувати фактичні дані, аналітику або суспільний тиск, щоб вплинути на зміст політичних рішень.

Лобісти діють на різних рівнях влади – від місцевого до національного та навіть міжнародного. Вони беруть участь у комітетах, робочих групах і слуханнях, надаючи експертні консультації та рекомендації [3]. Це дозволяє урядовим органам ухвалювати більш обґрунтовані рішення, особливо у складних питаннях, які потребують спеціальних знань. Наприклад, у сферах технологій, охорони здоров'я або екології, де знання представників приватного сектору або громадських організацій можуть бути глибшими, ніж у державних чиновників. В ідеалі лобісти, таким чином, допомагають знизити рівень інформаційної асиметрії між органами влади і представниками суспільства або бізнесу. Але на практиці все рідко буває настільки оптимістично.

Вагомим аспектом впливу лобістів є їхня здатність формувати порядок денний у державному управлінні. Вони можуть висвітлювати проблеми або можливості, які могли б залишитися поза увагою урядовців, але є важливими для їхніх клієнтів. Наприклад, лобісти, які представляють інтереси енергетичних компаній, можуть домагатися змін у державній політиці щодо регулювання викидів або надання податкових пільг для інноваційних технологій у галузі відновлюваної енергетики. Але ці ж лобісти можуть гальмувати такі зміни, якщо це вигідно їх клієнтам.

Лобісти можуть ініціювати законодавчі зміни, відправляти аналітичні записки або організувати зустрічі з ключовими чиновниками, аби забезпечити просування своїх

ідей. Безпосередня комунікація з чиновниками та представниками урядових структур є одним із найпоширеніших методів впливу лобістів [4]. Йдеться про зустрічі, письмові звернення, участь у громадських обговореннях або надання експертних консультацій. Лобісти часто пропонують альтернативні варіанти вирішення проблем, спираючись на інтереси своїх клієнтів і надаючи дані, які можуть переконати уряд у перевагах певних рішень. Особливо ефективним є надання чітких, аргументованих пропозицій, що допомагає уряду скоротити час на розробку нових законів або змін до існуючих норм.

Крім того, лобісти часто створюють коаліції або альянси між різними групами інтересів, задля об'єднання зусиль щодо впливу на процес ухвалення рішень. Така співпраця може значно посилити їхній вплив, оскільки об'єднання кількох зацікавлених сторін збільшує вагу їхніх аргументів і можливості тиску на органи влади [5]. Наприклад, лобістська кампанія за зниження податкового навантаження на малий бізнес може бути більш ефективною, якщо вона проводиться у співпраці з громадськими організаціями, профспілками та іншими зацікавленими сторонами.

Лобісти також активно використовують медіа і громадську думку для досягнення своїх цілей. Вони можуть організовувати публічні кампанії, акції протесту, або навіть створювати громадські рухи для підтримки своїх ініціатив. Такі заходи допомагають привернути увагу суспільства та засобів масової інформації до певних питань, що у свою чергу може вплинути на політичний контекст і підвищити шанси на успішне просування своїх пропозицій в уряді. Крім того, лобісти можуть використовувати засоби масової інформації для поширення потрібної їм інформації, формуючи суспільну думку на свою користь, що також може мати значний вплив на ухвалення рішень у державних органах.

Проте лобіювання також має свої проблеми і виклики, особливо – в контексті його впливу на державне управління. Одна з ключових проблем – це потенційна нерівність доступу до процесу ухвалення рішень. Великі корпорації або навіть окремі заможні особи, чи їх групи, мають більше ресурсів для впливу на урядові рішення, ніж громадські організації або менш забезпечені групи. Це може призвести до перекосів у публічній політиці, коли інтереси окремих груп переважають над загальним благом. Тому важливо забезпечувати прозорість лобістської діяльності та рівні можливості для всіх груп інтересів у процесі публічного управління.

Інша проблема – це ризики корупції та зловживань. У деяких випадках лобісти можуть використовувати нелегітимні методи впливу на чиновників, такі як підкуп або неетичні домовленості, що підриває довіру до державних інституцій і може серйозно зашкодити національній безпеці. В цьому контексті важливо, щоб лобістська діяльність була чітко регламентована законодавством, яке б забезпечувало прозорість і підзвітність усіх учасників процесу.

Взаємодія лобістів з державними органами є невід'ємною частиною процесу публічного управління, яка забезпечує комунікацію між групами інтересів та державними структурами. Лобісти використовують різні платформи для співпраці та способи комунікації, щоб доносити свої позиції та впливати на процес ухвалення рішень. Ці платформи можуть бути як офіційними, встановленими законодавством [6], так і неформальними, тобто такими, що виникають на основі взаємних інтересів між лобістами та урядовцями. Основними формами взаємодії є прямі зустрічі, участь у комітетах та робочих групах, громадські слухання, а також використання засобів масової інформації та публічних кампаній.

Як уже зазначалося, однією з найбільш ефективних і поширених форм лобістської комунікації є прямі зустрічі та переговори між лобістами та державними службовцями, законодавцями або іншими посадовими особами. Цей спосіб взаємодії дозволяє лобістам безпосередньо впливати на прийняття рішень, представляючи свої пропозиції та аргументи з конкретних питань. Під час таких зустрічей лобісти можуть не лише доносити свої позиції, але й надавати експертні знання або пропонувати конкретні варіанти законодавчих змін, які вигідні їхнім клієнтам. Прямі зустрічі також дають змогу чиновникам отримувати інформацію, якою вони можуть не володіти, що підвищує ефективність і якість прийнятих рішень.

Іншою важливою платформою для співпраці є громадські слухання та публічні обговорення законодавчих ініціатив. В багатьох країнах перед прийняттям важливих законів чи політик організовуються публічні слухання, під час яких громадськість, включаючи лобістів, може виступити зі своїми пропозиціями. Лобісти, представляючи інтереси бізнесу, неурядових організацій або інших груп, активно беруть участь у цих слуханнях, впливаючи на остаточні рішення [7]. Наприклад, під час обговорення нових регуляцій у сфері екології, представники бізнесу можуть лобіювати за менш жорсткі норми, надаючи аргументи щодо впливу на економіку, тоді як громадські

організації будуть акцентувати на екологічній безпеці.

Комітети та робочі групи, які створюються в урядових структурах або законодавчих органах для підготовки законопроектів, є ще однією важливою платформою для взаємодії з лобістами. У таких групах часто працюють представники зацікавлених сторін, включаючи лобістів, які мають експертні знання у відповідних галузях. Цей формат співпраці дозволяє лобістам безпосередньо впливати на зміст майбутніх законів, пропонуючи свої ідеї або коригуючи вже наявні положення. Участь у таких робочих групах дозволяє лобістам бути в курсі змін у законодавстві та оперативно реагувати на нові ініціативи.

Крім того, лобісти активно використовують медіа та публічні кампанії для формування громадської думки та впливу на урядові рішення. Організація публічних заходів, прес-конференцій, участь у ток-шоу та статті у провідних медіа дозволяють лобістам привертати увагу громадськості до певних проблем та підвищувати тиск на державні органи. Цей підхід особливо ефективний, коли лобістська група хоче вплинути на рішення уряду, мобілізуючи суспільну підтримку. Громадські кампанії можуть змусити урядовців враховувати думку великої кількості громадян, якщо вона добре організована і широко висвітлена.

Не менш важливим є використання соціальних мереж як інструменту комунікації. Сучасні цифрові технології дозволяють лобістам активно взаємодіяти з державними органами через соціальні платформи, де вони можуть публікувати свої заяви, поширювати аналітичні матеріали або проводити інформаційні кампанії [8]. Це особливо ефективно, оскільки інформація поширюється швидко, досягає широкої аудиторії та створює додатковий тиск на уряд для прийняття рішень на користь лобістських інтересів.

Відтак, лобіювання відіграє важливу роль у збалансуванні інтересів між громадськістю та приватним сектором, виступаючи інструментом, який дозволяє врахувати позиції різних зацікавлених сторін під час ухвалення державних рішень [9]. У демократичних суспільствах лобістська діяльність сприяє тому, щоб влада не приймала рішень в односторонньому порядку, а враховувала різноманітні думки, що існують у суспільстві. Оскільки громадські інтереси часто не можуть бути представлені на рівні з бізнесовими через нестачу ресурсів, лобіювання виступає як канал для забезпечення рівного доступу до процесів формування політики.

З іншого боку, лобіювання також служить інтересам громадськості, зокрема через діяльність неурядових організацій та громадських ініціатив. Лобісти, що представляють громадські групи, акцентують увагу на питаннях захисту прав людини, охорони довкілля, соціальної справедливості та прозорості влади. Вони можуть впливати на державну політику шляхом організації громадських кампаній, звернень до парламентів або участі у публічних обговореннях законопроектів. У такому контексті лобіювання стає інструментом, який дозволяє громадськості залучатися до формування політики та відстоювати свої інтереси, які часто залишаються поза увагою великих бізнесових груп.

Проте важливим аспектом лобіювання є збалансованість інтересів. Якщо приватний сектор має більший вплив на політику через свої ресурси, це може призвести до перекосів у державних рішеннях, що не враховують потреби широкої громадськості [10]. Це створює загрозу для справедливості у розподілі ресурсів і послуг, оскільки державна політика може більше відповідати інтересам бізнесу, а не суспільства в цілому. Для забезпечення збалансованості лобістської діяльності необхідно розвивати правове регулювання, яке б гарантувало рівний доступ до процесу ухвалення рішень як для бізнесових структур, так і для громадських організацій. Прозорість процесу лобіювання та відповідальність його учасників є важливими елементами, які допомагають досягти справедливості у розподілі впливу на державну політику.

Ще одним важливим аспектом збалансованості інтересів є залучення до лобіювання широкого кола стейкхолдерів. Коли лобістська діяльність включає різні групи – від бізнесу до громадськості, від професійних асоціацій до екологічних ініціатив, це створює платформу для конструктивного діалогу та компромісів. Зокрема, у процесі обговорення законодавчих ініціатив, які можуть мати різні соціальні та економічні наслідки, залучення всіх зацікавлених сторін дозволяє врахувати ширший спектр думок і знайти рішення, що відповідає інтересам як бізнесу, так і суспільства.

Збалансованість інтересів у процесі лобіювання також допомагає уникнути потенційних конфліктів і створює основу для більш сталого і демократичного розвитку. Лобіювання в цьому контексті не тільки забезпечує захист прав і можливостей бізнесу або громадськості, але й допомагає досягти компромісу між приватними і суспільними інтересами. У результаті, збалансоване лобіювання сприяє створенню більш інклюзивної системи публічного управ-

ління, де рішення ухвалюються з урахуванням різних позицій і з максимальною вигодою для суспільства в цілому.

Лобіювання має безпосередній зв'язок з питаннями національної безпеки, впливаючи на ключові аспекти державної політики, зокрема оборонну, зовнішню політику та внутрішню стабільність. Саме недоброчесним лобістам Україна завдячує процесу зниження обороноздатності Збройних сил України та ослаблення наших безпекових інститутів [11]. Через механізми лобіювання різні групи інтересів – від військово-промислових комплексів до міжнародних організацій – можуть здійснювати значний вплив на ухвалення рішень у сферах, які мають стратегічне значення для безпеки держави.

Вплив на оборонну політику проявляється через лобіювання з боку оборонних компаній, які прагнуть отримати контракти на постачання зброї, технологій або послуг для військових потреб держави [12]. Оборонний сектор часто має сильне лобі, яке активно впливає на формування державних оборонних бюджетів, модернізацію армії та вибір стратегічних пріоритетів у сфері національної безпеки. Такий вплив може бути як позитивним, забезпечуючи державу новітніми технологіями та ресурсами для захисту, так і негативним, якщо прийняття рішень продиктоване комерційними інтересами, а не реальними потребами безпеки.

У зовнішній політиці лобіювання може використовуватися як засіб для формування міжнародних альянсів, торговельних угод або співпраці у військових сферах. Лобістські групи можуть впливати на зовнішньополітичні рішення через просування інтересів певних міжнародних акторів або організацій. Наприклад, лобіювання може сприяти зміцненню співпраці з міжнародними організаціями, такими як НАТО або ЄС, або впливати на вибір стратегічних партнерів у сфері оборони та безпеки. Це може як посилювати міжнародні позиції держави, так і створювати ризики, якщо такі рішення ухвалюються з огляду на тиск ззовні, а не національні інтереси.

У контексті внутрішньої стабільності, лобіювання може мати як стабілізуючий, так і дестабілізуючий вплив. Наприклад, лобіювання реформ у сфері безпеки, правоохоронних органів або антикорупційних заходів може сприяти зміцненню інституцій держави і підвищенню довіри до влади. Водночас, непрозоре або корупційне лобіювання може призвести до ослаблення державних інституцій, сприяти зростанню соціальної нерівності та політичної напруги. Таким чином, з точки зору національної безпеки лобістські кампанії можуть мати

як зміцнюючий, так і ослаблюючий вплив, залежно від цілей та інтересів, які вони просувають, а також від їх прозорості та відповідності національним пріоритетам.

Одним із прикладів позитивного впливу є лобіювання технологічних інновацій у сфері оборони та безпеки. Лобістські кампанії, що просувають інтереси високотехнологічних компаній, можуть допомагати державі отримувати доступ до новітніх розробок у галузях штучного інтелекту, кібербезпеки та інших сучасних технологій, необхідних для підвищення обороноздатності. Наприклад, в оборонній сфері лобісти можуть забезпечити впровадження передових систем озброєння, що дозволить країні бути краще підготовленою до зовнішніх загроз. Подібні кампанії також можуть сприяти зміцненню міжнародних оборонних альянсів, просуваючи співпрацю з іншими державами та участь у програмах колективної безпеки.

Проте лобістські кампанії можуть мати і деструктивні наслідки. Наприклад, лобіювання великими корпораціями за послаблення регуляторних норм у стратегічно важливих секторах, таких як енергетика або транспорт, може негативно вплинути на контроль держави над критичною інфраструктурою [11]. Зниження стандартів безпеки або контроль приватних чи іноземних структур над ключовими секторами економіки може створити вразливі місця, які можуть бути використані вразливими для загроз національній безпеці. Також лобісти, які представляють інтереси іноземних держав або компаній, можуть просувати рішення, які не відповідають національним інтересам, але вигідні їхнім клієнтам, що призводить до ризиків для внутрішньої стабільності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Лобіювання відіграє ключову роль у сучасних процесах публічного управління, виступаючи важливим інструментом впливу на ухвалення рішень, які стосуються національної та державної безпеки. В демократичних країнах саме лобіювання забезпечує комунікацію між державними органами та різними групами інтересів, включаючи бізнес, громадські організації та професійні асоціації. Завдяки лобістській діяльності представники цих груп можуть активно впливати на формування політики, яка враховує їхні інтереси.

Одним із важливих аспектів лобіювання є його здатність впливати на оборонну, зовнішню політику та внутрішню стабільність держави. У сфері оборони лобіювання може сприяти модернізації армії та зміцненню обороноздатності країни через впровадження новітніх технологій та ресурсів. Лобісти, які

представляють інтереси високотехнологічних компаній, можуть допомагати державі отримувати доступ до інноваційних розробок, що підвищує її готовність протистояти сучасним викликам у сфері безпеки. Однак, у разі домінування комерційних інтересів над національними, лобіювання може створювати ризики для безпеки, зокрема, якщо рішення ухвалюються на користь приватних компаній без належного врахування державних інтересів.

У зовнішній політиці лобістські кампанії можуть впливати на формування міжнародних альянсів та співпраці з іншими державами, що може як зміцнювати, так і ослаблювати позиції країни на міжнародній арені. Лобіювання, спрямоване на зміцнення співпраці з міжнародними організаціями, може бути важливим інструментом для забезпечення безпеки через колективні зусилля. Водночас, надмірний тиск з боку іноземних акторів може призводити до ухвалення рішень, які не відповідають національним інтересам.

Важливим також є вплив лобістів на внутрішню стабільність. Лобіювання реформ, спрямованих на зміцнення інституцій та боротьбу з корупцією, може сприяти підвищенню довіри громадськості до держави та її органів влади. Водночас, непрозоре та корупційне лобіювання здатне послабити державні інституції та призвести до соціальної напруги, створюючи загрозу для стабільності країни.

Подальшої уваги, в контексті наукового інтересу, заслуговує проблематика забезпечення ефективності та прозорості лобіювання. В даному контексті важливо розвивати правові механізми регулювання лобістської діяльності, які гарантують її відповідність національним інтересам і захищають державу від можливих ризиків та загроз.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Газізов М. М. Адаптація досвіду лобістської діяльності країн розвинутої демократії в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 124-130.

2. Козинець О. Г., Новомлинець А. О. Лобізм у політиці: зарубіжний досвід та українські реалії. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 1. С. 68-71.

3. Лавренов Д. А. Зарубіжний досвід правового забезпечення лобізму та його адаптація до українських політичних реалій. *Політологічний вісник*. 2014. Вип. 73. С. 452-469.

4. Бідзюра І. Позаінституційні механізми лобіювання інтересів у політичній сфері. *Освіта регіону*. 2012. № 2. С. 89.

5. Ворчакова І. Лобізм в політиці: сутність явища та способи реалізації. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018. Sv. 5, Vyd. 1. С. 105-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2018_5_1_16

6. Росенко М. І. Лобізм і його роль в діяльності сучасних парламентів. шляхи удосконалення регламентації діяльності лобістів в парламенті України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11, 2010. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=214>.

7. Головка В. Становлення лобізму в Україні: проблеми законодавчого регулювання. *Гуманітарний журнал*. 2012. № 4. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn003/article/view/4939>.

8. Ktepi B. Deception in political social media. ed. K. Harvey. *Encyclopedia of social media and politic*. Vol. 4. *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications*. P. 357-359

9. Колах В.К. Нормативно-правові засади державної політики України у сфері інформаційно-психологічної безпеки. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 3 (24). С. 152-157.

10. Мацкевич Р. М. Особливості формування інституту лобізму / Р. М. Мацкевич // *Актуальні проблеми політики* : зб. наук. пр. / редкол.: С. В. Ківалов (керівник авт. кол.), Л. І. Кормич (ред.), М. А. Польовий (відп. секр.) [та ін.] ; *ОНЮА, Південноукр. центр гендер. проблем*. Одеса, 2009. Вип. 37. С. 71-76

11. Яровой Т. С. Роль лобізму в процесі становлення та розвитку системи державного управління в Україні: 2004-2010 роки, або "від майдану до реваншизму". *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Сер. *Державне управління*. 2019. Т. XX. Вип. 312. С. 15-20.

12. *Lobbying Transparency and Ethics Act, 2002 chapter T-11.011* (Updated to 1 October 2013). URL: http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=%2F%2FT_11_011%2FT11_011_A.htm

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 41

Коректура • Я. Вишнякова
Комп'ютерна верстка • Ю. Ковальчук

Формат 60x84/8. Гарнітура Pragmatica.
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 21,03. Ум. друк. арк. 22,79.
Підписано до друку 27.08.2024. Замов. № 0824/600. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.