

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 43



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 № 11 від 25.11.2024 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)

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1**ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Загорський В.С., Борщук Т.Є.**ГЕНЕЗА КОРУПЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....7**Кіянка І.Б., Микуш І.**СУЧАСНИЙ АСПЕКТ ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....14**Кочина О.С., Поліщук В.О.**ЕВОЛЮЦІЯ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАХИСТУ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ
ВЛАСНОСТІ ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ.....20**СЕКЦІЯ 2****МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Баран М.М.**БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ НАПРЯМІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ.....25**Ведмедєв Є.С., Масюк О.П.**ПОТЕНЦІАЛ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....33**Горбата Л.П.**ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ
НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....38**Дяченко С.М.**САМОМЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....44**Касяненко О.В.**ДОГОВІРНІ РИЗИКИ В КОНТЕКСТІ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТУ
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ.....49**Кобушко І.М., Кобушко Я.В., Балагуровська І.О., Дзидзигурі О.Г.**ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНИМ ПІДХОДОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....56**Коваленко О.О., Кривенко Є.М.**ДОРОЖНЯ КАРТА РЕФОРМ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ
У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....69**Кудрявський І.В.**РЕЗУЛЬТАТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ
У КОРОТКОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ.....73**Мануїлова К.В., Луньова О.К., Мирошніченко В.А.**МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ ЧЕРЕЗ ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД:
НОВІ НАПРЯМКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....82

Sokolska T.V., Dubrova N.P., Polishchuk S.P., Shaitor O.O., Kostenko V.V. MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS IN CONDITIONS OF HIGH LEVEL MIGRATION AND DEMOGRAPHIC CRISIS CAUSED BY THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR.....	90
Хомюк С.П. СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ.....	97
Шимечко О.С. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ.....	105
СЕКЦІЯ 3 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА	
Вожол О.В. ПЕРСПЕКТИВИ БЮРОКРАТІЇ ЗАДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	110
Іванченко А.В. РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	116
СЕКЦІЯ 4 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ	
Кавилін О.А. ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ІНШИМИ СУБ'ЄКТАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	122
Мирошниченко А.І., Нікуліна Є.В. МОЛОДЬ ЯК РУШІЙНА СИЛА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	129
СЕКЦІЯ 5 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ	
Беліх І.В. ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНИХ ЦІЛЕЙ ПРОТИМІННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	133

CONTENTS

SECTION 1**THE THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION****Zahorskyi V.S., Borshchuk T.Ye.**THE GENESIS OF CORRUPTION AND THE PROBLEMS OF FORMING
PUBLIC ANTI-CORRUPTION POLICY IN UKRAINE.....7**Kiianka I.B., Mykush I.**THE MODERN ASPECT OF THE VOLUNTEER MOVEMENT IN UKRAINE
IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION.....14**Kochyna O.S., Polishchuk V.O.**EVOLUTION OF THE STATE MECHANISM FOR PROTECTION
OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS UNDER THE LEGISLATION OF UKRAINE...20**SECTION 2****MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION****Baran M.M.**BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE DIRECTIONS OF LOGISTIC SYSTEMS
MANAGEMENT AUTOMATION.....25**Vedmediev Ye.S., Masiuk O.P.**THE POTENTIAL OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS
IN THE HEALTHCARE SECTOR IN UKRAINE.....33**Horbata L.P.**TOOLS FOR ENSURING THE ACCESSIBILITY OF PUBLIC SERVICES
AT THE LEVEL OF THE TERRITORIAL COMMUNITY.....38**Diachenko S.M.**SELF-MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL CULTURE
DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION.....44**Kasianenko O.V.**CONTRACTUAL RISKS IN THE CONTEXT OF INDEPENDENT AUDIT
OF FINANCIAL STATEMENT.....49**Kobushko I.M., Kobushko Ya.V., Balahurovska I.O., Dzydzyhuri O.H.**INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE SPHERE
OF PUBLIC ADMINISTRATION USING A FUNCTIONAL APPROACH
IN WARTIME CONDITIONS.....56**Kovalenko O.O., Kryvenko Ye.M.**ROAD MAP OF REFORM FOR IMPROVING GOVERNMENT MANAGEMENT
MECHANISMS AND PROMOTION OF INTERNATIONAL STANDARDS
IN THE HEALTH CARE IN UKRAINE.....69**Kudriavskiy I.V.**RESULTS OF APPLYING STATE GOVERNANCE MECHANISMS FOR PROTECTING
INFORMATION SPACE SECURITY IN THE SHORT-TERM PERSPECTIVE.....73**Manuilova K.V., Lunova O.K., Myroshnychenko V.A.**INTER-SECTORAL COOPERATION BASED ON THE PROJECT APPROACH:
NEW DIRECTIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION.....82

Sokolska T.V., Dubrova N.P., Polishchuk S.P., Shaitor O.O., Kostenko V.V. MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS IN CONDITIONS OF HIGH LEVEL MIGRATION AND DEMOGRAPHIC CRISIS CAUSED BY THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR.....	90
Khomiuk S.P. WORLD PRACTICES OF PUBLIC MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY: PROBLEMS AND PROSPECTS OF ITS USE IN UKRAINE.....	97
Shymechko O.S. FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY IN THE MODERN HEALTHCARE SYSTEM: REGULATORY AND LEGAL ASPECTS.....	105
SECTION 3 PUBLIC SERVICE	
Vozhol O.V. PROSPECTS OF BUREAUCRACY FOR THE MODERNISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE.....	110
Ivanchenko A.V. THE ROLE OF THE STATE IN SHAPING PERSONNEL POLICY: PATHWAYS AND MECHANISM FOR REFORMING THE CIVIL SERVICE.....	116
SECTION 4 LOCAL SELF-GOVERNMENT	
Kavylin O.A. INTERACTION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES WITH STATE AUTHORITY BODIES AND OTHER ENTITIES IN THE SPHERE OF HEALTH CARE.....	122
Myroshnychenko A.I., Nikulina Ye.V. YOUTH AS A DRIVING FORCE IN STATE AND LOCAL GOVERNMENT.....	129
SECTION 5 PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PUBLIC SECURITY	
Bielikh I.V. TOOLS FOR IMPLEMENTING HUMANITARIAN OBJECTIVES OF MINE ACTION.....	133

СЕКЦІЯ 1 ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ГЕНЕЗА КОРУПЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

THE GENESIS OF CORRUPTION AND THE PROBLEMS OF FORMING PUBLIC ANTI-CORRUPTION POLICY IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню особливостей функціонування корупції як невід'ємного чинника соціально-економічних процесів. Авторами обґрунтовано положення, що на початку XXI ст. корупція стала однією з найактуальніших соціально-економічних проблем цивілізаційного розвитку, вона знаходиться в центрі уваги ООН, ЄС, ОБСЄ. Стійкість функціонування корупційних схем полягає в тому, що корупційне середовище володіє високою здатністю до самоорганізації та стійкого самозбереження. Для України корупція в умовах війни з російським агресором стає однією з найбільш небезпечних загроз на шляху подальшого розвитку самостійної незалежної держави, гальмом соціального та економічного прогресу. Великі масштаби корупції, посилюють соціальну напруженість у суспільстві, сприяють зростанню недовіри до державної влади. Не дивлячись на те, що корупція, як об'єкт наукових досліджень появилась другій половині XX ст., її корені сягають часів зародження процесів соціалізації людини і вона існує вже не одне тисячоліття. Досліджуючи генезу корупції отримано висновок, що корупція не може розглядатися як чужорідний соціальний елемент, вона є невід'ємною складовою будь-якої соціально-економічної системи, це реальний чинник суспільного розвитку. Встановлено, що корупція має доволі давні традиції і на українських землях, але вона не є частиною української ментальності або національною традицією. Вважається що це штучно створені умови життя для кількох поколінь українців, з негативним впливом на усі сфери людської діяльності та визнанням корупційної поведінки як правильної. У висновках наголошується на тому, що протидія корупції на державному рівні є першочерговою задачею, яка не може бути успішно вирішена одноразовими, короткочасними актами. Як свідчить історична практика, ця діяльність повинна носити системний, широкомасштабний і багаторівневий характер, опиратися на глибоке вивчення соціальних законів розвитку суспільства, наукове осмислення глибинних процесів, які лежать в основах появи корупції. Все це в комплексі повинно стати фундаментальною основою публічної політики щодо зниження рівня корупції.

Ключові слова: корупція, держава, публічне управління, політика, антикорупційна політика.

The article is dedicated to the study of the peculiarities of corruption functioning as an integral factor in socio-economic processes. The authors substantiate the position that, at the beginning of the 21st century, corruption has become one of the most pressing socio-economic problems of civilizational development, drawing the attention of the UN, EU, and OSCE. The persistence of corruption schemes lies in the fact that the corrupt environment possesses a high capacity for self-organization and sustainable self-preservation.

For Ukraine, corruption amid the war with the Russian aggressor represents one of the most dangerous threats to the further development of an independent sovereign state, serving as an obstacle to social and economic progress. The large-scale prevalence of corruption exacerbates social tensions in society and contributes to growing distrust in public authorities. Despite the fact that corruption as an object of scientific research emerged in the second half of the 20th century, its roots reach back to the origins of human socialization processes and have existed for millennia.

Research into the genesis of corruption has led to the conclusion that corruption cannot be regarded as a foreign social element; it is an integral component of any socio-economic system and a real factor in societal development. It has been established that corruption has longstanding traditions in Ukrainian territories; however, it is not part of Ukrainian mentality or national tradition. It is considered to be an artificially created living condition for several generations of Ukrainians, negatively influencing all spheres of human activity and legitimizing corrupt behavior as acceptable.

The conclusions of the study emphasize that countering corruption at the state level is a primary task that cannot be effectively addressed through isolated, short-term actions. As historical practice demonstrates, this activity must be systemic, large-scale, and multi-tiered, grounded in an in-depth study of the social laws of societal development and the scientific understanding of the fundamental processes underlying the emergence of corruption. All these elements combined should form the fundamental basis of public policy aimed at reducing the level of corruption.

Key words: corruption, state, public administration, policy, anti-corruption policy.

УДК 328.185+32:351.862.4–027.236
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.1>

Загорський В.С.

д. екон. наук, професор, чл.-кор.
Національної академії наук України
ректор
Національний лісотехнічний
університет України

Борщук Т.Є.

аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування
Національний лісотехнічний
університет України

Постановка проблеми у загальному вигляді. У другій половині XX і на початку XXI ст. корупція стала однією з найактуальніших соці-

ально-економічних проблем цивілізаційного розвитку. Генеральний секретар ООН, аналізуючи роль корупції в сучасних соціально-

економічних процесах зауважує, що корупція існує у всіх країнах – багатих і бідних, на півночі і на півдні: "Вона є посяганням на цінності та ідеали ООН. Корупція позбавляє людей шкіл, лікарень, відлякує інвесторів і веде до розбазарювання природних ресурсів. Вона підриває верховенство права й сприяє вчиненню інших злочинів. За даними ООН на початку XXI ст. через корупцію в світова економіка щороку втрачає 2,6 трлн доларів, щорічний обсяг хабарів в світовому масштабі становить один трильйон доларів. Ці цифри засвідчують те, що проблема подолання корупції на початку XXI ст. стала надзвичайно актуальною для цивілізаційного розвитку в цілому. Розв'язання проблеми корупції є одним із пріоритетів соціально-економічного розвитку всіх країн. Над вирішенням проблем корупції працюють такі поважні міжнародні організації, як ООН, ЄС, ОБСЄ тощо [1].

Вже впродовж тривалого часу Україна має репутацію дуже корумпованої держави, що в умовах війни стає однією з найбільш небезпечних загроз на шляху подальшого розвитку незалежності й соціального та економічного прогресу. Вона спричиняє значні економічні та екологічні збитки, посилює соціальну напруженість у суспільстві, сприяє зростанню недовіри до державної влади. В цілому, корупція є стримуючим чинником формування ефективної національної соціально-економічної системи, потужною перепорою модернізації політичного, економічного та соціального життя держави. Згідно з результатами дослідження організації "Transparency International" у 2017 році за індексом сприйняття корупції Україна посіла 130 місце серед 180 країн світу і, незважаючи на вжиття широко задекларованих антикорупційних заходів, спромоглася піднятися у 2018 році лише на 120 позицію, у 2021 році – 122-е місце серед 180 країн (друге місце за корумпованістю в Європі), 104 місце між 180 країн у 2023 році. Можна не сумніватись, що високий рівень корумпованості був в певній мірі стимулятором для агресора на початок війни з Україною.

Голова правління громадської організації «Антикорупційний штаб» С. Миткалик відзначає, що Україна в певній мірі виконує антикорупційні вимоги ЄС, зокрема, щодо прийняття антикорупційної стратегії, збільшення штату НАБУ та інших антикорупційних органів, винесення вироків у справах по корупцію тощо. Водночас він зазначив, що існує і багато ризиків, пов'язаних зокрема з централізацією влади на тлі відсутності виборів під час воєнного стану та втручанням олігархічних

груп у діяльність державних органів, таких як Нацполіція, ДБР та БЕБ [2].

Складність вирішення проблем, пов'язаних з функціонуванням корупційних процесів, полягає в тому, що корупційне середовище володіє високою здатністю до самоорганізації та стійкого самозбереження. Фундаментальною основою корупції є бажання багатства і влади, яка, в свою чергу, слугує універсальним інструментом збільшення багатства тих, хто володіє цією владою. Саме це робить проблему формування антикорупційної політики надзвичайно актуальною як на національному, так і на глобальному рівнях, спонукає підвищення наукового інтересу до вивчення цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикорупційна тематика постійно знаходиться у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних учених різних наукових напрямків, що обумовлено загостренням корупційної проблеми, пошуками антикорупційних механізмів в системі публічного управління, складністю формування механізмів протидії корупційним практикам. Ними запропоновано нові теоретичні підходи, які дозволяють досліджувати корупцію з різних ракурсів, що не тільки поглиблюють розуміння цього явища, а й створюють основу для пошуку ефективних шляхів зведення до мінімуму корупційних ризиків та їх негативного впливу на процес прийняття управлінських рішень.

Не дивлячись на різноманітні підходи до дослідження корупційних процесів, учені сходяться в тому, що протидія корупції повинна відбуватись на загальнодержавному рівні і не може бути успішно вирішена одноразовими, короткочасними актами. Як свідчить історичний досвід антикорупційної практики, формування ефективної антикорупційної політики повинно носити системний, характер, опиратися на глибоке знання соціальних законів розвитку суспільства, на наукове осмислення фундаментальних процесів, які спричиняють появу таких негативних явищ як корупція.

Питанням боротьби з корупційною складовою тіньових економічних відносин присвячено праці Дж. Джонса, Д. Кауфмана, Ж.-Ж. Лаффона, С. Роуз-Аккерман, Дж. Хеллмана, М. Филпа, В. Танзі, Е. де Сото. Вагомий внесок в аналіз суті корупційних процесів, чинників їх формування, характер їх взаємодії, внесли вітчизняні учені: В. Гладкий, С. Євдокіменко, Л. Зубкова, М. Коник, М. Кравчук, М. Мельник, А. Мовчан, А. Новак та багато інших.

Метою статті є дослідження генези корупції як складного соціально-економічно-

го-явища, визначення концептуальних засад формування публічної антикорупційної політики в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що проблемі зниження рівня корупції приділяється велика увага в наукових дослідженнях, значна кількість проблемних питань антикорупційної політики не знаходить адекватного вирішення. Багато концептуальних положень при формуванні антикорупційної політики досить часто стають предметом неоднозначного трактування, що значно утруднює реалізацію заходів зниження рівня корупції. Одним з таких питань, на нашу думку, є аналіз сутності корупції та методів боротьби з нею в історичному контексті, їх вплив на особливості підходів до національної антикорупційної політики. Актуальність формування ефективної антикорупційної політики підтверджується результатами соціологічних опитувань населення України. У грудні 2023 року було проведено п'яте національне опитування населення та представників бізнесу щодо комплексної оцінки корупційної ситуації в Україні. За результатами цього опитування у 2023 році корупція піднялась на друге місце серед основних проблем, перелік яких пропонувався респондентам, порівняно із третім місцем у 2022 році. У 2023 корупцію назвали дуже серйозною проблемою 71,6% громадян, що є більшим за аналогічний показник у 2022 році на 7,4 пункти. Таким чином, оцінка серйозності корупції повернулася на рівень 2020–2021 років, після зниження у 2022 році (64,2%). За даними опитування бізнесу, оцінка корупції, як проблеми, також значуще зросла і продовжує посідати друге місце у рейтингу загалом (або перше серед інших проблем, якщо «винести за дужки» збройну агресію Росії). 73,0% опитаних представників бізнесу вважають корупцію дуже серйозною (статистично значуще зростання показника на 17,8 пункти, порівняно з показником 2022 року (55,2%) [3]. При цьому необхідно мати на увазі, що однією з головних цілей функціонування корупції є формування тіньової економіки. Тому зменшення обсягів тіньової економіки є важливим показником ефективності антикорупційної політики [4].

Виклад основного матеріалу. Для формування ефективної антикорупційної політики, перш за все, необхідно визначитися з фундаментальними основами феномену корупції, як важливого негативного чинника соціалізації *Homo sapiens*. При цьому, корупція не може розглядатися як чужорідний суспільний елемент, а як невід'ємна складова національної соціально-економічної системи, як гальмів-

ний чинник суспільного розвитку. Зменшення впливу цього негативного чинника, як реальної загрози соціального прогресу, повинно стати одним з головних пріоритетів державної політики на шляху здобуття реальної незалежності України як ефективної держави. При цьому, реалізація антикорупційної політики, як частини загальної державотворчої політики, не повинно зводитись лише до руйнації існуючих корупційних схем але одночасно має відбуватись наповнення її прозорими, реальними ринковими та адекватними управлінськими механізмами та інституціями.

Сьогодні ні в кого не викликає сумнів щодо давності корупції як соціального явища – найбільш рання згадка про корупцію датується 24 століттям до н. е. Вважається, що поява корупції збігається в часі з розпадом примітивних родоплемінних об'єднань та формуванням держав Стародавнього світу. Для сучасності таке явище як підкуп виборців вже є звичайним явищем, але і його корені знаходяться у сивій давнині. Масштаби охоплення корупційними підкупам виборців у Стародавньому Римі були настільки широкими, що римляни стали розглядати отримвані ними суми як законну плату [5]. У Стародавньому Римі та Стародавніх Афінах головними формами протидії корупції були передусім суспільний контроль і колективна мораль. Саме в цих стародавніх містах-державах було розроблено перші антикорупційні заходи, вжиття яких спрямовувалося на обмеження можливостей у наданні чиновниками прихованих послуг та здійсненні ними різних махінацій, пов'язаних із зловживанням наданими їм владними повноваженнями [6].

Відомий державний, політичний діяч та полководець, імператор Риму, Ю. Цезар, запровадив досить суворе покарання за підкуп та хабарі посадовцям. Зокрема, він ввів заборону на отримання намісниками в провінціях золотих вінків від їхніх мешканців, постійно висловлював своє невдоволення проявами підлабузництва. Давньокитайський філософ Конфуцій ще у V ст. до н. е. зауважував, що незважаючи на те, що турбота, особливо про свою сім'ю, та доброта є головними чеснотами людини. Разом з тим він застерігав, що надмірне та буквально дотримання цих чеснот може призводити до зловживань чиновників, оскільки вони, приймаючи рішення, схильні віддавати перевагу своїм сім'ям [7].

Досить образне і влучне визначення корупції подано в трактаті «Артхашастра», який є одним з найважливіших політико-економічних пам'яток Стародавньої Індії (IV ст. до н. е.) і містить важливу інформацію про суспільно-

економічний устрій древньої Індії і систему її державного управління. Обґрунтовуючи закономірність появи корупції автор пише: «Маючи доступ до державних грошей, неможливо скуштувати бодай шматочок царського багатства, так само як неможливо не скуштувати меду чи отрути, що потрапили вам на язик» [8].

Корупція має доволі давні традиції і на українських землях. Зокрема, документальне підтвердження існування корупції можна знайти в руських літописах XIII ст., про корупцію йде мова і в «Конституції Пилипа Орлика»: «... серед таких (людей) виявляється багато нечесних хапуг, а особливо серед слуг, які не мають жодної законної підстави на ту велику кількість, яку, коли міські або сільські урядники відмовляються їм надати, вони вимагають лайливими словами і нагаями та ще й виставляють вимогу, щоб згадані урядники для полегшення повинності умилювали їх піднесеними грішми» [9]. Вважається, що гетьман Мазепа отримав гетьманську булаву за допомогою хабара, якого дав московському воєводі Голіцину. У травні 1686 р. Константинопольський патріарх Діонісій отримав 200 золотих червінців і 120 чорно-лискучих соболів від московського посла за передачу української церкви від юрисдикцію Московського патріархату. Згодом Діонісій був позбавлений патріаршого престолу за цей вчинок, але автономію української церкви так і не повернули [10].

Значну роль у цей період у боротьбі з корупцією відіграло громадянське правосуддя – з XVI до XX ст. в Україні діяли копні суди, судді яких склали присягу, що не будуть «лихоїмствувати» (брати хабарі). В українському суспільстві досить поширеною є думка, що корупція є менталітетом українців. Українськими соціологами проаналізовано ціннісні орієнтації громадян щодо корупції: дві третини опитаних погодилися з тезою, що «хабарництво є невід'ємною частиною українського менталітету» [11]. Водночас. Н. Корчак, вважає, що корупція не є частиною української ментальності чи національною традицією. На її думку, корупція – це штучно створені умови життя для кількох поколінь українців, з ураженням усіх сфер людської діяльності та визнанням корупційної поведінки як правильної» [12].

Як зазначає М. І. Мельник, корупція є соціальним явищем, яке постійно видозмінюється. Вона надзвичайно живуча. Таємниця тривалості «життя» корупції, як, власне, її існування взагалі, поєднує в собі такі складові: *по-перше*, у природі людини, у її, передусім, психологічній та соціальній недосконалості, у її бажанні задовольнити свої потреби за рахунок когось іншого, використовуючи при цьому

владні повноваження; *по-друге*, у соціальній природі держави як публічній надбудові над суспільством, недосконалості держави як суспільної інституції, зрештою – у можливостях скористатися владою на власний розсуд [13].

Боротьбу з корупцією за складністю порівнюють до боротьби з людськими гріхами. Вона, по суті, і є комбінацією таких гріхів як жадібність, заздрість, лінь і невгамовна спрага насолод. Світ влаштований таким чином, що людські гріхи і пороки неможливо знищити. Суспільство і кожна окрема людина може тільки обмежити їх до розумних меж. Мораль, держава, етика, релігія – ті інструменти, за допомогою яких і відбувається це обмеження. Як тільки ці інструменти перестають працювати у суспільстві починають валитися цивілізаційні основи взаємин між громадянами і державою, з'являється небезпека виникнення соціального хаосу. Тому одна з основних задач держави – це стримування пороків власних громадян і не тільки ідеологічними і виховними, а й репресивними методами у рамках закону [14].

В контексті забезпечення національної безпеки найбільшим ризиком для України в умовах сьогодення є втрата державності. За результатами дослідження Центру Разумкова, переважна більшість українців визнала корупцію найбільшою загрозою для національної безпеки України. Саме корупційний фактор лідирує у списку внутрішніх загроз, а також посідає одне з перших місць серед зовнішніх. За результатами дослідження, майже половина опитаних вважають корупцію причиною низької ефективності системи національної оборони [15]. Такий висновок підтверджується і аналізом формування ЗСУ після проголошення незалежності і. В таблиці 1. представлено перші десять країн Європи за кількістю звичайних озброєнь станом на серпень 1996 року.

Аналіз таблиці 1 дозволяє зробити висновок, що на той час Україна, за кількістю звичайних озброєнь, володіла другою після Росії озброєною армією. Україна володіла (і володіє) досить високим рівнем технологічного розвитку, вона була і є спроможною виробляти ракети і бойові і транспортні літаки, сучасні танки тощо. Але сьогодні на фоні бойових дій, в умовах російської агресії виникає питання: Чи могла Україна за роки незалежності до 2014 року створити армію, спроможну дати гідну відсіч будь-якому агресору?». Однозначна відповідь – «спроможна» і одним (але не єдиним) з головних чинників відсутності на початку 2014 року потужної української армії був високий рівень корупції

Таблиця 1

Граничні рівні звичайних озброєнь на серпень 1996р.

Країна	Танки	БТР	Артилерія	Літаки	Вертольоти	Всього озброєнь
Росія	6400	11480	6415	3450	890	28635
Україна	4080	5050	4040	1090	330	14590
Німеччина	4166	3446	2705	900	306	11523
Туреччина	2795	3120	3523	750	43	10231
Франція	1303	3820	1292	800	352	7567
Греція	1735	2534	1878	650	18	6815
Великобританія	1015	3176	636	900	384	6111
Польща	1730	2150	1610	460	130	6080
Болгарія	1475	2000	1750	235	67	5527
Румунія	1375	2100	1475	430	120	5500

як в суспільстві в цілому, так і в армії зокрема. Своїми досить «ефективними» діями корупція переспрямувала творчий потенціал України на збагачення олігархічних кланів, на створення тіньової парадержави.

Саме корупція і парадержава є одними з головних основними інституціональних загроз в Україні на сучасному етапі. Як зазначає З. Варналій, тіньова парадержава включає: ринок адміністративно-господарських рішень; ринок державних посад; неформальну кадрову політику; ринок державних привілеїв; тіньовану виборчу систему; ринок державного захисту прав і свобод громадян; ринок державної освіти і науки; рейдерство тощо [16].

О Бондаренко і В. Миргород визначають головні напрямки впливу корупції на національну безпеку: наступним чином:

1) порушення довіри громадян до урядових структур та правоохоронних органів, що може призвести до втрати легітимності влади та загрози соціальному порядку;

2) порушення законності, бо захищаються лише ті, хто може надати неправомірну вигоду;

3) втрата інвестицій та обмеження розвитку бізнесу, що може призвести до зростання безробіття, недофінансування соціальних програм та загальної економічної нестабільності;

4) втрата боездатності, розкрадання військової техніки та секретної інформації, що загрожує безпеці країни;

5) втрата довіри міжнародних партнерів або втрата міжнародної підтримки;

6) поглиблення нерівності, незадоволеність та соціальні напруження, що може призвести до загострення політичних конфліктів та соціальної нестабільності [17].

Сьогодні серед більшості спеціалістів і пересічних громадян панує негативна оцінка

антикорупційної політики в Україні. Аналізуючи діяльність правоохоронних органів, відповідальних за зниження рівня корупції в системі державного управління, О. Баганець зазначає що в Україні протягом останніх 6-ти років корупція стала не тільки однією із загроз національній безпеці, але і одночасно однією з ключових найбільш заполітизованих проблем, коли про неї значно більше говорили, ніж її вирішували. На його думку, діяльність держави у сфері протидії корупції була здебільшого імітацією: «Не дивлячись на те, що в Україні за останні 5 років створено цілу низку антикорупційних органів (такої кількості їх немає в жодній країні Європи і світу і навіть чи не єдиний в Європі «антикорупційний суд»), стан боротьби із корупцією і, особливо, у вищих ешелонах влади, за цей час не покращився ні в кількісному вигляді, ні, тим більше, в якісному». Одночасно автор наводить обсяги витрачання державного бюджету на утримання органів правопорядку: МВС, Нацполіції, слідчих підрозділів Державної податкової служби, СБУ та Генеральної прокуратури України в 2019 році – майже 300 млрд. гривень. При цьому, за закінченими кримінальними провадженнями про корупцію слідчими і прокурорами була інкримінована винним матеріальні збитки на суму 51 819 958 603 гривень, з яких реально відшкодовано лише 490 083 322 гривень? [18].

Визнання неефективності державної антикорупційної політики не під силам системі державного управління, оскільки це вирок самим собі. Крім того, те, що корупція в більшості випадків це «привілегія» саме державних органів, саме державні органи формують антикорупційні механізми і інституції для боротьби з корупцією. Саме вони подають звіти про «виконання» ними завдань боротьби з коруп-

цією. Безперечним є те, що жодна влада не відмовиться своєю волею від корупційних відносин у своїй діяльності, якщо на неї не чинитиметься політичний тиск з боку суспільства. Саме тиск на владу може здійснюватися через відповідно організований політичний тиск з боку суспільства.

Для вирішення проблем державного управління сьогодні не вартує видумувати теорії з публічного управління, вияснити що таке «належне врядування», яка відмінність між «управлінням» і адмініструванням» тощо. Перш за все, політику необхідно звернутись «Пораднику правителю» – саме так трактують вищезгаданий трактат «Артхашастра». Більше як чотири тисячі роки тому в цьому пораднику правителю держави зафіксовано основні завдання державного управління.

Основний зміст цього трактату це – вчення про користь, під якою розуміється матеріальна вигода держави і винайдення шляхів цієї вигоди. Матеріали «Порадника» є надзвичайно актуальними для сучасного (особливо вітчизняного) політика. В ньому сформульовано обов'язки лідера, своєрідний «розпорядок восьмигодинного дня» політика». А саме:

– *першу* восьмушку він повинен займатися заходами з безпеки країни, а також її бюджетом;

– *другу* – розглядом конкретних скарг громадян;

– *третю* – вивченням законів своєї країни, суміщаючи це з їжею. (Нічого не змінюється в підмісячному світі. Мабуть, правителі завжди погано знали закони своєї країни. І завжди їх вивчали між ділом, під гарну закуску);

– *четверту* – поточні фінансові й кадрові питання;

– *п'яту* – нарада з радниками;

– *шосту* – продовження нарад і консультацій;

– *сьому* – робота з силовиками з конкретних проблем;

– *восьму* – обговорення геостратегічних і геополітичних аспектів і доктрин [19, 20].

Порівнюючи наведений перелік обов'язків лідера з тенденціями функціонування системи державного управління України в часи формування незалежної української держави, питання формування потужних збройних сил ніколи не стояло на першому місці, хоча ще більше як 2000 років тому індійські мислителі це питання ставили на саме перше місце.

Висновки. Протидія корупції на державному рівні є першочерговою задачею, яка не може бути успішно вирішена одноразовими, короткочасними актами. Вирішення проблеми корупції потребує узгоджених зусиль держави

у багатьох сферах державної політики. Як свідчить історична практика, ця діяльність повинна носити системний, широкомасштабний багаторівневий характер, опиратися на глибоке вивчення соціальних законів розвитку суспільства, наукове осмислення глибинних соціально-економічних процесів. Все це в комплексі повинно стати фундаментальною основою формування публічної політики щодо зниження рівня корупції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Генсек ООН приголомшив трильйонними сумами, які втрачає світова економіка через корупцію. електронний ресурс. URL: <https://tsn.ua/groshi/gensek-oon-prigolomshiv-trilyonnimi-sumami-yaki-vtrachaye-svitova-ekonomika-cherez-korupciyu-1262799.html> (дата звернення: 12.08.2024).

2. Україна отримала 36 зі 100 балів в Індексі сприйняття корупції. Що це означає? URL: <https://suspilne.media/672666-ukraina-otrimala-36-zi-100-baliv-v-indeksi-spriynatta-korupcii-so-ce-oznacaie/> (дата звернення: 15.08.2024).

3. Корупція в Україні 2023: розуміння, сприйняття, поширеність. Звіт за результатами опитування населення та бізнесу. URL: <https://suspilne.media/672666-ukraina-otrimala-36-zi-100-baliv-v-indeksi-spriynatta-korupcii-so-ce-oznacaie/> (дата звернення: 15.08.2024).

4. Варналій З. С. Тіньова економіка в системі інституціональних загроз економічній безпеці України. Тіньова економіка: світові тенденції та українські реалії: матеріали міжвідомчої наук. практ. конф. (Київ, 23 черв. 2017 р.). Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2017. С. 29–32.

5. Риторика Цицерона. URL: http://pidruchniki.com/18060203/ritorika/ritorika_tsitserona (дата звернення: 17.05.2024).

6. Еволюція явища корупції: історичний ракурс. URL: https://anticorruption-lesson.edera.com/evolucia_yavischa_korupciyu_storychnyu_rakurs (дата звернення: 11.07.2024).

7. Соловійов В. Історична генеза корупції. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Nzizvru/2011_5/p8_4.html (дата звернення).

8. Кармазіна М. Артхашастра. *Політична енциклопедія*. Київ: Парламентське видавництво, 2011. С. 4.

9. Слюсаренко А. Г., Томенко М. В. Історія української конституції Київ: Т-во «Знання», 1993. 192 с.

10. Безрутченко В. С. Історичний шлях виникнення корупції, різноманітність поглядів на проблему визначення дефініції цього явища. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*. 2008. Вип. 18. С. 279–286. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/bozk/18text/g18_32.htm (дата звернення: 25.07.2024).

11. Стан корупції в Україні. Порівняльний аналіз загальнонаціональних досліджень: 2007, 2009, 2011 та 2015. Київ: Міжн. ін-т соціології, 2015. URL: https://kiis.com.ua/materials/pr/20161602_corruption/Corruption%20in%20Ukraine%202015%20UKR.pdf (дата звернення 18.07.2024).

12. Мельник М. Політична корупція: сутність, чинники, засоби протидії. *Національна оборона*. 2009. № 7. С. 67–72.

13. Мельник М.І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії Київ : Атіка, 2001. 304 с.

14. Приходько А.А. Феноменологія корупції в Україні та нормативний аспект. URL: <https://prikhodko.com.ua/my-i-zmi/my-i-zmi/stattya/fenomenologiya-korupcziji-v-ukrayini-istorychnyj-ta-normatyvnyj-aspekt/> (дата звернення: 14.06.2024).

15. Корупція – найбільша загроза національній безпеці країни (опитування). URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/27400902.html> (дата звернення: 24.06.2024).

16. Варналій З.С. Інституціональні загрози бізнес адмініструванню в Україні. URL: https://eprints.kname.edu.ua/46005/1/iloverpdf_com-128-129.pdf (дата звернення: 12.07.2024).

17. Бондаренко О. С., Миргород В. В. Корупція та національна безпека: виклики та шляхи реформ. *Академічні візії*, (28). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/899> (дата звернення: 12.07.2024).

18. Баганець О. В. Реальний стан протидії корупції в Україні. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі* : матеріали V Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 9–10 груд. 2020 р.) у 2 ч. / [редкол.: В. В. Черней, С. Д. Гусарев, С. С. Чернявський та ін.]. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2020. Ч. 1. С. 28–31.

19. Полонська-Василенко Н. Історія України: у 2-х т. Т. 1. Київ : Либідь, 1995. 672 с.

20. Історія економічних вчень: Навчальний посібник. За ред. В.В. Кириленка. Тернопіль: 233 с. URL: https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/istoriya_econ_vthen_kyrylenko.pdf (дата звернення: 25.05.2024).

СУЧАСНИЙ АСПЕКТ ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

THE MODERN ASPECT OF THE VOLUNTEER MOVEMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Волонтерський рух є важливою складовою розвитку громадянського суспільства, що набув особливого значення в Україні в умовах воєнної агресії та прагнення до євроінтеграції. В сучасній ситуації, коли соціальна та політична стабільність під загрозою, волонтерство стало відповіддю на виклики, що постали перед суспільством. Волонтерська діяльність в Україні відображає велику суспільну потребу в підтримці незахищених груп населення, військових і жертв війни, а також допомагає країні долати наслідки російської агресії та забезпечувати соціальну згуртованість.

На основі вивчення сучасних аспектів волонтерського руху в Україні, аналізі його впливу на соціальну стабілізацію та розбудову громадянського суспільства були визначені ролі та важливість волонтерської діяльності у процесах євроінтеграції. Стаття акцентує увагу на внеску волонтерів у підтримку національної безпеки, зміцнення соціальної стійкості, а також на важливості соціальних ініціатив у контексті європейських стандартів.

У статті представлено системний аналіз ролі волонтерського руху як соціального феномену, який об'єднує українське суспільство навколо спільних цінностей та сприяє адаптації до викликів сьогодення. Зокрема, розглянуто основні напрямки волонтерської діяльності, серед яких: соціальна підтримка вразливих категорій населення, гуманітарна допомога, підтримка військових, сприяння розвитку культурних та просвітницьких ініціатив. Акцентується увага на впливі волонтерів на збереження національної ідентичності, зміцнення міжнародних зв'язків і покращення іміджу України в світовому співтоваристві. У статті також аналізується підтримка міжнародних організацій, які активізували допомогу Україні через реалізацію волонтерських проєктів, спрямованих на соціальну стабілізацію та економічне відновлення країни. Визначається ефективність партнерських проєктів із залученням іноземних ресурсів для підтримки українських громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб, дітей, літніх людей і тих, хто постраждав від війни.

Волонтерська діяльність в Україні стала символом єдності нації, виявом самоорганізації суспільства і дієвим інструментом підтримки демократичних цінностей. Це соціальне явище сприяє зміцненню соціальної стійкості та забезпеченню національної безпеки в умовах постійної загрози. Завдяки масштабному залученню волонтерів до громадських ініціатив країна не лише долає соціальні виклики, але й активно інтегрується до європейської спільноти, просуваючи європейські цінності в таких сферах, як гендерна рівність, екологічні проєкти, антикорупційні ініціативи, підтримка громадської безпеки. Волонтерські ініціативи значно сприяють формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені та наближають її до європейських стандартів, сприяючи євроінтеграційним процесам. Активний розвиток

волонтерства в Україні демонструє прогрес у соціальній сфері, збагачує західний досвід новими українськими ініціативами та підкреслює важливість партнерської підтримки міжнародних організацій у зміцненні демократичних інститутів.

Ключові слова: волонтерство, громадянське суспільство, соціальна підтримка, євроінтеграція, гуманітарна допомога, соціальні ініціативи, національна стійкість, міжнародні організації.

The volunteer movement is an important component of the development of civil society, which has acquired particular importance in Ukraine in the context of military aggression and the desire for European integration. In the current situation, when social and political stability is under threat, volunteering has become a response to the challenges facing society. Volunteering in Ukraine reflects a great social need to support vulnerable groups of the population, military personnel and victims of war, and also helps the country overcome the consequences of Russian aggression and ensure social cohesion.

Based on the study of modern aspects of the volunteer movement in Ukraine, the analysis of its impact on social stabilization and the development of civil society, the roles and importance of volunteering in the processes of European integration were determined. The article focuses on the contribution of volunteers to supporting national security, strengthening social stability, as well as the importance of social initiatives in the context of European standards.

The article presents a systematic analysis of the role of the volunteer movement as a social phenomenon that unites Ukrainian society around common values and promotes adaptation to today's challenges. In particular, the main areas of volunteer activity are considered, including: social support for vulnerable categories of the population, humanitarian aid, support for the military, and promotion of cultural and educational initiatives. The emphasis is on the influence of volunteers on preserving national identity, strengthening international ties, and improving the image of Ukraine in the world community. The article also analyzes the support of international organizations that have intensified assistance to Ukraine through the implementation of volunteer projects aimed at social stabilization and economic recovery of the country. The effectiveness of partnership projects involving foreign resources to support Ukrainian citizens, in particular internally displaced persons, children, the elderly, and those affected by the war, is determined. Volunteering in Ukraine has become a symbol of national unity, a manifestation of society's self-organization, and an effective tool for supporting democratic values. This social phenomenon contributes to strengthening social stability and ensuring national security in conditions of constant threat. Thanks to the large-scale involvement of volunteers in public initiatives, the country not only overcomes social challenges, but also actively integrates into the European community, promoting European values in such areas as

УДК 364-322;356.15(477)(061.1ЄС)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.2>

Кіянка І.Б.

д. політ. наук,
професор кафедри державної політики і врядування
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету
«Львівська політехніка»

Микуш І.

аспірант кафедри державної політики і врядування
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету
«Львівська політехніка»

gender equality, environmental projects, anti-corruption initiatives, and support for public security. Volunteer initiatives significantly contribute to the formation of a positive image of Ukraine in the international arena and bring it closer to European standards, contributing to European integration processes. The active development of volunteering in Ukraine demonstrates progress in the social

sphere, enriches Western experience with new Ukrainian initiatives, and emphasizes the importance of partner support from international organizations in strengthening democratic institutions.

Key words: *volunteering, civil society, social support, European integration, humanitarian aid, social initiatives, national stability, international organizations.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Громадянське суспільство є основою будь-якої демократичної правової держави, і його розвиток неможливий без активної участі громадян. Волонтерська діяльність – це один із проявів громадської свідомості та культури, який сприяє формуванню і зміцненню цього суспільства. Волонтерство втілює найвищі людські ідеали – прагнення до миру, свободи, справедливості та безпеки для кожної людини. Важливою частиною соціальної допомоги є діяльність добровольців, які надають різноманітні послуги тим, хто їх потребує. Кожен, хто свідомо й безкорисливо працює на благо інших, може називатися волонтером.

Сучасна ситуація в Україні відзначається нестабільністю в соціально-психологічній та економічній сферах, що супроводжується зниженням рівня життя, зростанням злочинності та насильства. Волонтерський рух є відповіддю на ці виклики, які постають перед суспільством через загальне погіршення соціально-економічної ситуації та ослаблення ролі держави у соціальному регулюванні. Держава суттєво зменшила свою участь у соціальній сфері, і система державної опіки значно ослабла.

Волонтерство відроджується як природна реакція суспільства на проблеми свого часу. Це добровільна діяльність на благо інших, яка задовольняє потреби суспільства і є однією з найважливіших форм суспільної взаємодії, коли окрема людина чи група працюють для покращення життя інших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження підкреслюють важливість волонтерського руху як одного з ключових компонентів громадянського суспільства в Україні, особливо в умовах збройного конфлікту та євроінтеграційного курсу. Наприклад, робота Климчука (2023) наголошує на ролі волонтерів у підтримці Збройних Сил України та цивільного населення, зокрема через забезпечення матеріальних ресурсів та посилення національної безпеки. Також дослідження Харука (2023) розглядає феномен української єдності та важливість волонтерських організацій у протидії російській агресії. Інші роботи, зокрема Потапенка та Двігуна

(2022), зосереджуються на теоретичному аналізі українського волонтерства, досліджуючи його структуру та соціальний вплив з точки зору нових соціальних рухів. Законодавчі акти України (наприклад, Закон України «Про волонтерську діяльність», 2011) формують правову основу волонтерства та підтримують його різноманітні напрями, такі як соціальна допомога, гуманітарна підтримка та екологічні ініціативи. Всі ці праці створюють цілісне бачення значення волонтерської діяльності як важливого елемента розвитку громадянського суспільства в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до волонтерської діяльності, досі недостатньо досліджено питання систематизації ролі міжнародних організацій у підтримці волонтерських проєктів в Україні. Більш глибокого аналізу потребує вплив волонтерства на довгострокову соціальну стабільність та економічне відновлення в умовах постійних викликів. Також залишається актуальним дослідження адаптації європейських стандартів волонтерської діяльності до українських реалій, що потребує детальнішого вивчення в контексті прагнення до європейської інтеграції.

Мета статті. Зробити внесок у вивчення сучасних аспектів волонтерського руху в Україні, аналіз його впливу на соціальну стабілізацію та розбудову громадянського суспільства, а також визначенні ролі волонтерської діяльності у процесах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи сучасний аспект волонтерського руху в Україні, який сьогодні займає чільне місце у розбудові громадянського суспільства, особливо в час війни. Варто зауважити, що великий масштаб роботи, які сьогодні роблять українські волонтери в громадських організаціях, благодійних фондах заслуговує поваги промоції їх діяльності. А також слід відзначити і міжнародні громадські організації, які активізували свої важливі проєкти для України.

Це в першу чергу гуманітарна допомога, яка була, є і на далі залишається важливою для громадян України, особливо для територій, де зараз активно ведуться бойові дії. Адже гуманітарна допомога містить в собі, як соціальний

вимір (їжа, безпека, медична допомога), так і культурний вимір (налагодження міжнародної співпраці, реалізація спільних проєктів, міжнародні форуми, симпозіуми, де висвітлюється реальна ситуація в Україні, яскраві спікери і подальші кроки роботи). По-друге, гуманітарна допомога вкрай важлива для дітей, самотніх та родин, які залишилися без домівки, і змушені покинути свою територію або взагалі емігрувати. Тоді міжнародні організації беруть на себе важливу місію, як супровід таких родин, так і опіку над дітьми.

Звичайно, важливим акцентом у роботі волонтерства є економічний чинник, який полягає не тільки в матеріальному забезпеченні роботи громадських організацій, але й в активному інвестуванні їх майбутніх проєктів. Свобода неможлива без відповідальності. Революції заради створення ідеального світу й не дарують рівність і свободу, а знищують їх. Без фундаменту у формі звичаїв та традицій неможливо збудувати тривале (стабільне) й успішне суспільство сьогодні.

Свобода є благом для людини, але тільки тоді, коли вона обмежена таким чином, щоб завадити зловживанню нею, адже ліберальні закони – це триумф політичного порядку, але лише тоді, коли в людини, є соціальні знання.

У 2014 році, під керівництвом Представництва ООН та Програми «Волонтери ООН» за підтримки проєкту «Демократизація та права людини в Україні», було проведено дослідження щодо волонтерства та благодійності в Україні. У дослідженні відзначено, що наша держава активно розвиває партнерські відносини на всіх рівнях суспільства, сприяючи загальному розвитку країни, підвищуючи її здатність протидіяти кризовим ситуаціям і забезпечувати економічне зростання для покращення життя кожного громадянина. Волонтери, які беруть участь у цій програмі, вносять свій внесок у зміцнення миру та розвитку в Україні, одночасно поширюючи інформацію про діяльність організації та залучаючи до волонтерської роботи фахівців із різних галузей.

Слід зауважити, що ключовим показником розвиненості благодійності в країні є широка участь у ній громадян. Це стало особливо помітно в кінці 2013–2014 років після жорстоких дій правоохоронців на Майдані, а також унаслідок військової агресії Росії в Криму, початку війни на Сході України й нинішнього повномасштабного вторгнення окупаційних військ на нашу землю [7].

Без волонтерів не було б Майдану. Вірніше, він би зібрався, але навряд чи вистояв без надійного по-справжньому

народного волонтерського тилу. Всі пам'ятають, як кияни показали всій країні приклад дивовижної самоорганізації заради досягнення головної мети – змінити Україну, зробити її правовою європейською державою. Кожну добу на Хрещатик добровільно, за покликом душі приїздили і приходили тисячі містян, готових надати безкоштовну допомогу мітингувальникам. Волонтери взяли на себе велику частину роботи з облаштування комфортного перебування людей на Майдані. Вони організували польові кухні, встановлювали намети, надавали необхідну інформацію. Волонтерами ставали також і професіонали – медики, юристи, психологи – що прагнули якимось фахово допомогти однодумцям. За лічені дні виникли десятки волонтерських ініціатив та інтернет-проєктів: наприклад, «#єврохостел» (допомога по розміщенню протестувальників в квартирах киян), «Євромайдан.SOS», «Майдан.Медик».

Революція Гідності та подальші події в Україні стали поштовхом до значних змін у політичному та соціокультурному житті країни. Різні чинники, зокрема війна росії проти України, виявили, що державні структури були недостатньо готові ефективно реагувати на кризи та діяти в умовах суспільного й політичного напруження. Те, що у 2014 році здавалося неймовірним, а саме анексія та окупація частини території України, зараз вилилося у відкрите вторгнення та всі жахіття, які вчиняє окупант. Однак українське громадянське суспільство показало надзвичайну здатність до єдності та мобілізації, створивши ефективну мережу ініціатив, об'єднань, а згодом і організацій та фондів. Вони взяли на себе вирішення найгостріших і невідкладних проблем, з якими країна та її армія не стикалися з часів здобуття незалежності.

Волонтери надають допомогу біженцям і переселенцям з окупованих територій, підтримують військових, забезпечуючи їх матеріально-технічно, збирають кошти й продукти, купують медичне обладнання та ліки для поранених, а також амуніцію для солдатів. Громадяни активно допомагають не лише харчовими продуктами, а й спорядженням для військових. У вільний від роботи час люди плетуть маскувальні сітки, консервують продукти, готують сухпайки, печуть домашню випічку, коптять м'ясо. Ця загальнонародна підтримка ЗСУ та тих, хто постраждав від війни, стала символом єдності та незламності нації.

Волонтерський рух на підтримку Збройних Сил України виник як відповідь на два ключові фактори: внутрішньополітичну кризу, що призвела до дестабілізації адміністративної

системи, відсутності належних управлінських рішень і браку ресурсів, а також зовнішню агресію з боку росії. Хоча багато видів волонтерської допомоги виявилися надзвичайно ефективними, важливо розуміти, що потенціал співпраці між громадськістю та владою зменшується, якщо вона не організована належним чином. Саме для цього при Міністерстві оборони України створено Раду волонтерських організацій, яка підтримує волонтерську діяльність у структурах тилу Міністерства оборони та Збройних Сил України.

Завдяки участі волонтерів у департаментах та управліннях Міністерства оборони, робота цього органу стала більш прозорою та ефективною, що суттєво покращило матеріально-технічне забезпечення військових підрозділів. Волонтери також взяли на себе відповідальні ролі у Департаменті закупівель і постачання матеріальних ресурсів Міністерства оборони, а також у Департаменті матеріального забезпечення Збройних Сил, здійснюючи контроль за ціновими списками та закупівлями, забезпечуючи своєчасне постачання технічного обладнання, паливно-мастильних матеріалів і продовольства.

Масштаби волонтерської діяльності вражають: волонтери надавали допомогу постраждалим від дій російських військ, збирали кошти і товари для військових і цивільних, координували роботу центрів для переселенців, підготували місця для їх розміщення, надавали психологічну підтримку дітям і молоді, здавали кров і організували допомогу літнім людям [8].

Нині неможливо точно визначити кількість учасників волонтерського руху, оскільки він постійно змінюється, деякі люди вважають за краще не афішувати свою діяльність, а деякі волонтерські організації діють напівофіційно [4]. Згідно бази Опендатбот, що на грудень 2023 зареєстровано 208 385 неприбуткових організацій, з них майже 10% – це благодійні фонди, і 27,6% – різні громадські об'єднання.

Якщо аналізувати Закон про Волонтерську діяльність, то варто зауважити,

Волонтерська діяльність здійснюється за такими напрямками (частина 3 статті 1 ЗУ «Про волонтерську діяльність») [3]:

- надання волонтерської допомоги з метою підтримки малозабезпечених, безробітних, багатодітних, бездомних, безпритульних, осіб, які потребують соціальної реабілітації, осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах;

- здійснення догляду за хворими, особами з інвалідністю, самотніми, людьми похилого віку та іншими особами, які через свої фізичні,

матеріальні чи інші особливості потребують підтримки та допомоги;

- надання волонтерської допомоги громадянам, які постраждали внаслідок надзвичайної ситуації техногенного чи природного характеру, дії особливого періоду, правових режимів надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та/або іншої країни проти України, у результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, а також жертвам кримінальних правопорушень, біженцям, внутрішньо переміщеним особам;

- надання волонтерської допомоги особам, які через свої фізичні або інші вади обмежені в реалізації своїх прав і законних інтересів;

- проведення заходів, пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища, збереженням культурної спадщини, історико-культурного середовища, пам'яток історії та культури, місць поховання;

- сприяння проведенню заходів національного та міжнародного значення, пов'язаних з організацією спортивних, культурних, молодіжних та інших видовищних і громадських заходів;

- надання волонтерської допомоги для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру;

- надання волонтерської допомоги Збройними Силами України, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам, органам державної влади під час дії особливого періоду, дії правового режиму надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та/або іншої країни проти України;

- надання волонтерської допомоги для подолання наслідків бойових дій, терористичного акту, збройного конфлікту, тимчасової окупації.

Варто підкреслити, що волонтерство сприяє соціальній активності та солідарності, надаючи людям можливість брати участь у спільних проектах, знайомитися з однодум-

цями та відкривати нові цінності, спільно працюючи над досягненням важливих цілей. Це, в свою чергу, зміцнює національну стійкість. Як соціальний рух, волонтерство відіграє ключову роль у розвитку суспільства, охоплюючи різні сфери діяльності. Волонтери допомагають вразливим верствам населення, захищають довкілля, організують культурні та спортивні події, що сприяє євроінтеграції.

Соціальний вплив волонтерства полягає в тому, що воно значно покращує різні аспекти життя. Волонтери допомагають вирішувати важливі соціальні питання, такі як доступ до освіти, медичних послуг та соціальної підтримки. Також вони підтримують місцеві ініціативи, активізують громадянську участь і допомагають змінювати соціальні та культурні стереотипи. Волонтерський рух формує громадську думку і підвищує обізнаність населення, залучаючи громадян до дій, спрямованих на покращення їхніх спільнот.

На глобальному рівні волонтерство має величезний соціальний вплив, сприяючи розвитку глобальної громадянськості та міжкультурної співпраці. Багато волонтерських організацій активно залучені до міжнародних проектів і співпрацюють з іншими країнами для вирішення глобальних проблем, таких як бідність, безробіття та нерівність.

В умовах російської військової агресії український добровольчий рух відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки. Волонтерська діяльність стала не лише інструментом допомоги постраждалим від конфлікту, але й важливою підтримкою для військових та цивільних осіб на передовій та в зонах бойових дій.

Волонтерський рух в Україні є важливою складовою розбудови громадянського суспільства, особливо в умовах військової агресії з боку Росії. Волонтери, які безкорисливо працюють задля допомоги іншим, відіграють вирішальну роль у підтримці малозабезпечених верств населення, військових, внутрішньо переміщених осіб та жертв військових дій. Вони не лише забезпечують гуманітарну підтримку, але й зміцнюють суспільну стійкість через активну участь у громадських ініціативах.

Волонтерство також стало символом єдності нації під час Революції Гідності, коли українці самоорганізувалися для досягнення спільної мети – побудови правової та демократичної держави. Цей рух охоплює різні сфери діяльності: від соціальної допомоги й медичної підтримки до організації культурних і спортивних заходів. Він також сприяє налагодженню міжнародної співпраці та інтеграції України в європейську спільноту.

Значну роль відіграють міжнародні організації, що підтримують волонтерські ініціативи та допомагають у реалізації проектів, спрямованих на соціальну стабілізацію та економічний розвиток країни. Участь волонтерів у забезпеченні матеріально-технічної підтримки військових і вразливих верств населення стала критично важливою в умовах російської агресії.

Висновки. Волонтерський рух є важливим інструментом соціальних змін, який сприяє формуванню демократичних інститутів та просуванню європейських цінностей. Це рух, який має потужний соціальний вплив і допомагає вирішувати не лише нагальні проблеми всередині країни, але й розвиває глобальну громадянськість та міжкультурну співпрацю.

Отже, волонтерство як "новий суспільний рух" відіграє важливу роль у процесі євроінтеграції, адже воно є одним із ключових елементів становлення громадянського суспільства. Цей рух охоплює широкий спектр ініціатив, спрямованих на утвердження європейських цінностей у таких сферах: а) забезпечення гендерної рівності; б) боротьба з корупцією; в) моніторинг діяльності правоохоронних органів і судової системи; г) надання підтримки малозабезпеченим і людям у скрутні; г) розробка та реалізація екологічних проектів; д) соціальна відповідальність бізнесу. Впровадження таких стандартів є однією з вимог Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Тому волонтери, як частина громадянського суспільства, відіграють важливу роль у просуванні нашої країни на шляху до членства в Європейському Союзі. Активний розвиток волонтерського руху в Україні є показником прогресу в соціальній сфері та наближенням до європейських стандартів, що сприяє інтеграції з ЄС і водночас може збагатити західний досвід волонтерства українськими ініціативами.

Таким чином, можна вважати, що волонтери в Україні є одним з небагатьох проявів реальних демократичних рухів, які мають мозаїчне фінансування «знизу» і спрямовані на виконання соціальних функцій громадянського суспільства. Антикорупційні, гендерні, екологічні тощо громадські організації працюють за фінансової підтримки (здебільшого) міжнародних фондів, але на відміну від волонтерства й територіальних громад вони не стали реальними соціальними рухами і поки що виконують функцію соціального підприємництва. Тому підтримка демократичних ініціатив знизу (зокрема волонтерства) може бути одним із реальних аргументів щодо формування демократичних інститутів у контексті європейської інтеграції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Волонтерство. Національна соціальна служба України. URL: <https://nssu.gov.ua/volonterstvo>
2. Волонтерські організації, які зараз працюють в Україні. URL: <https://finance.ua/ua/saving/volonterskie-organizacii-v-ukraine>
3. Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
4. Климчук І. Роль волонтерського руху в умовах воєнного стану. Українське військо: сучасність та історична ретроспектива : Збірник матеріалів III Міжнародної науковопрактичної конференції. К.: НУОУ, 2023. С. 134–135. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zbi-3-npc-23-04.pdf>
5. Постанова КМУ «Про схвалення Положення про волонтерську діяльність у галузі надання соціальних послуг» від 10.12.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1895-2003-п#Text>
6. Потапенко В., Двігун А. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/volonterstvo_01112022.pdf
7. Стрельнікова О.О. Форми добродійної діяльності. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки. 2013. Вип. 2. С. 141–148. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=U-JRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21ST-N=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=cuc_2013_2_13
8. Харук Д. Феномен української єдності: роль волонтерських організацій у протидії військовій агресії російської федерації. Українське військо: сучасність та історична ретроспектива : Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції.– К.: НУОУ, 2023. С. 121. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/zbi-3-npc-23-04.pdf>

ЕВОЛЮЦІЯ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАХИСТУ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ

EVOLUTION OF THE STATE MECHANISM FOR PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS UNDER THE LEGISLATION OF UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню еволюції державного механізму захисту прав інтелектуальної власності за законодавством України. Проаналізовано основні етапи розвитку системи правового регулювання, починаючи від часів Київської Русі, коли права майстрів ремесел та літературної діяльності охоронялися звичаями, до сучасного періоду, який характеризується гармонізацією законодавства з міжнародними стандартами. Значну увагу приділено впливу історичних, соціально-економічних та політичних факторів на формування підходів до захисту інтелектуальної власності в різні історичні періоди: у складі російської імперії, за часів радянської системи централізованого регулювання та в незалежній Україні.

Розглянуто ключові нормативно-правові акти, які заклали основу сучасної системи інтелектуальної власності, зокрема Закони України «Про власність» (1991 р.), «Про авторське право і суміжні права» (1993 р.), «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» (1994 р.), «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» (1994 р.) та їхні подальші зміни. Особливу увагу приділено аналізу впровадження євроінтеграційних реформ у рамках виконання Угоди про асоціацію з ЄС, включаючи гармонізацію законодавства, створення Національного органу інтелектуальної власності (НОІВ) та модернізацію процедур реєстрації прав на об'єкти інтелектуальної власності.

У статті також розглянуто проблематику адаптації національного законодавства до викликів сучасності, зокрема цифровізації, глобалізації та економічної нестабільності. Висвітлено позитивні зрушення, такі як посилення боротьби з контрафактною продукцією, захист географічних зазначень та впровадження цифрових інструментів для охорони авторських прав. Визначено потребу у подальшому вдосконаленні державного управління у цій сфері, підвищенні ефективності правозастосування та забезпеченні інтеграції України до глобального правового простору. Стаття має практичне значення для подальших досліджень та формування ефективної системи державного захисту інтелектуальної власності.

Ключові слова: інтелектуальна власність, державний механізм, еволюція законодавства, євроінтеграція, Угода про асоціацію.

The article is devoted to the study of the evolution of the state mechanism for protecting intellectual property rights under the legislation of Ukraine. The main stages of the development of the regulatory framework are analyzed, starting from the times of Kyivan Rus, when the rights of craftsmen and literary activity were protected by customs, to the modern period characterized by the harmonization of legislation with international standards. Particular attention is paid to the influence of historical, socio-economic, and political factors on the formation of approaches to intellectual property protection during various historical periods: within the Russian Empire, during the Soviet centralized regulatory system, and in independent Ukraine.

The study examines key legal acts that formed the foundation of the modern intellectual property protection system, including the Laws of Ukraine "On Property" (1991), "On Copyright and Related Rights" (1993), "On Protection of Rights to Inventions and Utility Models" (1994), "On Protection of Rights to Trademarks for Goods and Services" (1994), and their subsequent amendments. Special attention is given to the analysis of EU integration reforms under the implementation of the EU-Ukraine Association Agreement, including legislative harmonization, the establishment of the National Intellectual Property Authority (NIPA), and the modernization of intellectual property registration procedures.

The article also addresses the challenges of adapting national legislation to contemporary issues such as digitalization, globalization, and economic instability. Positive developments are highlighted, such as strengthening the fight against counterfeit goods, protecting geographical indications, and introducing digital tools for copyright protection. The need for further improvement in state governance in this area, enhancing the effectiveness of law enforcement, and ensuring Ukraine's integration into the global legal space is emphasized. The article is of practical significance for further research and the development of an effective state system for the protection of intellectual property.

Key words: intellectual property, state mechanism, evolution of legislation, European integration, Association Agreement.

УДК 351:347.1
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.3>

Кочина О.С.

к. юр. наук, доцент,
доцент кафедри публічного
та приватного права
Національний університет
«Чернігівська політехніка»

Поліщук В.О.

аспірант кафедри менеджменту
та адміністрування
Національний університет
«Чернігівська політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Захист права інтелектуальної власності є однією з ключових умов забезпечення інноваційного розвитку суспільства, формування конкурентоспроможної економіки та інтеграції України у світову спільноту. В умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках ефективна система охорони інтелектуальної власності

є не лише засобом захисту творчих здобутків, а й вагомим чинником економічного зростання.

Сьогодні в умовах інтеграції до Європейського Союзу, цифровізації економіки та глобальних викликів Україна потребує подальшого реформування механізмів захисту інтелектуальної власності. А це, в свою чергу, вимагає аналізу історичного розвитку

державного механізму захисту права інтелектуальної власності в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика захисту прав інтелектуальної власності в Україні перебуває у центрі уваги багатьох науковців і практиків, що обумовлено важливістю цієї сфери для інноваційного розвитку держави та її інтеграції у світову економіку. Питанням еволюції розвитку сфери державного механізму захисту права інтелектуальної власності в Україні присвятили свої праці такі дослідники, як І.Д. Горячов, Г.В. Довгань, Є.А. Кобрусєва та інші. У своїх роботах вони акцентують увагу на різних аспектах цієї проблематики: від історичних передумов формування законодавства до сучасних викликів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням захисту прав інтелектуальної власності, існує потреба у роботах, які враховують еволюцію державного механізму захисту цих прав за законодавством України. Особливо важливим є аналіз змін в умовах євроінтеграції, цифровізації та викликів сучасності.

Метою статті є аналіз основних етапів становлення та розвитку державного механізму захисту прав інтелектуальної власності в Україні та вироблення рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, міжнародних стандартів та інтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Захист прав інтелектуальної власності на території України має глибоке історичне коріння, яке бере свій початок ще з часів Київської Русі, коли охоронялися права на літературні та художні твори, а також майстрові ремесла, хоча в сучасному розумінні поняття «інтелектуальна власність» тоді не існувало.

Добре відомо, що тривале перебування України у складі російської імперії суттєво вплинуло на розвиток національної правової системи, зокрема і сферу інтелектуальної власності. У той час, як у Західній Європі активно формувалися й удосконалювалися механізми захисту прав авторів і винахідників, на території України ці процеси значною мірою стримувалися імперськими порядками та недостатньою увагою до охорони інтелектуальних прав.

Попри це, вплив промислової революції, що охопила і російську імперію на початку XIX століття, поступово змусив правлячі кола звернути увагу на необхідність регулювання інтелектуальної діяльності. Одним із перших таких кроків стало видання 17 червня 1812 року

маніфесту "Про привілеї на різні винаходи і відкриття в художніх промислах". Цей документ визначав основні умови для отримання правової охорони на винаходи, які могли бути як власними розробками, так і запозиченими з-за кордону. Строки дії таких привілеїв були обмежені до трьох, п'яти або десяти років, залежно від важливості та новизни винаходу [1, с. 27]. Цей документ став важливим кроком у формуванні основ для захисту прав винахідників, хоча на практиці його дія була обмеженою і часто залежала від політичних та економічних умов того часу.

Під впливом розвитку європейського права у 1870 році в російській імперії було видано Закон «Про винаходи», а у 1896 році – Закон «Про патенти», які запровадили систему перевірки новизни перед видачею патентів. Ця система дозволяла встановлювати істотну новизну винаходів, що забезпечувало кращий захист прав винахідників.

У XV–XVIII століттях в Європі почало активно розвиватися авторське право, що було спричинено зростанням торгівлі та освіти в провідних європейських містах. Важливу роль у цьому відіграв винахід у 1440 році друкарства Йоганном Гутенбергом. 10 квітня 1710 року в Англії приймається Закон королеви Анни, який вважається першим сучасним законодавчим актом, спрямованим на регулювання авторського права. Поступово положення авторського права почали впроваджувати й інші європейські країни.

Специфіка розвитку авторського права російської імперії суттєво відрізнялася від підходів, що сформувалися в західноєвропейських країнах. Перші нормативно-правові акти, які регулювали авторські відносини, з'явилися лише в другій чверті XIX століття. Це значною мірою було пов'язано з історичними обставинами, адже книговидавнича діяльність у російській імперії до кінця XVIII століття залишалася державною монополією.

На початку XIX століття були зроблені перші спроби врегулювати відносини у сфері книговидавництва на законодавчому рівні. Це стало необхідним через випадки введення читачів в оману, коли видавці неправдиво вказували авторів опублікованих творів. Тож у 1928 році був прийнятий Статут Цензурний. Згідно з цим документом, видавці були зобов'язані надавати докази, що підтверджують право автора подавати рукопис для друку. Але в основному положення Статуту суттєво обмежували права авторів і видавців, оскільки були направлені на запобігання поширенню матеріалів, які могли бути визнані шкідливими для державної влади, релігії або суспільного порядку.

Наприкінці XIX століття стало очевидним, що окремі правила, які стосувалися авторського права, більше не відповідали сучасним вимогам. У зв'язку з цим у 1887 році всі норми авторського права були систематизовані та включені до Зводу законів російської імперії. Подальшим важливим кроком стало прийняття 20 березня 1911 року закону «Положення про авторське право». Закон визначав ключові аспекти авторського права, такі як охоронювані об'єкти, строки дії прав, питання правонаступництва, порушення прав авторів і способи їх захисту. Окремі розділи закону детально регулювали права авторів на літературні, музичні, драматичні, художні та фотографічні твори. Багато положень цього закону відіграли важливу роль у подальшому розвитку авторського права.

Певною мірою розвивалося і законодавство про торговельні марки. Так, у 1830 році, з'явився закон «Про спеціальні клейма», який вимагав обов'язкового маркування виробів (наприклад, взуття, меблів чи парфумів) спеціальними клеймами, що вказували на виробника. У 1838 році було прийнято закон «Про товарні знаки», який визнав товарні знаки об'єктами промислової власності з виключними правами на них. При цьому клейма, як окремий вид позначення, отримали більш вузьке застосування. Одним із важливих нововведень цього закону стала кримінальна відповідальність за підробку товарних знаків, що підвищило рівень захисту прав власників [1, с. 29].

Наступним етапом розвитку державного механізму захисту права інтелектуальної власності на території України стали радянські часи (1922–1991 рр.). У цей період система захисту прав інтелектуальної власності зазнала суттєвих змін, що були обумовлені соціалістичною ідеологією. У Радянському Союзі інтелектуальна власність розглядалася не як особиста або приватна, а як суспільна, з акцентом на її використання в інтересах держави та суспільства. Це суттєво вплинуло на правове регулювання у цій сфері.

В сфері авторського права замість визнання прав авторів на результати їхньої творчості, радянська система надавала їм лише особисті немайнові права, тоді як майнові права належали державі, яка використовувала їх на власний розсуд для потреб суспільства. Це означало, що держава фактично ставала єдиним власником і розпорядником результатів інтелектуальної праці.

У 1925 році були прийняті Основи авторського права СРСР і союзних республік, які закріпили основні принципи соціалістич-

ного підходу до регулювання авторських прав [2, с. 118]. Автори отримували право на визнання свого авторства та обмежену винагороду за використання твору, але їхні твори могли використовуватися державою без згоди автора для «суспільного блага».

8 грудня 1961 року були затверджені Основи цивільного законодавства Союзу РСР і союзних республік, в яких встановлювалися основні засади правового регулювання авторських прав, прав на винаходи, промислові зразки та раціоналізаторські пропозиції [3]. Але позиція держави залишалася незмінною. Згідно з положеннями, автори отримували особисті немайнові права на свої твори та винаходи, зокрема право на авторство та ім'я. Проте майнові права переважно передавалися державі, яка здійснювала контроль за використанням результатів інтелектуальної діяльності.

31 травня 1991 року були прийняті нові Основи цивільного законодавства Союзу РСР і республік, які значно розширили правове регулювання у сфері інтелектуальної власності [4]. Цей документ враховував зміни, що відбувалися в суспільстві та економіці на межі розпаду Радянського Союзу, і став більш прогресивним порівняно з попередніми законодавчими актами.

У нових Основах були визначені ключові положення щодо авторського права, прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, а також інших об'єктів інтелектуальної власності. Вперше в радянському законодавстві була приділена увага комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності. Документ передбачав надання авторам не тільки особистих немайнових прав, але й розширених майнових прав, що дозволяло їм отримувати вигоду від використання своїх творів і винаходів.

Після здобуття незалежності у 1991 році Україна почала активно формувати національну систему захисту прав інтелектуальної власності. Так розпочався новітній етап її розвитку.

У перші роки незалежності було прийнято низку базових нормативно-правових актів, які заклали основу для регулювання інтелектуальної власності. Це Закони України «Про власність» (1991 р.), який вперше визначив інтелектуальну власність як окремий об'єкт права власності, «Про авторське право і суміжні права» (1993 р.), який закріпив права авторів на літературні, художні, музичні твори та інші об'єкти; «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» (1994 р.) і «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» (1994 р.), які

регулювали патентне право та права на торговельні марки. Ці закони стали першими спробами адаптувати національне законодавство до міжнародних стандартів.

Для реалізації нових законів була створена низка державних органів: Державний департамент інтелектуальної власності України (1992 р.) – займався координацією політики у сфері інтелектуальної власності, Укрпатент (1992 р.) – національний орган, відповідальний за реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності.

Україна активно долучилася до міжнародних угод, що забезпечило інтеграцію її системи інтелектуальної власності до світової спільноти: приєднання до Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) у 1995 році; ратифікація Бернської конвенції про охорону літературних і художніх творів (1995 р.); участь у Мадридській угоді про реєстрацію знаків (2000 р.); приєднання до Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (TRIPS) у 2008 році після вступу до Світової організації торгівлі (СОТ).

З підписанням Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році Україна взяла на себе зобов'язання гармонізувати національне законодавство із законодавством ЄС [5]. Це мало сприяти інтеграції України в європейський ринок, однак потребувало активної роботи над удосконаленням законодавства, правозастосування та правової культури у суспільстві.

Для виконання вимог зазначеної Угоди Україна здійснила низку законодавчих і організаційних змін у сфері інтелектуальної власності. Серед основних можна виділити наступні. По-перше, були внесені зміни до основних нормативно-правових у сфері інтелектуальної власності, зокрема, у 2019 році – до Закону України «Про охорону прав на географічні зазначення», у 2020 році – до законодавства про промислову власність, у 2022 році прийнята нова редакція Закону України «Про авторське право і суміжні права».

По-друге, у 2020 році відбулося створення Національного органу інтелектуальної власності України (НОІВ) як центрального органу, який відповідальний за реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності та координацію політики у цій сфері.

По-третє, запроваджений механізм захисту прав у цифровому середовищі, зокрема введено механізми для захисту авторських прав в інтернеті, включаючи відповідальність провайдерів за поширення піратського контенту, закріплено норми про обов'язкове дотримання технологічних засобів захисту, таких як DRM.

По-четверте, запроваджені заходи з боротьба з контрафактною продукцією, а саме посилено повноваження митних органів у сфері боротьби з контрафактною продукцією, введено адміністративну відповідальність за порушення прав інтелектуальної власності.

Проте незважаючи на значний прогрес у реформуванні системи інтелектуальної власності, рівень захисту інтелектуальних прав в нашій країні все ще залишається не на достатньому рівні. Так, Є.А. Кобрусєва та І. Д. Горячов звертають увагу на те, що Україна наразі входить до групи країн Priority Watch List, які, за оцінкою Управління торгового представника США, не забезпечують належного захисту прав інтелектуальної власності. Основними проблемами залишаються широке використання неліцензійного програмного забезпечення та відсутність ефективних механізмів боротьби з порушеннями авторських прав в Інтернеті. Слабкі результати України у сфері інтелектуальної власності також підтверджуються її низькими позиціями в рейтингах Глобального індексу конкурентоспроможності за показником «Захист інтелектуальної власності» [6, с. 538].

Висновки. Отже, система захисту прав інтелектуальної власності в Україні формувалася під впливом історичних, соціально-економічних і політичних умов. Починаючи від епохи Київської Русі та перебування у складі російської імперії, правове регулювання у цій сфері поступово еволюціонувало, пристосовуючись до потреб часу, проте обмежувалося ідеологічними та економічними факторами. Після здобуття незалежності у 1991 році Україна почала формувати власну систему правового регулювання інтелектуальної власності, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Прийняття базових законів, створення інституцій та інтеграція до міжнародних угод стали важливими кроками у побудові ефективної системи захисту інтелектуальних прав. З підписанням Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році було розпочато новий етап реформ, спрямований на гармонізацію законодавства з європейськими нормами. Однак, незважаючи на досягнутий прогрес, Україна продовжує стикатися з викликами, які потребують подальшого вдосконалення законодавства, зміцнення інституційної спроможності та ефективності правозастосування для забезпечення належного рівня захисту прав інтелектуальної власності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Право інтелектуальної власності. Академічний курс: Підручник для студентів вищих

навч. закладів / О.А. Підпригора, О.Б. Бутнік-Сіверський, В.С. Дроб'язко та ін.; За ред. О.А. Підпригори, О.Д. Святоцького. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Концерн «Видавничий дім «Ін Юре», 2004. 672 с.

2. Довгань Г.В. Становлення та розвиток законодавства України про інтелектуальну власність (історико-правовий аспект): дис. ... кандидати юрид. наук: 12.00.01. Львів, 2008. 222 с.

3. Основи цивільного законодавства Союзу РСР і союзних республік від 8 грудня 1961 року. URL: <https://www.economics.kiev.ua/download/ZakonySSSR/data03/tex15846.htm//>

4. Основи цивільного законодавства Союзу РСР і республік від 31 травня 1991 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/PC910001>.

5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом № 1678-VII від 16.09.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

6. Кобрусєва Є.А., Горячов І.Д. Становлення та розвиток законодавства України у сфері інтелектуальної власності. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 7. С. 536–538.

СЕКЦІЯ 2 МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ НАПРЯМІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE DIRECTIONS OF LOGISTIC SYSTEMS MANAGEMENT AUTOMATION

Автоматизація управління логістичними системами є важливим напрямом наукових досліджень, що має значний вплив на розвиток промисловості та логістики у світі. Метою статті є виявлення основних наукових тенденцій та ключових напрямів досліджень у сфері автоматизації управління логістичними системами шляхом проведення бібліометричного аналізу наукових публікацій. Дослідження проведено на основі аналізу 285 документів, виявлених під час пошуку у міжнародній наукометричній базі даних Scopus з тематики автоматизації управління логістичними системами за ключовими словами «logistics systems» та «automation» у назвах, анотаціях та ключових словах за період 1982–2024 рр. Використовуючи бібліометричний підхід та програмне забезпечення VOSviewer, проведено аналіз динаміки наукових публікацій, ідентифіковано ключові напрями досліджень та визначено країни-лідери за кількістю публікацій у цій галузі. Результати дослідження демонструють суттєве зростання наукової активності з тематики автоматизації управління логістичними системами, починаючи з 2013 року, з піковими значеннями у 2022–2023 рр. Виявлено, що за кількістю публікацій беззаперечним лідером виступає Китай, що значно випереджає інші країни, зокрема Німеччину, США та Італію. Географічний аналіз наукової співпраці вказав на тісний зв'язок між дослідниками з різних країн, що відображено у побудованій мережевій карті. Виявлено, що Китай, Німеччина та США виступають основними центрами наукової співпраці, тоді як країни, такі як Польща, Південна Корея та Індія, демонструють значну активність, хоча їхній внесок поки що залишається менш значним порівняно з лідерами. На основі побудованої мережевої карти сполучуваності ключових слів виокремлено основні напрями досліджень, які зосереджуються на таких тематичних кластерах, як «стратегічне управління та оптимізація», «автоматизація складів та управління ресурсами», «інтелектуальна робототехніка та транспортні системи», «індустрія 4.0 та штучний інтелект», «інформаційні технології та контроль систем» та «автоматизація виробничих процесів». Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності та конкурентоспроможності логістичних систем в умовах сучасних викликів глобалізації та цифрової трансформації.

Ключові слова: бібліометричний аналіз, автоматизація, оптимізація, логістичні сис-

теми, управління складом, управління виробництвом, транспортні системи, інформаційні технології, база даних Scopus.

Logistics systems management automation is an important area of scientific research that has a significant impact on the industry and logistics development in the world. The purpose of the article is to identify the main scientific trends and key areas of research in the field of logistics systems management automation by conducting a bibliometric analysis of scientific publications. The research was carried out on the basis of the analysis of 285 documents found during a search in the international scientific metric database Scopus on the topic of logistics systems management automation using the keywords “logistics systems” and “automation” in the titles, abstracts and keywords for the period 1982–2024. Using bibliometric approach and VOSviewer software, an analysis of the dynamics of scientific publications was carried out, key areas of research were identified and the leading countries in terms of the number of publications in this field were determined. The results of the study demonstrate a significant increase in scientific activity on the topic of logistics systems management automation, starting in 2013, with peak values in 2022–2023. It was found that China is the undisputed leader in terms of the number of publications, which is significantly ahead of other countries, in particular Germany, the USA, and Italy. The geographical analysis of scientific cooperation indicated a close connection between researchers from different countries, which is reflected in the constructed network map. China, Germany, and the US are found to be the main centers of scientific collaboration, while countries such as Poland, South Korea, and India are showing significant activity, although their contribution so far remains less significant compared to the leaders. On the basis of the network map of the keywords connectivity, the main directions of research are highlighted, which focus on such thematic clusters as “strategic management and optimization,” “warehouse automation and resource management,” “intelligent robotics and transport systems,” “industry 4.0 and artificial intelligence,” “information technology and system control,” and “automation of production processes”. The results of the study can be used to increase the efficiency and competitiveness of logistics systems in the conditions of modern challenges of globalization and digital transformation.

Key words: bibliometric analysis, automation, optimization, logistics systems, warehouse management, production management, transport systems, information technologies, Scopus database.

УДК 658:7

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.4>

Баран М.М.

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Постановка проблеми. Сучасні виклики, зокрема, зростання обсягів перевезень, підвищення вимог до точності та швидкості доставки, а також необхідність оптимізації ресурсів, вимагають впровадження інноваційних підходів до управління логістичними процесами. Автоматизація є одним із ключових напрямів, що дозволяє значно підвищити ефективність логістичних операцій, знижуючи витрати і мінімізуючи людський фактор.

Водночас, розвиток автоматизації в логістичній сфері супроводжується швидким зростанням наукових публікацій і досліджень у цій галузі. Бібліометричний аналіз дозволяє виявити основні тенденції, інноваційні напрямки, а також ключові дослідницькі центри та авторів, що робить його надзвичайно цінним інструментом для науковців і практиків, які прагнуть орієнтуватися в сучасних наукових досягненнях і знаходити перспективні можливості для розвитку.

Таким чином, дана тема є актуальною, оскільки дозволяє не лише узагальнити існуючі знання в галузі автоматизації управління логістичними системами, але й виявити прогалини в дослідженнях та перспективи для подальшого наукового пошуку, що сприятиме покращенню практичних аспектів управління логістикою в умовах постійних змін і розвитку технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій в галузі автоматизації управління логістичними системами свідчить про значну увагу науковців та практиків до цієї теми. Останні кілька років спостерігається зростання кількості наукових робіт, присвячених дослідженню інноваційних технологій, що сприяють оптимізації логістичних процесів, зокрема таких, як: штучний інтелект та машинне навчання [1; 2], інтернет речей [3], блокчейн [4], автономні транспортні засоби [5; 6] тощо. Науковці О. Подра та К. Гомза [7] дослідили новітні технології автоматизації складської діяльності підприємств, серед яких блокчейн, IOT, Pick by Voice та RFID Identification, визначили переваги та складнощі їх застосування, а також встановили, що автоматизація роботи складів є необхідністю та невідворотним процесом, що забезпечить їх безперебійну роботу, сприятиме зменшенню витрат та часу обслуговування клієнтів. Дослідники зосереджуються на вивченні як успішних практик впровадження цих технологій [8; 9], так і на виявленні бар'єрів [10; 11], які заважають їх повсюдному застосуванню. Особливий інтерес викликає питання безпеки та довіри в логістичних ланцюгах [12; 13], де блокчейн-технології та IoT показують великий потенціал.

Серед зарубіжних науковців відзначимо здобутки дослідника Klumpp M. [14], стаття якого є найбільш цитованою (122 цитування) з тематики автоматизації управління логістичних систем, який розробив багатовимірну концептуальну основу з метою розрізнення ефективних систем взаємодії людей з штучними системами у логістиці для інвестиційних цілей. Другою за цитованістю (109 цитувань) є публікація китайських науковців з назвою «Планування шляху автоматизованих керованих транспортних засобів на основі вдосконаленого алгоритму A-Star» [15]. У цій статті було вирішено дві ключові проблеми: планування шляху за найкоротший час і зіткнення кількох автоматизованих керованих транспортних засобів. Був представлений метод динамічного планування шляху, який ефективно шукає найкоротший шлях і уникає зіткнень. Тайванські дослідники Chen S.-L., Chen Y.-Y. та Hsu C. [16] у своєму дослідженні (72 цитування), враховуючи те, що традиційні виробничі системи, такі як управління ланцюгом поставок (SCM), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і планування ресурсів підприємства (ERP), часто розробляються індивідуально, запропонували ефективну співпрацю між різними системами, платформами, мовами програмування та інтерфейсами.

Активно досліджуються нові напрями автоматизації управління логістичними системами, про що свідчить декілька ключових тенденцій та інноваційних підходів, які активно вивчаються науковцями та практиками. В Україні, враховуючи ведення повномасштабної російсько-української війни, науковці активізувалися у напрямі вивчення процесів автоматизації логістики для Збройних Сил України (ЗСУ), яка є критично важливою для підвищення ефективності та швидкості постачання ресурсів і матеріалів, що безпосередньо впливає на бойову здатність і готовність військ. Науковці О. Ільчук, Л. Гальків, І. Кулиняк та С. Огінок [17] для оптимізації логістичних процесів у Збройних Силах України пропонують створити службу моніторингу забезпечення оборонно-промислового комплексу. Впровадження інформаційних інновацій у вигляді програми SAP R/3 сприятиме підвищенню ефективності логістики. Інша група українських науковців у своєму дослідженні [18] розглянули елементи методики структурного синтезу системи матеріально-технічного забезпечення угруповання Повітряних Сил Збройних Сил України під час підготовки до бойових дій та запропонували заходи, що впливають на матеріально-технічне забезпечення угруповання військ.

Загалом, аналіз останніх досліджень показує, що автоматизація управління логістичними системами є важливою і динамічною сферою наукового інтересу. Публікації підкреслюють значний потенціал сучасних технологій для покращення ефективності логістичних процесів, проте також акцентують увагу на необхідності подальших досліджень для подолання існуючих викликів та перешкод.

У швидкоплинному світі технологій і бізнесу, постійний розвиток та адаптація є критично важливими для збереження конкурентоспроможності. Існуючі підходи до автоматизації управління логістичними системами, хоч і демонструють значний прогрес, проте потребують регулярного перегляду та оновлення відповідно до сучасних викликів і можливостей. Це включає як аналіз поточних практик і технологій, так і пошук інноваційних рішень, які можуть змінити усталені процеси.

Метою статті є виявлення основних наукових тенденцій та ключових напрямів досліджень у сфері автоматизації управління логістичними системами шляхом проведення бібліометричного аналізу наукових публікацій, що дозволить визначити перспективні можливості для подальшого розвитку цієї галузі.

Виклад основного матеріалу. Дослідження проведено шляхом пошуку наукових публікацій у міжнародній наукометричній базі даних Scopus з тематики автоматизації управління логістичними системами за ключовими словами «logistics systems» та «automation» у назвах, анотаціях та ключових словах. Згідно запиту виявлено 285 докумен-

тів. За останні 40 років кількість документів з тематики автоматизації управління логістичними системами, індексованих у Scopus, суттєво зросла, особливо в останні 10 років (рис. 1). Це свідчить про наукову та практичну значимість цієї тематики в сучасних умовах. Зростання кількості публікацій пов'язане з активним впровадженням новітніх технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), розвиток індустрії 4.0, що потребують нових рішень в управлінні логістичними системами.

На основі рис. 1 можна зробити висновки про кількість публікацій з тематики автоматизації управління логістичними системами, які проіндексовані у Scopus:

1. Початковий період (1982–2002 рр.). У цей період кількість публікацій була дуже низькою. Від 1982 року до 2002 року щороку з'являлося лише по кілька публікацій, іноді публікації відсутні. Перші значні зміни почалися на рубежі тисячоліть, коли в 2000 році було зафіксовано 5 публікацій. В 2002 та 2003 роках було зафіксовано по 6 публікацій.

2. Стабілізація та зростання (2003–2012 рр.). З 2003 року кількість публікацій почала зростати. У 2004 році спостерігається невеликий пік із 7 публікаціями, після чого до 2012 року кількість публікацій коливалася між 2 та 6 на рік. У 2013 році відбувся значний стрибок – кількість публікацій збільшилася до 14, що свідчить про підвищену увагу до тематики автоматизації управління логістичними системами.

3. Сучасний період (2013–2023 рр.). З 2013 року кількість публікацій почала суттєво

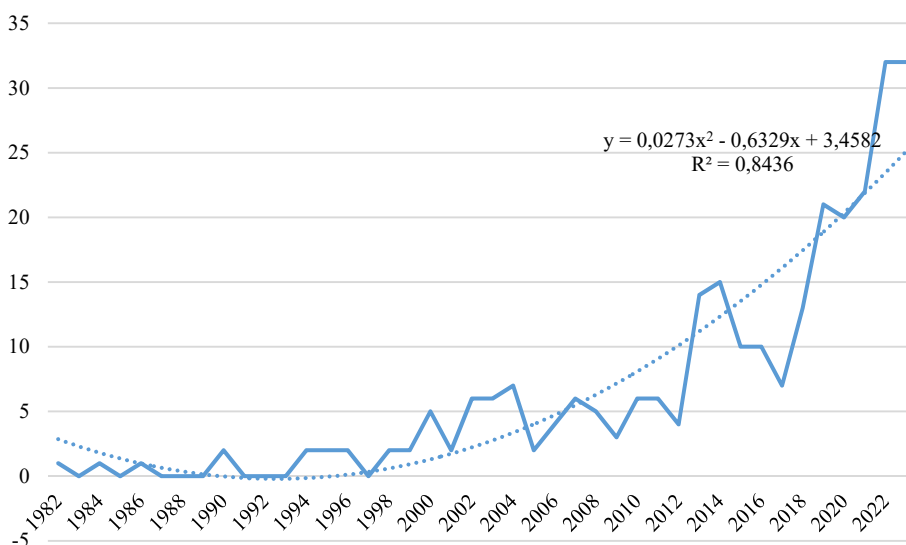


Рис. 1. Динаміка кількості публікацій з тематики автоматизації управління логістичними системами, які проіндексовані у Scopus

Джерело: побудовано автором за даними бази даних Scopus

зростати. У 2014 році було вже 15 публікацій, а з 2015 по 2019 роки щорічно виходило від 7 до 21 публікації. Найбільш значне зростання спостерігається у період 2020–2023 років. Кількість публікацій у ці роки коливається від 20 до 32, причому максимальні значення (32 публікації) зафіксовані у 2022 та 2023 роках.

Китай, Німеччина та США є головними науковими центрами в дослідженнях з автоматизації управління логістичними системами. Вони значно випереджають інші країни за кількістю публікацій. Проте, інші європейські країни, а також Південна Корея, Індія та російська федерація, також вносять свій внесок у цю наукову сферу, хоча їхня активність суттєво менша (рис. 2).

За допомогою програмного забезпечення VOSviewer побудовані мережеві карта, зокрема карта співпраці між країнами (рис. 3), карта сполучуваності ключових слів (рис. 4) та карта хронологічного виміру ключових слів (рис. 5). Виявлено 2543 ключових слова, з яких для подальшого аналізу обрано лише 101 таким чином, щоб ключове слово з'являлося у пошуку не менше ніж 5 раз.

Рис. 3 підкреслює важливість міжнародної співпраці у сфері досліджень, пов'язаних з автоматизацією управління логістичними системами. Основними гравцями є Китай, США та Німеччина, які не тільки активно публікують дослідження, але й співпрацюють з іншими країнами, розширюючи глобальне розуміння та розвиток у цій сфері.

Згідно рис. 3 бачимо, що найбільші та найактивніші учасники наукової співпраці у

досліджуваній тематиці – це Китай, США та Німеччина. Ці країни мають найбільші вузли на карті, що свідчить про їхню вагомую роль у дослідженнях. Вони також мають численні зв'язки з іншими країнами, що демонструє їхню активну міжнародну співпрацю. Зокрема, США має сильні зв'язки з Канадою, Австрією, Південною Кореєю та іншими країнами. Китай тісно співпрацює з Німеччиною, Італією та Індією. Деякі країни, такі як Індія, Польща, Південна Корея, Румунія, та Франція, мають менші вузли, що свідчить про їхню меншу участь у глобальних дослідженнях у цій галузі, але вони все ж беруть участь у міжнародній співпраці.

На основі мережевої карти сполучуваності ключових слів (рис. 4), побудованої за допомогою VOSviewer, можна виокремити 6 кластерів, які відображають різні аспекти автоматизації управління логістичними системами.

Наведемо характеристику кожного з утворених кластерів:

Кластер 1 (червоний). Умовна назва «Стратегічне управління та оптимізація». Цей кластер охоплює ключові слова, пов'язані зі стратегічним плануванням, управлінням виробництвом, оптимізацією процесів та контролем запасів. Він підкреслює важливість планування, оптимізації ресурсів і контролю для досягнення сталого розвитку та продуктивності в автоматизованих логістичних системах.

Кластер 2 (зелений). Умовна назва «Автоматизація складів та управління ресурсами». Ключові слова у цьому кластері відображають аспекти управління складами,

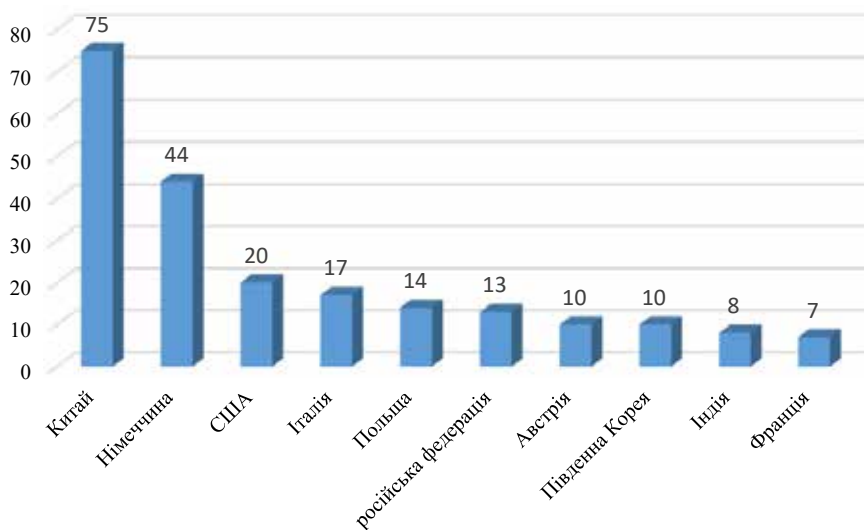


Рис. 2. Країни із найбільшою кількістю проіндексованих у базі даних Scopus публікацій з тематики автоматизації управління логістичними системами

Джерело: побудовано автором за даними бази даних Scopus

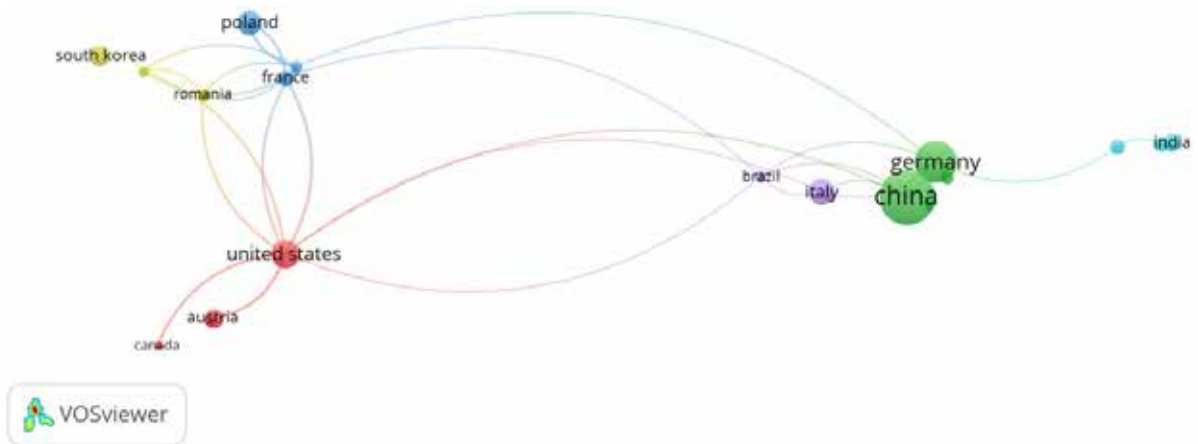


Рис. 3. Мережева карта співпраці між країнами у дослідженнях, пов’язаних з вивченням автоматизації управління логістичними системами

Джерело: побудовано автором з використанням VOSviewer

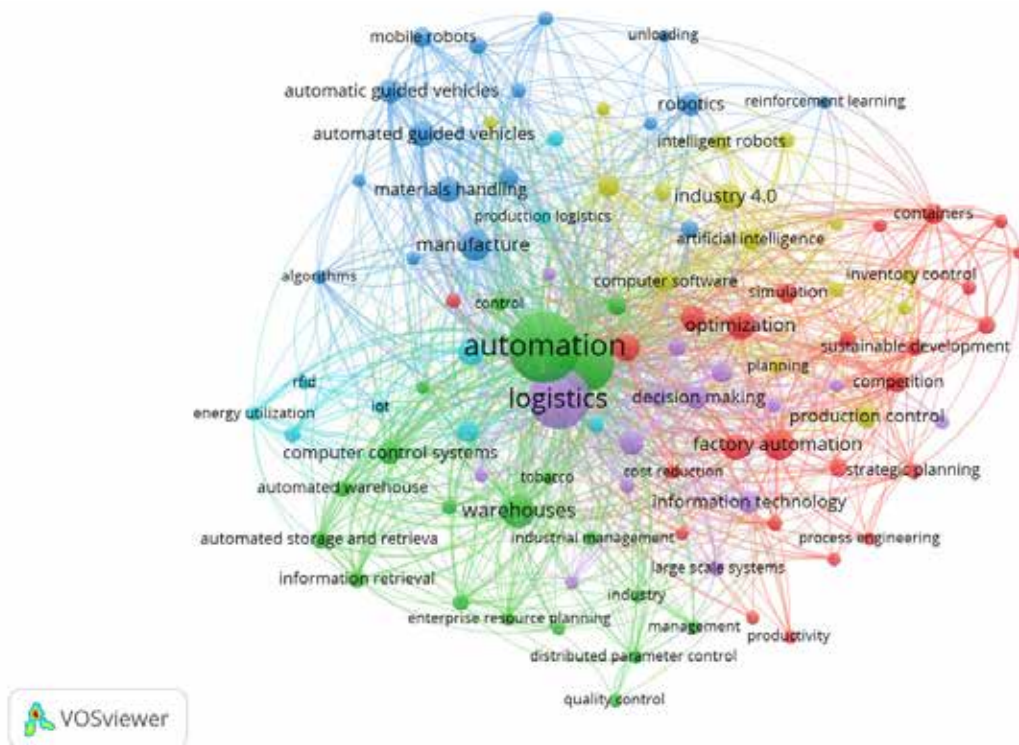


Рис. 4. Мережева карта сполучуваності ключових слів

Джерело: побудовано авторами з використанням VOSviewer

використання автоматизованих складських систем, систем управління ресурсами підприємства (ERP), а також технологій інформаційного пошуку. Основна увага приділяється автоматизації процесів зберігання, управління запасами та ресурсами.

Кластер 3 (синій). Умовна назва «Інтелектуальна робототехніка та транспортні системи». Цей кластер об’єднує ключові слова,

пов’язані з мобільними роботами, автоматизованими транспортними засобами (AGV), робототехнікою та технологіями управління матеріалами. Кластер ілюструє роль роботизованих та інтелектуальних транспортних систем в автоматизації управління логістичними операціями.

Кластер 4 (жовтий). Умовна назва «Індустрія 4.0 та штучний інтелект». Ключові слова пов’я-

зані з індустрією 4.0, штучним інтелектом, робототехнікою та моделюванням. Цей кластер вказує на інтеграцію інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і робототехніка, для підвищення ефективності логістичних систем у рамках індустрії 4.0.

Кластер 5 (фіолетовий). Умовна назва «Інформаційні технології та контроль систем». Ключові слова цього кластеру пов'язані з інформаційними технологіями, системами контролю, ERP, а також контролем якості. Кластер підкреслює важливість інформаційних систем і технологій для ефективного управління та контролю в логістичних системах.

Кластер 6 (блакитний). Умовна назва «Автоматизація виробничих процесів». Включає ключові слова, пов'язані з виробництвом, обробкою матеріалів та алгоритмами. Основний фокус на автоматизації виробничих процесів та інтеграції автоматизованих систем у виробничий цикл.

Виокремлені кластери відображають різні напрями та аспекти автоматизації управління логістичними системами, що є важливими для підвищення їх ефективності та продуктивності.

Мережева карта хронологічного виміру ключових слів (рис. 5) показує, що дослідження з тематики автоматизації управління логістичними системами еволюціонували від базових концепцій та технологій (2010–2014 рр.) до

більш складних і сучасних тем, таких як індустрія 4.0 та штучний інтелект (2018–2020 рр.). Мережева карта (рис. 5) відображає прогрес у технологічних рішеннях та їхнє застосування в логістиці, що є важливим для підвищення ефективності та гнучкості логістичних систем у сучасному світі.

Мережева карта (рис. 5) показує, як розвивалися публікації протягом певного часу, пов'язані з автоматизацією управління логістичними системами. На ній використано кольорове кодування, яке відображає час появи певних ключових слів у дослідженнях, зокрема в період з 2010 по 2020 рік. Жовті та зелені ключові слова представляють найбільш сучасні теми, які активно досліджувалися в останні роки, приблизно після 2018 р. Тут включено такі терміни, як «індустрія 4.0», «штучний інтелект», «навчання з підкріпленням», «робототехніка» та «мобільні роботи». Ці теми відображають сучасні технологічні тренди, пов'язані з впровадженням нових технологій в автоматизацію логістичних систем. Синьо-зелені та блакитні ключові слова стосуються більш ранніх досліджень, що проводилися приблизно з 2010 по 2014 роки. До них належать такі теми, як «RFID (радіочастотна ідентифікація)», «комп'ютерні системи управління», «управління складом», «інформаційний пошук». Ці слова підкреслюють, що в цей період основна

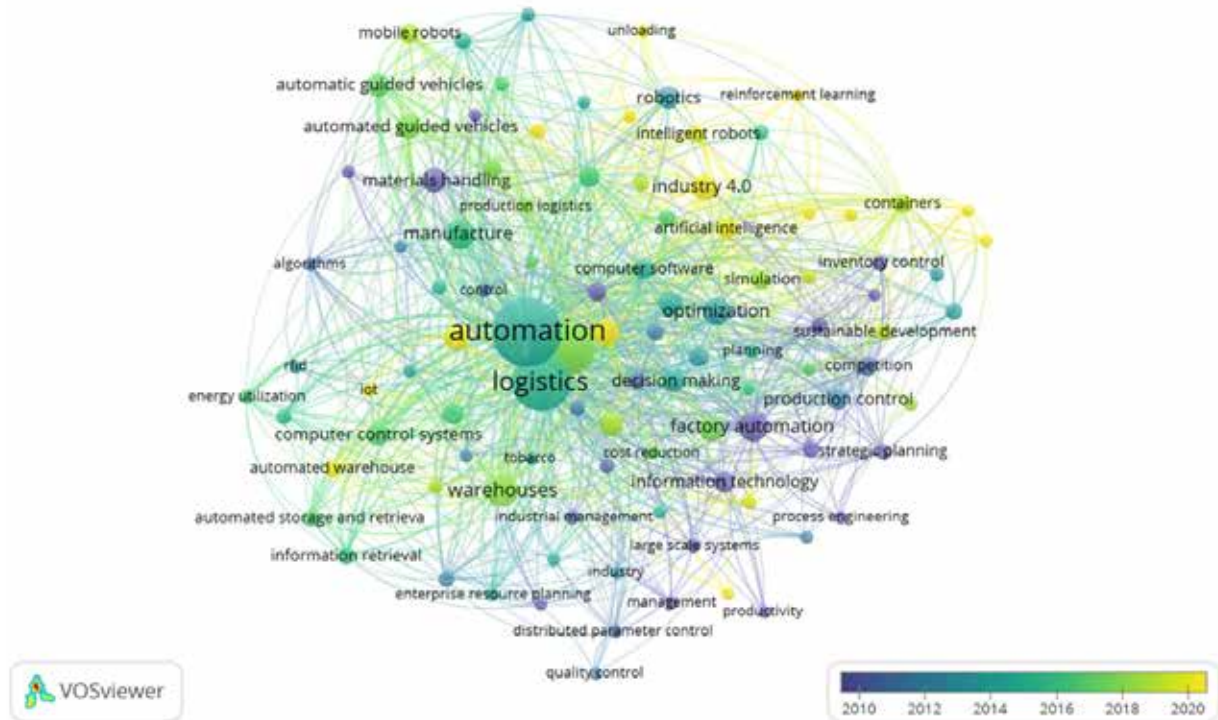


Рис. 5. Мережева карта хронологічного виміру ключових слів

Джерело: побудовано автором з використанням VOSviewer

увага приділялася впровадженню базових автоматизованих систем управління та технологій зберігання. Фіолетові та сині ключові слова відображають теми, які були популярні в період приблизно з 2012 по 2016 роки: «автоматизація», «логістика», «оптимізація», «моделювання». Цей період характеризується активними дослідженнями у сфері оптимізації процесів і інтеграції систем автоматизації.

Висновки. Тематика автоматизації управління логістичними системами є надзвичайно актуальною та має суттєве зростання наукової зацікавленості в останні десятиліття. На основі проведеного аналізу можна зробити такі ключові висновки:

1. Кількість наукових публікацій, проіндексованих у Scopus з тематики автоматизації управління логістичними системами, значно зросла в останні роки. Якщо до 2000-х років ця тематика отримувала мінімальну увагу, то з 2013 року спостерігається різке зростання інтересу до неї. Максимум публікацій припадає на 2022 і 2023 роки, коли було зафіксовано по 32 публікації щорічно.

2. За кількістю публікацій з тематики автоматизації управління логістичними системами лідирують Китай, Німеччина та США, що свідчить про високу активність цих країн у дослідженнях та впровадженні новітніх технологій в логістиці. Китай, зокрема, є абсолютним лідером, маючи найбільшу кількість публікацій (75 од.), що підтверджує його провідну роль у процесах глобальної автоматизації логістики.

3. Міжнародна співпраця у дослідженнях також відіграє важливу роль. Мережеві карти показують, що Китай, Німеччина, і США є ключовими вузлами в глобальній співпраці, тоді як інші країни, такі як Італія, Польща, і Південна Корея, також активно долучаються до досліджень.

4. Аналіз сполучуваності ключових слів показав, що основні напрями досліджень зосереджуються на таких тематичних кластерах, як «стратегічне управління та оптимізація», «автоматизація складів та управління ресурсами», «інтелектуальна робототехніка та транспортні системи», «індустрія 4.0 та штучний інтелект», «інформаційні технології та контроль систем», «автоматизація виробничих процесів». Це свідчить про інтеграцію сучасних технологій у логістичні процеси з метою підвищення їх ефективності, продуктивності та гнучкості.

5. Зростаючий інтерес до автоматизації логістики обумовлений потребою в оптимізації виробничих процесів, покращенні управління ланцюгами постачання, зниженні витрат, а також підвищенні точності та швидкості опе-

рацій. Разом з тим, існує потреба в розробці нових алгоритмів та методів для ефективного впровадження цих технологій у практику.

Таким чином, розвиток автоматизації управління логістичними системами є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості сучасних підприємств. Подальші дослідження в цій галузі сприятимуть впровадженню інноваційних рішень, що забезпечать оптимізацію логістичних процесів на глобальному рівні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кирлик Н.Ю. «Штучний інтелект» та його використання в логістичних процесах. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 243–244. С. 59–66.
2. Медведєв Є., Попова Ю., Коваленко М. Інноваційні технології штучного інтелекту в управлінні логістикою соціальних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-53>.
3. Гринчак Н.А. Аналіз впливу технологій Інтернету речей на розвиток ринку транспортно-логістичних послуг. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2019. № 4. С. 74–82.
4. Мазуренко О.К. Технології Blockchain в інформаційному забезпеченні логістичних послуг. Бізнес Інформ. 2019. № 2. С. 255–261.
5. Дакі О.А. Автоматизація процесів технічного обслуговування та ремонту річкових суден з використанням методів виробничої логістики. Центральнотраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2020. Вип. 3. С. 351–357.
6. Сиротинський О.А., Сиротинська А.П., Мельник Л.В. Автоматизація логістичної діяльності транспортних підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 295–304.
7. Подра О.П., Гомза К.І. Сучасні технології автоматизації складської діяльності підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С. 70–78.
8. Дубук В.І., Ковівчак Я.В., Павлик Ю.Л. Розробка автоматизованої системи управління логістикою молочної продукції. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2023. № 51. С. 5–17.
9. Опенько П.В., Феськов О.С., Іванов В.І., Кобзєв В.В. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення перспективної автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням зенітних ракетних військ. Повітряна міць України. 2022. № 2. С. 47–55.
10. Леонтович С.П. Завдання з автоматизації основних процесів логістики на різних рівнях управління. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. 2020. № 1. С. 92–97.
11. Рзаєва С.Л., Рзаєв Д.О., Краскевич В.Є., Роскладка А.А., Гамалій В.Ф. Автоматизована система маршрутизації логістичних потоків торго-

вельного підприємства. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2020. № 3. С. 72–84.

12. Гірна О. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. Економіка та суспільство. 2022. № 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>.

13. Погребняк А.Т., Неміш Ю.В., Павловські Г., Шевченко С.Г., Тиркало Ю.Є. Безпека та особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах ризику. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 35/2022. С. 10–18.

14. Klumpp M. Automation and artificial intelligence in business logistics systems: human reactions and collaboration requirements. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2018. No 21(3). Pp. 224–242.

15. Wang C., Wang L., Qin J., Wu Z., Duan L., Li Z., Cao M., Ou X., Su X., Li W., Li Y., Wang Q. Path planning of automated guided vehicles based on improved A-Star

algorithm. 2015 IEEE International Conference on Information and Automation, ICIA 2015 – In Conjunction with 2015 IEEE International Conference on Automation and Logistics. 2015. Pp. 2071–2076.

16. Chen S.-L., Chen Y.-Y., Hsu C. A new approach to integrate internet-of-things and software-as-a-service model for logistic systems: A case study. *Sensors (Switzerland)*. 2014. No 14(4). Pp. 6144–6164.

17. Ilchuk O., Halkiv L., Kulyniak I., Ohinok S. Optimization of logistics business processes in the Armed Forces of Ukraine. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. Вип. 1, № 9. С. 94–105.

18. Gurin A., Musienko O., Khomik M., Vavilova N., Hurin I. Procedure for the structural synthesis of the logistic support system to the air force grouping of the Armed Forces of Ukraine in preparation for combat operations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. No 4(3(124)). Pp. 73–84.

ПОТЕНЦІАЛ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

THE POTENTIAL OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN THE HEALTHCARE SECTOR IN UKRAINE

Економічний занепад медичної сфери в Україні, а також воєнно-медичні виклики останніх років вплинули на актуалізацію досліджень у сфері публічного управління медициною в Україні. Орієнтир на самоорганізації додав ваги державно-приватному партнерству у наш час. Метою нашої статті є аналіз проблем, недоліків і переваг проєктів державно-приватного партнерства і доцільність їх використання у медичній сфері України в майбутньому. В рамках дослідження автори спиралась на комплексний підхід та метод аналізу документів, що дозволило створити цілісну картину предмету дослідження.

Важливим аспектом аналізу є міжнародний досвід застосування ДПП у медичній сфері. Наприклад, в США і країнах Європи модель ДПП давно використовується для залучення приватного капіталу в сферу охорони здоров'я, де приватні компанії виконують функції, які держава не в змозі реалізувати самостійно.

Стаття підкреслює, що найбільш перспективною моделлю є співпраця держави з приватним сектором на основі формального діалогу, що дозволяє ефективно використовувати фінансові ресурси, оптимізувати витрати та забезпечити гнучкість у вирішенні складних питань медичного забезпечення. Зазначено, що Україна потребує масштабного реформування охорони здоров'я та адаптації сучасних підходів, оскільки чинна система ще багато в чому працює за радянськими принципами, які були розроблені для планової економіки.

У статті приводиться аналіз поняття «державно-приватне партнерство», а також розглядаються моделі управління системою охорони здоров'я в Україні. Виділено в якості напрямків потенційних партнерських проєктів управління майном медичних закладів, протезування, а також розвиток фармацевтичної та дослідницько-медичної галузі в нашій країні.

Акцентується увага на перевагах ДПП, таких як доступ до інноваційних технологій, новітнього обладнання та можливість більш ефективного використання ресурсів. Досвід інших країн доводить, що державно-приватні ініціативи сприяють розвитку фармацевтичної індустрії, створенню клінічних центрів і впровадженню новітніх методів діагностики.

Як висновок, маємо потребу в активному залученні приватних благодійних фондів медичного спрямування до суспільно-державного управління цією сферою задля підвищення її ефективності.

Ключові слова: публічне управління, державно-приватне партнерство, охорона здоров'я, державно-приватні проєкти.

The economic decline of the healthcare sector in Ukraine, as well as the military-medical challenges of recent years, have contributed to the relevance of research in the field of public healthcare management in Ukraine. The focus on self-organization has added significance to public-private partnerships in our time. The aim of this article is to analyze the problems, shortcomings, and advantages of public-private partnership (PPP) projects and the feasibility of their use in Ukraine's healthcare sector in the future. The authors employed a comprehensive approach and document analysis methodology, which allowed them to create a holistic picture of the subject of the study.

An important aspect of the analysis is the international experience of applying PPPs in healthcare. For example, in the USA and European countries, the PPP model has long been used to attract private capital into healthcare, where private companies perform functions that the state is unable to implement on its own.

The article emphasizes that the most promising model is cooperation between the state and the private sector based on formal dialogue, which allows for the efficient use of financial resources, cost optimization, and flexibility in addressing complex medical supply issues. It is noted that Ukraine needs comprehensive healthcare reform and adaptation of modern approaches, as the existing system still largely operates according to Soviet-era principles, which were designed for a planned economy.

The article provides an analysis of the concept of "public-private partnership" and examines healthcare system management models in Ukraine. Potential partnership projects in areas such as medical institution asset management, prosthetics, and the development of the pharmaceutical and medical research industries in the country are highlighted.

The article focuses on the benefits of PPPs, such as access to innovative technologies, the latest equipment, and the opportunity for more efficient use of resources. The experience of other countries demonstrates that public-private initiatives contribute to the development of the pharmaceutical industry, the creation of clinical centers, and the implementation of the latest diagnostic methods.

In conclusion, there is a need for active involvement of private charitable medical funds in the public-state management of the healthcare sector to improve its effectiveness.

Key words: public administration, public-private partnership, healthcare, public-private projects.

УДК 351.773:[005.56:334.722](477)
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.5>

Ведмедєв Є.С.

аспірант кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
Запорізький національний університет

Масюк О.П.

д. філос. наук, доцент,
професор кафедри філософії,
публічного управління
та соціальної роботи
Запорізький національний університет

Постановка проблеми у загальному вигляді. Охорона здоров'я – це один з найважливіших інститутів суспільства, який підлягає державному регулюванню. Лише висока

якість і доступність медичних послуг може підтримувати населення країни у здоровому стані і таким чином забезпечувати країну робочою силою, що є фундаментом успішного еконо-

мічного росту та розвитку всіх сфер суспільства. Проте, стан медичної сфери в Україні після розпаду СРСР був далеко не найкращим станом, хоча останні медичні реформи все ж таки не пройшли даремно і медична сфера зазнала деяких покращень у певних галузях.

Повномасштабна російсько-українська війна загострила питання щодо стану багатьох медичних галузей, таких як тактична медицина, протезування, військова медицина, психологічна та психіатрична допомога, які були розвинуті в нашій країні в недостатній мірі. Сьогодні, лідерами у цих сферах є БФ «Суперлюди», БФ «Редьют», БО «БФ «ПДМШ ім. Миколи Пирогова», Всеукраїнська програма ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської. Їх недержавний досвід медичного обслуговування потребує систематизації та формалізації на рівні суспільно-державних відносин. Отже, дослідження розвитку державно-приватного партнерства у медичній сфері має практичну актуальність, яка спрямована на підвищення публічного управління в цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На поточний момент існує багато досліджень щодо використання державно-приватного партнерства в сфері фармацевтики, медичних послуг та медицини загалом. С. Підгаєць та Т. Сіташ [9] зазначають, що взаємодія державної влади та приватного сектору в системі охорони здоров'я дозволить реалізувати соціально-медичні проекти якісно і вчасно, що не було попередньо властиво державній українській медицині.

При цьому механізми державно-приватного партнерства допоможуть ефективно використовувати фінансові ресурси, досвід і професіоналізм приватного сектору при збереженні державного та суспільного контролю над активами. Водночас, українське суспільство отримує більш якісні медичні послуги, які відповідають сучасному світовому рівню розвитку в цій сфері.

У дослідженні С. Петрика розглядається державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я як систему взаємовідносин, керуючою системою яких є відповідний орган державної виконавчої влади або місцевого самоврядування, що дозволяє побудувати модель державно-приватного партнерства як системи суспільних відносин за участі держави [6]. Крім того, багато досліджень значення державно-приватного партнерства, у тому числі у сфері охорони здоров'я, відображене в наукових працях таких відомих вчених, як: І. Дубок [1], В. Дем'янишин [2], Л. Портілла, Б. Альвінг [8], Дж. Вудкок, Р. Веслі [11], та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Загалом після проголошення незалежності України стан медичної сфери був дуже незадовільним – постійне критичне недофінансування, низький рівень мотивації працівників, відсутність умов для кар'єрного росту не дозволяли забезпечити населення достатньо якісними медичними послугами, а приватний сектор ще тільки починав з'являтися. Але після перших медичних реформ стан медичної сфери покращився, але ще залишилось багато проблем.

Приватний сектор набув широкого розповсюдження та дозволив заповнити велику порожнину в сфері надання медичних послуг, але все одно залишаються багато питань, що потребують вирішення. Наприклад, питання ліцензування лікарів з приватною практикою, або питання рівності і доступності послуг. І більшість проблем можна вирішити за допомогою державно-приватного партнерства, як збалансованої взаємодії двох форм управління: державної і приватної, яка є найбільш перспективною для інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я. Це і зумовило вибір теми для написання статті.

Метою статті є аналіз проблем, недоліків і переваг проєктів державно-приватного партнерства і доцільність їх використання у медичній сфері України в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. Існують різні підходи до визначення терміну «державно-приватне партнерство». І. Дубок дає максимально широке тлумачення державно-приватного партнерства, яке включає: «...проєкти, що реалізуються спільно державними органами і приватними компаніями на об'єктах державної та муніципальної власності» [1, с. 139]. Тут можна виділити два основні аспекти. По-перше, орієнтир на проєктний підхід. По-друге, використання суспільно-державного діалогу як бази для публічного управління.

Наявна нормативно-законодавча база передбачає більш детальний погляд на цей управлінський важіль: «Державно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору

в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [3]. Тут маємо три ознаки державно-приватного партнерства: конкретно визначені суб'єкти партнерський відносин, передача права управління державними та комунальним майном приватним юридичним особам.

В рамках нашого дослідження перевага надається визначенню державно-приватного партнерства як формального діалогу «органи влади – підприємці», для залучення матеріальних, людських, науково-технічних ресурсів, спрямованих на реалізацію колективних проєктів, що мають на меті покращення функціонування сфери суспільного життя для задоволення потреб всіх сторін партнерства.

Проте, наявність даного партнерського досвіду в Україні не вплинуло на стан медичної сфери в країні. Провідною проблемою української системи охорони здоров'я, як свідчать дані вітчизняних та міжнародних експертів, є невідповідність діючої у державі старої радянської моделі охорони здоров'я (моделі Семашко), призначеної для функціонування в умовах планової економіки, сучасним реаліям. Основні недоліки існуючої моделі охорони здоров'я можна визначити як: «...зосередження на вирішенні потреб галузі, а не на задоволенні медичних потреб населення; недостатнє фінансування галузі охорони здоров'я, яке проявляється, особистими видатками громадян на медичні послуги; неефективність структури системи охорони здоров'я, що призводить до деформованості структури медичних послуг та неефективності використання наявних ресурсів галузі; неможливість ефективного управління обмеженими ресурсами в умовах системи постатейного фінансування лікувально-профілактичних закладів тощо» [2]. Відповідно, ринкова економіка не здатна профінансувати таку розгалужену мережу медичних закладів. Проте, єдиним гуманним виходом з цієї ситуації є створення нового партнера для цієї системи – спроможного споживача медичних послуг.

Якщо проаналізувати зарубіжних авторів і дослідників даного питання, то можна відмітити, що використання механізму державно-приватного партнерства є ефективним та значущим інструментом у подоланні існуючих проблем у сфері охорони здоров'я. Наприклад, уряд Сполучених Штатів Америки проводить оптимізації щодо створення лікарського забезпечення населення шляхом збільшення фінансування урядом приватного сектору медичної сфери.

З іншого боку в інших країнах відбулося посилення ролі приватного сектору. В Італії саме перехід державних надавачів медичних послуг у приватні руки шляхом акціонування і приватизації лікарень показує роль державно-приватного партнерства в розвитку сфери охорони здоров'я. Поряд з цим в інших країнах відбувається оптимізація ролі держави через реалізацію державно-приватного партнерства: «У Норвегії та Швеції приватні постачальники медичної допомоги залучаються державою для надання послуг населенню через систему державного страхування. А у Великобританії пацієнти мають право лікуватися у приватних лікарнях за державні кошти, якщо державні медичні установи не можуть забезпечити їм необхідну медичну допомогу» [4, с. 14]. Такий баланс у взаємодії державних та комерційних медичних закладів сприяє гнучкості у вирішенні складних питань та лікуванні важких захворювань, а також дає можливість державі швидко втручатись з приходом в країну пандемії, такої як COVID-19.

Крім того, як ще один гарний приклад залучення державно-приватного партнерства в сфері медицини в Європі і США можна привести створення передконкурентних державно-приватних партнерств, як ідеальних засобів для вирішення проблем, які є надто великими, щоб окрема організація могла їх ефективно вирішити самостійно. Такі моделі спираються на відкриті інноваційні мережі, які пов'язують ноу-хау та ресурси фармацевтичної промисловості із зовнішніми джерелами знань, особливо в університетах і біотехнологічних компаніях [8; 9; 10]. Отже, маємо такий набір партнерів як держава, медична установа, фармацевтична компанія, дослідницький центр. У такому випадку поєднання науки, державного управління та інноваційних підходів приватних медичних компаній дає можливість активізувати лікування важких хвороб та підтримати здоров'я нації в цілому.

За останні роки було запущено кілька державно-приватних партнерств у фармацевтичному секторі. Зокрема, у США державно-приватне партнерство підтримується Управлінням з контролю за ліками і продуктами США (Food and Drug Administration – FDA) під егідою Ініціативи критичного шляху (Critical Path Initiative) [11], а також Національним інститутом здоров'я (NIH) [7]. Ініціатива інноваційних лікарських засобів (IMI) – державно-приватне партнерство між ЄС та Європейською федерацією фармацевтичних галузей та асоціацій, є прототипом організації, створеної для підтримки відкритих інновацій та передконку-

рентних досліджень у фармацевтичному секторі в Європі.

Проте як свідчать дослідження, нині жодній країні світу не вдалося створити систему охорони здоров'я, яка б повністю задовольняла інтереси суспільства та держави. Тому майбутнім напрямом розвитку системи охорони здоров'я має стати збалансований розвиток трьох форм управління: державної, приватної та суспільної.

Враховуючи світовий досвід формування державно-приватних партнерств та проблеми сучасної охорони здоров'я в країні, автори пропонують його застосування у цій галузі на підставі широкого діапазону послуг, а саме: оренда державної та комунальної власності; аутсорсинг – надання права на послуги іншим приватним партнерам (послуги на проведення лабораторних та медичних обстежень, охоронні та транспортні послуги); у сфері інформаційних технологій (забезпечення лікувально-діагностичного процесу), послуги клінічної підтримки; модернізація та облаштування наявних лікарень; консультативно-діагностичні та спеціалізовані лікувальні центри тощо. Отже, вважаємо за необхідне розповсюдження державно-приватного партнерства у всіх сферах управління медичних обслуговуванням та медичними дослідженнями.

Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я може сприяти досягненню цілей, поставлених перед охороною здоров'я: зниження смертності від керованих причин, підвищення народжуваності, поліпшення якості медичної допомоги, збільшення тривалості життя та, як наслідок, загальне підвищення здоров'я населення. В свою чергу, питання громадського здоров'я визначає потенціал суспільно-державного розвитку та його перспективу. Так, відсутність подібних управлінських інструментів в Україні призвела до зниження трудового та мобілізаційного ресурсу нації, що особливо стало помітно в умовах російсько-української війни.

Слід зазначити, що застосування інших форм державно-приватного партнерства створює можливості для розвитку галузі охорони здоров'я, при цьому моделі співпраці органів влади та приватних партнерів не заміняють, а доповнюють одна одну.

При створенні стратегії впровадження та реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні мають бути враховані: підтримка державою моделі розвитку державно-приватного партнерства у розвитку медичної галузі; види й обсяги послуг, які будуть надаватися у вигляді державно-приватного партнерства,

а також передбачувані форми партнерства у охороні здоров'я; пріоритетність державних та регіональних інтересів при вирішенні медико-соціальних проблем; порядок консолідації ресурсів учасників державно-приватного партнерства на основі справедливого розподілу ризиків і прибутків між сторонами; напрями формування єдиного медичного простору країни з метою вирівнювання медичного потенціалу регіонів; економічна та соціальна ефективність реалізації проєктів державно-приватного партнерства у системі охорони здоров'я.

На жаль, Україна сьогодні немає успішних кейсів державно-приватного партнерства в медичній сфері, якщо не враховувати співпрацю держави з міжнародними компаніями в часи пандемії COVID-19. Розвиток цієї форми партнерства дозволить не тільки забезпечити громадське здоров'я нації, а й створити потенціал для розвитку медичного туризму в Україну в майбутньому.

Відповідно, перспективи розвитку державно-приватного партнерства у галузі охорони здоров'я в Україні такі: збільшення ефективності державного управління партнерськими відносинами в цій сфері; можливість залучення додаткових коштів від приватних інвесторів в Україні та закордоном; гнучкість у проведенні маркетингової, кадрової та цінової діяльності щодо розвитку медичної галузі в країні; конкуренція між виробниками медичних послуг; розробка новітніх технологій лікувального процесу, сучасне медичне обладнання; раціоналізація структури галузі охорони здоров'я. При цьому дана раціоналізація має відбуватись не на фінансовій основі, а на базі забезпечення цілісного розвитку громадського здоров'я, яке є найдорожчим ресурсом будь-якої країни.

Певним мінусом цього процесу може бути те, що медичні послуги можуть стати менш доступними для населення з низькими статками. Проте, для розв'язання цієї проблеми можна окремо залучити функцію громадського контролю медичного обслуговування в рамках державно-приватного партнерства в Україні на етапі його становлення та розвитку.

Висновки. Потенціал використання державно-приватного партнерства є дуже великим – держава не здатна самостійно реалізувати надто амбітні плани по повному забезпеченню населення рівним і повним доступом до медичних послуг.

Державно-приватне партнерство у галузі охорони здоров'я в Україні може охоплювати як господарчий цикл функціонування закладів у цій сфері, так і медичну сферу (міжна-

родне, науково-дослідницьке, лікувальне, виробниче партнерство). Крім того, наша країна сьогодні потребує революційного розвитку військової медицини, а зробити це виключно за рахунок приватних ініціатив доволі складно. Відповідно, нагальною є потреба у розбудові державно-приватного та міжнародного партнерства у галузі військової медицини в Україні.

В цілому, залучення додаткових джерел інвестицій, оптимізація державних витрат, розширення мережі медичних установ і створення умов для технологічного прискорення можуть дати той необхідний поштовх, який дасть у результаті підвищення якості і доступності медичних послуг, що в свою чергу підвищить якість життя населення і поліпшить показники здоров'я. Ці два складника є фундаментом для відновлення та розвитку соціально-економічної активності та цілісного суспільного життя в країні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дубок І. П. Сутність та особливості державно-приватного партнерства : Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. Вип. 2. Київ, 2014. 139–149 с.
2. Дем'янишин В. Модель системи охорони здоров'я: концептуальні засади та альтернативи : Фінанси України. № 6. Київ, 2011. 45–53 с.
3. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 05.10.2024).
4. Павлюк К. В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави : Наукові праці КНТУ. Економічні науки. Вип. 17. Київ, 2010. 13–17 с.
5. Підгаєць С. В., Сіташ Т. Д. Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я : Економіка розвитку. № 3. Харків, 2012. 32–37 с.
6. Петрик С. М. Форми реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я : Економіка, управління та адміністрування. № 2. Київ, 2020. 88–94 с.
7. NIMH initiatives to facilitate collaborations among industry, academia, and government for the discovery and clinical testing of novel models and drugs for psychiatric disorders / Brady L. S., Winsky L., Goodman W., Oliveri M. E., Stover E. : *Neuropsychopharmacol*, № 34 (1). 2009. 229–243 с.
8. Portilla L.M., Alving B. Reaping the benefits of biomedical research: partnerships required : *Science Translational Medicine*, № 2 (35). URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/scitranslmed.3001137>
9. Laverty H., Gunn M., Goldman M. Improving R&D productivity of pharmaceutical companies through public–private partnership: experiences from the Innovative Medicines Initiative : *Expert Rev. Pharmacoecon & Outcomes Res*, 12 (5). 2012. 545–548 с.
10. Vaudano E. The Innovative Medicines Initiative: a Public Private Partnership Model to Foster Drug Discovery : *Computational and Structural Biotechnology Journal* № 6 (7). 2013, Nov 27. doi: 10.5936/csbj.201303017
11. Woodcock, J. Woosley, R. The FDA Critical Pathway Initiative and Its Influence on New Drug Development : *Annual review of medicine* № 59, 1–12. 2008. doi: 10.1146/annurev.med.59.090506.155819

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

TOOLS FOR ENSURING THE ACCESSIBILITY OF PUBLIC SERVICES AT THE LEVEL OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

У статті розглянуто теоретичні й практичні аспекти впровадження інструментів, що підвищують доступність публічних послуг на рівні територіальних громад. В умовах децентралізації управління ефективність діяльності територіальних громад значною мірою залежить від їхньої здатності якісно, прозоро й доступно забезпечити надання публічних послуг для громадян. У статті представлено огляд сучасних інструментів, таких як цифровізація послуг, впровадження електронних платформ для комунікації, створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), мобільні додатки та системи самообслуговування. Зокрема, досліджено роль цифрових технологій як важливого фактора підвищення доступності та якості адміністративних послуг, зокрема у сільських та віддалених громадах, де доступ до фізичних точок обслуговування може бути обмеженим. Авторка також аналізує фактори, які впливають на успішне впровадження цих інструментів, зокрема наявність фінансування, рівень цифрової грамотності населення та кваліфікацію посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців. Зроблено акцент на важливості інтеграції різних інструментів та об'єднанні ресурсів для формування єдиної системи доступу до публічних послуг. Пропонується багаторівневий підхід до реалізації доступності послуг, який передбачає врахування потреб різних груп користувачів, у тому числі маломобільних груп населення, людей з інвалідністю, а також тих, хто не має доступу до цифрових технологій. Результати дослідження показують, що впровадження комплексних інструментів доступності сприяє не тільки поліпшенню якості життя населення, але й зростанню довіри до місцевих органів влади, підвищенню громадянської активності й забезпеченню соціальної рівності. На основі аналізу практичних кейсів впровадження різних інструментів у громадах України зроблено висновок про доцільність застосування гнучких моделей управління, які б враховували специфіку та потреби конкретних територіальних громад.

Ключові слова: територіальні громади, публічні послуги, доступність, інструменти, адміністративні послуги, сталий розвиток.

The article examines the theoretical and practical aspects of the implementation of tools that increase the availability of public services at the level of territorial communities. In the conditions of decentralization of management, the effectiveness of territorial communities largely depends on their ability to provide high-quality, transparent and accessible public services for citizens. The article presents an overview of modern tools, such as the digitalization of services, the introduction of electronic platforms for communication, the creation of administrative service centers (CSCs), mobile applications and self-service systems. In particular, the role of digital technologies as an important factor in improving the availability and quality of administrative services, particularly in rural and remote communities where access to physical service points may be limited, has been investigated. The author also analyzes the factors that affect the successful implementation of these tools, including the availability of funding, the level of digital literacy of the population, and the qualifications of officials of local self-government bodies and civil servants. Emphasis is placed on the importance of integrating various tools and combining resources to form a unified system of access to public services. A multi-level approach to the implementation of service accessibility is proposed, which involves taking into account the needs of different groups of users, including groups of the population with limited mobility, people with disabilities, as well as those who do not have access to digital technologies. The results of the study show that the implementation of comprehensive accessibility tools contributes not only to improving the quality of life of the population, but also to increasing trust in local authorities, increasing civic activity and ensuring social equality. Based on the analysis of practical cases of the implementation of various tools in the communities of Ukraine, a conclusion was made about the feasibility of using flexible management models that would take into account the specifics and needs of specific territorial communities.

Key words: territorial communities, public services, accessibility, tools, administrative services, sustainable development.

УДК 352.07:35.073.6
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.6>

Горбата Л.П.

д. філос. (PhD),
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Національний авіаційний університет

Постановка проблеми у загальному вигляді. Забезпечення якісного надання публічних послуг потребує постійного моніторингу та контролю діяльності суб'єктів, які ці послуги надають. До таких суб'єктів належать державні органи, органи місцевого самоврядування та центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Основними напрямками реформування їх діяльності є дерегуляція та адміністративне спрощення, що передбачає зменшення кількості адміністративних послуг;

децентралізація базових публічних послуг через передачу їх функцій органам місцевого самоврядування; а також впорядкування системи оплати адміністративних послуг та боротьба з корупцією.

Останні роки адміністративна реформа в Україні спричинила зміни у відносинах між державою і громадянами. Основним пріоритетом у роботі органів публічної влади стала орієнтація на задоволення потреб громадян та забезпечення високої якості публічних

послуг. Проблема, однак, полягає у розбіжності між очікуваним рівнем послуг, задекларованим державою, та їх реальним виконанням. Дослідження зосереджується на чинниках, які впливають на якість надання публічних послуг, а також на управлінських інструментах, що є найбільш ефективними для її забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Основним напрямом реформ у країнах Європи є підвищення прозорості, ефективності, якості та швидкості надання публічних послуг [16]. Оцінювання таких реформ проводиться за такими критеріями, як: сприйняття населенням якості публічних послуг, ступінь керованості та ефективності роботи публічних органів, мотивація службовців, якість виконання програм, спрямованих на реформування, значимість цих програм для суспільства та їхня внутрішня узгодженість. Цими питаннями займаються українські науковці, серед яких: О. Бобровська, А. Вишневський, Р. Заблоцька, Т. Калита, Ю. Куц, О. Рогожин, Ю. Шаров та ін. Їхні дослідження фокусуються переважно на аналізі нормативно-правових актів, що регламентують процедуру надання адміністративних послуг.

Хоча закон «Про адміністративні послуги» був прийнятий ще у 2012 році, більшість територіальних громад в Україні потребують подальшого вдосконалення у сфері надання публічних послуг. Цим питанням приділяють увагу такі дослідники, як В. Авер'янов, І. Бригілевич, О. Буханевич, І. Голосніченко, Т. Галенко, О. Колесник, О. Курінний, О. Мозговий, О. Онуфрієнко, А. Попова, Г. Писаренко, В. Тимошук та інші. Зокрема, В. Авер'янов представив основні принципи адміністративного права, що відповідають сучасним реформам. І. Бригілевич, І. Коліушко, В. Тимошук зосередили свої дослідження на створенні та ефективній роботі центрів надання адміністративних послуг. У більшості публікацій розглядається питання організації та надання адміністративних послуг, а також їхнє правове забезпечення, при цьому основна увага приділяється державі та органам місцевого самоврядування. Праць, які б детально аналізували інструменти надання публічних послуг в цілому, майже немає.

Мета статті – оцінити інструменти забезпечення доступності публічних послуг, визначити їх ефективність та особливості застосування на рівні територіальних громад; сформулювати рекомендації щодо застосування таких інструментів.

Виклад основного матеріалу. Україна прямує до створення «сервісної держави» та впроваджує нові концептуальні підходи до надання публічних послуг. Громадяни все

частіше сприймаються як клієнти та споживачі цих послуг, а діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування оцінюється з позицій задоволення потреб жителів територіальних громад [16].

Реформа децентралізації підкреслила важливу роль громадян як зацікавлених сторін у формуванні сучасної моделі публічного управління, де громадянське суспільство у партнерстві з органами місцевого самоврядування може сприяти підвищенню якості публічних послуг. Залучення громадян до процесу прийняття рішень є не лише ознакою демократичного управління, а й важливою передумовою покращення умов життя в громадах завдяки вдосконаленню процесу надання публічних послуг. Особливу увагу слід приділяти гендерним аспектам, адже саме це наближає розуміння ролі кожного мешканця та відкриває можливості їх участі, а також впливає на організацію та надання послуг у громаді, забезпечення її стійкості [14].

Науковець Є. Легеза пропонує визначення публічних послуг як послуг, наданих необмеженої кількості споживачів з метою задоволення суспільних потреб, акцентуючи увагу саме на цій меті. Учений вважає, що органи публічної влади повинні лише унормувувати процес надання послуг, тоді як надавати їх можуть недержавні структури. До характерних особливостей публічних послуг автор відносить добровільність звернення, загальнодоступність, пріоритет суспільного інтересу над економічним і безпосередню взаємодію з органами публічної влади [2]. Крім того, Є. Легеза дає авторське визначення таких пов'язаних понять, як єдиний державний портал публічних послуг, електронна публічна послуга, суб'єкт звернення, суб'єкт надання послуги та якість надання публічних послуг.

Енциклопедія державного управління визначає основні принципи, що характеризують адміністративні послуги, а саме: доступність для всіх заявників без обмежень; відповідність встановленим стандартам якості; економічно обґрунтована і нормативно закріплена оплата послуг; прозорість діяльності органів публічного управління [3, с. 18–19]. Враховуючи вищезазначені принципи, на основі їх можна окреслити критерії оцінювання якості публічних послуг, які охоплюють такі аспекти: доступність, зручність, своєчасність та результативність.

Так, чинне українське законодавство в сфері публічних послуг має певні недоліки: воно включає низку нормативно-правових актів, однак не містить узагальненого

поняття «публічні послуги». Відповідно, до сфери публічних послуг відносяться послуги, які надають органи державної влади, місцевого самоврядування, а також підпорядковані їм підприємства й установи, що фінансуються з державного або місцевого бюджету. Однак, в законодавстві не передбачено чіткого переліку таких послуг або їхніх ключових характеристик. До понять, близьких до «публічних послуг», можна віднести термін «суспільно значущі послуги», наведений у Законі України «Про державно-приватне партнерство».

Суспільно значущі послуги – це послуги, спрямовані на задоволення суспільних інтересів і потреб, які надаються широкому колу користувачів або забезпечуються органами державної влади, місцевого самоврядування, державними і комунальними підприємствами та організаціями [8].

Класифікація публічних послуг може відбуватися за такими ознаками:

- суб'єкт надання (державні чи муніципальні);
- зміст (адміністративні, технічні, соціальні);
- платність (платні чи безоплатні для споживача) [6].

Згідно з Концепцією реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [12], адміністративні послуги, нарівні з соціальними та іншими публічними послугами, становлять важливу частину публічного обслуговування. Основними завданнями реформи визначено забезпечення «територіальної доступності», що передбачає надання послуг безпосередньо на території громади, де проживає громадянин. Наразі доступність адміністративних послуг забезпечується розгалуженою мережею Центрив надання адміністративних послуг, Єдиним державним порталом адміністративних послуг та іншими онлайн-ресурсами органів влади.

З метою вирішення низки зазначених проблем, пропонується вдосконалити існуючий механізм надання адміністративних послуг шляхом запровадження нових інструментів та внесення змін до Закону України «Про адміністративні послуги», що включають наступні положення:

1. У ЦНАПах територіальних громад створити робочі місця для представників органів державної влади та інших інституцій, що надають публічні послуги на рівні територіальної громади (виконуватимуть функції фронт-офісів для безпосередньої взаємодії з громадянами, прийому заяв, документів та надання консультацій).

2. Організувати роботу територіальних підрозділів ЦНАП як інформаційно-комунікаційних центрів, що забезпечують вільний доступ до Інтернету, консультації з адміністративних питань, а також надають супутні послуги (аналогічно до центрів громад у Грузії).

3. Запровадити мобільні Центри надання адміністративних послуг у вигляді транспортних засобів, які періодично обслуговуватимуть села, селища та віддалені населені пункти, виконуючи функції територіальних підрозділів ЦНАП.

4. Встановити вимоги до якості надання адміністративних послуг у вигляді Єдиних вимог (Стандарту) обслуговування відвідувачів ЦНАП, розроблених Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, які мають мати обов'язковий статус для оцінки доцільності створення ЦНАП.

5. Надати можливість сусіднім об'єднаним територіальним громадам об'єднувати зусилля для створення спільного ЦНАП на умовах міжмуніципального співробітництва (аналогічно до досвіду Польщі), за умови відповідності стандартам якості.

Крім того, необхідно внести зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [10], що регулюватимуть взаємодію між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування на всіх рівнях у питанні підтримки роботи територіальних представництв ЦНАП та мобільних ЦНАП.

Цікавим є досвід використання так званого формату «ЦНАП у валізі», який почав набувати популярності [15]. Це – одна з моделей функціонування мобільних ЦНАП, спрямована на обслуговування маломобільних верств населення. У такому разі адміністратор може виїжджати до клієнта для прийому заяви, проведення консультації тощо. Бажано, щоб цей підхід згодом став доступним у великих містах, оскільки в Україні є значна кількість людей, які потребують адміністративних послуг, але не можуть відвідати відповідні установи. Така форма обслуговування, на відміну від електронних адміністративних послуг, особливо важлива для осіб похилого віку, які не завжди можуть скористатися онлайн-послугами.

Відповідно до статті 9 Закону України «Про адміністративні послуги» [7], електронні послуги надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг або інші інтегровані з ним ресурси органів публічної влади. Виникає важлива проблема – необхідність забезпечення дистанційної ідентифікації користувачів. Хоча довідкову інформацію може отримати будь-хто, персоналізовані

документи повинні надаватися тільки конкретним особам, з дотриманням умов конфіденційності, що наразі є актуальним питанням в Україні. Для цього використовується механізм електронного цифрового підпису, що забезпечує юридичну силу електронним документам.

Очевидно, що в основному законі, який регулює надання адміністративних послуг, необхідно деталізувати положення щодо електронних послуг і механізми підтвердження громадянами своїх заяв та документів. Також слід гармонізувати цей закон із Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» [9], який був ухвалений ще у 2003 році, коли технологічний розвиток не передбачав широкої практики дистанційного надання послуг, і який переважно регулює відносини у сфері господарської діяльності.

Також слід врахувати положення статті 10 Закону України «Про адміністративні послуги» [7], де зазначено, що послуга вважається наданою при особистому отриманні замовником або рекомендованим листом. Хоча передбачено можливість використання телекомунікаційних засобів для отримання послуг, конкретного механізму не визначено. На нашу думку, слід додати до цієї статті положення про можливість дистанційного отримання послуг із використанням електронного цифрового підпису.

Зазначені зміни мають створити умови для розвитку електронного врядування, пришвидшити процес обслуговування громадян і, як наслідок, оптимізувати механізм надання адміністративних послуг. Це дозволить зменшити навантаження на ЦНАП та інші органи влади, скоротивши кількість відвідувачів та черг. Щодо ідентифікації, у зв'язку з введенням ID-паспортів та планами їхнього впровадження для всього населення, доцільно розглянути можливість одночасного надання громадянам електронних цифрових підписів. Це сприятиме поступовому залученню населення до користування інтернет-сервісами у взаємовідносинах із органами публічної влади.

Наразі виникла необхідність прийняття комплексного нормативно-правового акту, який міг би стати програмною основою для оптимізації та подальшого вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Вважаємо, що замість застарілої Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [11] доцільно ухвалити нову Концепцію розвитку системи надання публічних послуг органами публічної влади. До її змісту слід включити:

– оцінку якості послуг на основі встановлених стандартів;

– аналіз та можливу оптимізацію переліку послуг, що надаються органами публічної влади;

– розвиток матеріально-технічної бази Центрів для надання публічних послуг онлайн, де це можливо забезпечити;

– уніфікацію переліків адміністративних послуг у ЦНАП із визначенням типової структури, що має бути відображена в стандартах;

– розробку змін до чинного законодавства у сфері надання публічних послуг з урахуванням новітніх тенденцій у реформуванні територіальної організації влади.

Цифрові платформи та сервіси є одним із ключових інструментів забезпечення доступності публічних послуг. Використання електронних платформ для надання адміністративних послуг знижує необхідність фізичних відвідувань органів влади, що особливо актуально для мешканців сільських і віддалених територій.

Одним із перспективних напрямів удосконалення механізму надання публічних послуг є забезпечення мобільного доступу до них. В аналітичному звіті Національного інституту стратегічних досліджень наголошується, що використання мобільних технологій у цьому процесі має низку переваг: по-перше, скорочення витрат на забезпечення адміністративних послуг; по-друге, розширення доступу до послуг для широкого кола отримувачів; по-третє, можливість надання послуг незалежно від місцезнаходження клієнта та в будь-який час; по-четверте, зручність і зрозумілість для різних категорій користувачів; по-п'яте, сприяння залученню громадян до користування електронними послугами через використання сучасних технологій і врахування соціальних тенденцій розвитку [1].

Концепція «електронного уряду», зокрема використання мобільних мереж та сервісів, має значний потенціал для покращення взаємодії між державою та громадянами, зокрема через можливість впровадження SMS-сервісів на зразок тих, які використовують мобільні оператори для підвищення якості обслуговування клієнтів. Також аналогічний принцип закладено у роботу мобільних додатків, які користувачі можуть встановлювати на мобільні пристрої для комунікації з провайдерами. Подібні сервіси можуть забезпечити двосторонній обмін інформацією: органи публічної влади можуть надавати громадянам актуальну інформацію, а громадяни – надсилати запити, наприклад, до ЦНАП для дистанційного отримання довідок або послуг, які не потребують особистого контакту. За необхідності особистого візиту до установи можна

буде попередньо зареєструватися в електронній черзі.

Мобільні технології також мають перспективи у сфері електронної ідентифікації. Наразі випробовується сервіс Mobile ID, який дозволяє використовувати мобільний телефон для підтвердження особи та підпису електронних документів. Mobile ID може забезпечити доступ до конфіденційної інформації та виступати як електронний підпис, що спрощує процес ідентифікації та розширює можливості для громадян і підприємств у використанні електронних послуг [4].

Застосування мобільних технологій та інструментів може забезпечити двосторонні переваги:

- громадянам буде зручніше отримувати послуги, оскільки більшість населення має мобільні телефони, які завжди під рукою;
- для органів публічної влади це полегшить контроль за якістю надання послуг, підтримку зворотного зв'язку з громадянами та дозволить оптимізувати витрати.

На прикладі сервісів «iDom.ua. Система управління будинком» [13] та «ОСББ-online» [5] можна розглянути можливості подібних платформ, які дозволяють створювати сайти об'єднань співвласників і автоматизувати надання послуг мешканцям. Серед функцій таких сервісів є: створення особистих кабінетів для мешканців, інформування про тарифи та пільги, отримання квитанцій через електронну пошту, подача електронних заявок, публікація новин і оголошень, формування довідок, ведення електронного паспортного обліку, спілкування мешканців із керівництвом ОСББ, складання податкової звітності тощо.

Застосування сучасних інформаційних технологій і комунікаційних засобів у перспективі повинно сприяти вдосконаленню механізму надання адміністративних послуг. Це включає створення системи широкої взаємодії між суб'єктами надання публічних послуг та їхніми споживачами через мобільні пристрої, Інтернет, а також проведення досліджень для аналізу переваг і недоліків існуючого механізму. Впровадження запропонованих інструментів забезпечення доступності публічних послуг на рівні територіальної громади матиме такі результати:

- підвищення якості публічних послуг, у тому числі й адміністративних послуг;
- пришвидшення обробки інформації;
- зміцнення взаємозв'язків між органами публічної влади і громадою;
- формування позитивного іміджу органів публічної влади;

- створення зручних умов для споживачів і виконавців;

- економія часу та бюджетних ресурсів;
- спрощення системи надання послуг із забезпеченням її здатності до самозбереження, саморегулювання та саморозвитку;
- підвищення рівня поінформованості населення тощо.

Висновки. Для споживачів важливо, щоб публічні послуги надавались на високому якісному рівні. Процес надання послуг територіальними громадами передбачає дотримання певних вимог до порядку їх виконання, що охоплює технічний, матеріальний та ресурсний аспекти. А особливості надання адміністративної послуги регулюються нормативно-правовими актами, що визначають місце її надання, час, вартість послуги, кваліфікаційні вимоги до персоналу і рівень інформаційної підтримки клієнтів. Важливим є вдосконалення сервісних механізмів, що ґрунтуються на використанні відповідних інструментів.

До складових, що визначають ефективність використання інструментів з метою забезпечення доступності публічних послуг, належать параметри, які безпосередньо впливають на їх якість: надійність, безпека, доступність, матеріальні чинники, іміджева складова органу публічної влади, швидкість, турбота про клієнтів, ввічливість, компетентність та рівень комунікації. Подальші дослідження у цьому напрямку передбачають розробку методичних підходів до оцінювання якості публічних послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Використання технологій «мобільного уряду» в сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід для України. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2120>.
2. Лєгеца Є. О. Зміст публічних послуг в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 2. С. 72–76.
3. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президенті України. К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президенті України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
4. Київстар запустив Mobile ID у дослідну експлуатацію. URL: <https://kyivstar.ua/uk/mmm/news-and-promotions/kyivstar-zapustyv-mobile-id-u-doslidnu-ekspluataciju>.
5. ОСББ-online. Інформаційно-довідкова система. URL: <https://osbb-online.com>.
6. Посібник для територіальних громад. Теорія та практика вдосконалення послуг місцевого самоврядування.

дування. Київ, 2021. 112 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/736/USAID_DOBRE_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_%D1%871.pdf.

7. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

8. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 року №2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

9. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

10. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

11. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 90-р. від 15 лютого 2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>.

12. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2020 року № 807-XI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-IX#Text>.

13. Система управління ОСББ. URL: <https://idom.ua>.

14. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості : монографія / Грищенко І.М., Горбата Л.П. Київ, НУБіП України, 2024, 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6 URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626>.

15. «ЦНАПу валізі»: Жителі Донецької і Луганської областей зможуть отримати послуги ЦНАП вдома. URL: <https://decentralization.ua/news/9816>.

16. Gryshchenko, I., Lazor, O., Oliinyk, V., Lazor, O., & Yunyk, I. (2023). Strategic public policy providers in the context of european integration. *Amazonia Investiga*, 12(64), 175–187. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.17> <https://amazoniainvestiga.info/check/64/17-175-187.pdf>.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

SELF-MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL CULTURE DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Стаття присвячена розкриттю сутності понять «самоменеджмент», «професійна культура» та понятійного конструкту «розвиток професійної культури у сфері публічного управління», висвітленню теоретико-методологічних засад самоменеджменту в публічному управлінні в контексті розвитку професійної культури. Визначено взаємозв'язок самоменеджменту та професійної культури сучасного державного службовця. Вказується на те, що професійна культура є фундаментом ефективного публічного управління та адміністрування, оскільки вона визначає рівень компетентності, відповідальності державних службовців, їхньої орієнтації на запити громадян. Самоменеджмент як один зі складників професійної культури впливає начасне та ефективне прийняття управлінських рішень, запровадження інновацій та підвищення якості послуг, що надаються громадянам. Висвітлено теоретико-методичні засади формування засад самоменеджменту в публічному управлінні в контексті розвитку професійної культури. Підкреслюється, що оволодіння навичками самоменеджменту сприяє ефективній організації професійної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування, чіткому перебігу управлінських процесів завдяки техніці тайм-менеджменту тощо. Самоменеджмент і професійна культура державного службовця дають змогу правильно розставити пріоритети та контролювати виконання завдань, успішно здійснювати професійну діяльність та виконувати посадові функції. Зазначено, що прозорість і підзвітність перед суспільством у сфері публічного управління, дотримання етичних норм виступає одним з чинників боротьби проти корупції, викликає довіру громадян до державної влади. Акцентується увага на тому, що завдяки оволодінню навичками самоменеджменту державні службовці можуть вдосконалити не лише рівень своєї професійної культури, а й комунікабельність, самодисципліну, відповідальність, цілеспрямованість, наполегливість, віру в свої сили та можливості, креативність тощо. Техніки самоменеджменту допомагають оцінити свою діяльність з погляду раціонального підходу до виконання державним службовцем професійних функцій та завдань, що дає змогу ефективно організувати професійну діяльність у сфері публічного управління.

The article is devoted to revealing the essence of the concepts "self-management", "professional culture" and the conceptual construct "development of professional culture in the field of public administration", highlighting the theoretical and methodological foundations of self-management in public administration in the context of the development of professional culture. The relationship between self-management and professional culture of a modern civil servant is determined. It is pointed out that professional culture is the foundation of effective public management and administration, as it determines the level of competence, responsibility of civil servants, and their orientation to citizens' requests. Self-management as one of the components of professional culture affects timely and effective management decisions, implementation of innovations and improvement of the quality of services provided to citizens. The theoretical and methodological principles of the formation of the principles of self-management in public administration in the context of the development of professional culture are highlighted. It is emphasized that the mastery of self-management skills contributes to the effective organization of professional activities in the field of public management and administration, the clear flow of management processes thanks to time management techniques, etc. Self-management and professional culture of a civil servant make it possible to set priorities and monitor the performance of tasks, successfully carry out professional activities and perform official functions. It is noted that transparency and accountability to society in the field of public administration, compliance with ethical norms is one of the factors in the fight against corruption, and causes citizens' trust in state power. Attention is focused on the fact that by mastering self-management skills, civil servants can improve not only the level of their professional culture, but also their own sociability, self-discipline, responsibility, purposefulness, perseverance, faith in their own strength and capabilities, creativity, etc. Self-management techniques help to evaluate one's activity from the point of view of a rational approach to the performance of professional functions and tasks by a civil servant, which makes it possible to effectively organize professional activities in the field of public administration.

Key words: civil servant, management mechanism, professional culture, self-management, public management, development, self-management technique, management technology.

УДК 35.088.77
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.7>

Дяченко С.М.

аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

Ключові слова: державний службовець, механізм управління, професійна культура, самоменеджмент, публічне управління, розвиток, техніка самоменеджменту, управлінська технологія.

Постановка проблеми. Проблема самоменеджменту в контексті публічного управління в сучасних умовах набуває дедалі більшої актуальності, що пояснюється швидкими змінами в суспільстві, викликані глобалізацією

та цифровізацією. Постійні реформи в сфері державного управління вимагають від службовців високого рівня адаптації та гнучкості, а суспільство очікує від державних органів ефективної роботи, прозорості та відповідаль-

ності й саме самоменеджмент як управлінська технологія особистісного та професійного саморозвитку допомагає ефективніше реагувати на ці виклики.

Ми розглядаємо самоменеджмент державного службовця як складник його професійної культури, оскільки ці два поняття – тісно взаємопов'язані. Високий рівень професійної культури сприяє розвитку навичок самоменеджменту, адже компетентний державний службовець має внутрішню мотивацію до самовдосконалення, розуміє важливість своєї роботи для суспільства спонукає до постійного розвитку, дотримується етичних норм, є відповідальним та дисциплінованим. Сучасний держслужбовець володіє професійними компетенціями та організаційними вміннями, здатний до ефективної комунікації, вміє будувати конструктивні відносини з колегами та громадянами, а це є важливими складниками самоменеджменту.

Професійна культура державного службовця – це сукупність цінностей, норм, знань, умінь та навичок, які визначають якість виконання службових обов'язків. Вона є своєрідним кодексом поведінки, що формується під впливом як зовнішніх (законодавство, етичні кодекси), так і внутрішніх (індивідуальні цінності, мотивація) чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання самоменеджменту висвітлювали О. Бабчинська, А. Мідляр (самоменеджмент як складник професійного розвитку персоналу) [1], К. Секельгіді (особистісне самоуправління та самоменеджмент державного службовця: до визначення понять) [11], А. Скляренко (аналіз підходів до визначення змісту поняття самоменеджменту) [12], О. Фенина (професійний самоменеджмент особистості) [15], О. Штепа (дефініція, діагностика, структура та формування функції самоменеджменту) [16] та ін. Проблему розвитку професійної культури у сфері публічного управління досліджували С. Королюк (управлінська культура керівника школи) [4], М. Лагунова (політико-управлінська культура державних службовців як чинник гармонізації взаємовідносин влади і суспільства) [6], Н. Липовська (організаційна культура як фактор стабілізації державної служби) [7], В. Медведь (розвиток управлінської культури) [8], Л. Пашко (організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами [10]), О. Суший (культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку культури державного управління) [13] та ін. Проте питання самоменеджменту як засобу розвитку професійної культури у сфері

публічного потребує детальнішого вивчення, що й зумовило вибір теми статті.

Мета статті – розкриття сутності понять «самоменеджмент», «професійна культура» та понятійного конструкту «розвиток професійної культури у сфері публічного управління»; висвітлення теоретико-методологічних засад самоменеджменту в публічному управлінні в контексті розвитку професійної культури; визначення взаємозв'язку самоменеджменту та професійної культури сучасного державного службовця.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне суспільство очікує від державних органів ефективної роботи, прозорості та відповідальності, а це висуває до державних службовців високі вимоги, які можна задовольнити лише за умови ефективного самоменеджменту. Зокрема, передача повноважень на місцевий рівень збільшує відповідальність місцевих органів влади, тому ефективно управління цими повноваженнями вимагає від державних службовців високого рівня самоорганізації та самоконтролю. Окрім того, державні органи дедалі більше конкурують з приватним сектором за ініціативних, талановитих, креативних фахівців, здатними до безперервного професійного розвитку та самовдосконалення.

Як зазначає Л. Пашко, формування ключових цінностей і принципів діяльності державної служби має своєю головною метою створення в навколишньому середовищі та в очах державних службовців позитивного іміджу державної служби [10, с. 170].

Ефективний самоменеджмент дає змогу державним службовцям оптимізувати свої робочі процеси, підвищити продуктивність та якість надання послуг громадянам. Завдяки самоменеджменту державні службовці можуть краще планувати свою роботу, встановлювати пріоритети, ефективно використовувати час та ресурси.

Головна мета самоменеджменту полягає у тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти ходом свого життя, долати зовнішні обставини як у професійній, так і в особистій сфері, досягати успіху найефективнішим шляхом [5].

Поняття самоменеджменту розглядається в контексті побудови ділової кар'єри, з позицій мистецтва управління часом, управління власними ресурсами, управління собою, творчим потенціалом, як управління своїм життям для досягнення успіху (Н. Голя [3, с. 106]); як послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації та саморозвитку свого творчого потенціалу [2].

Самоменеджмент сприяє розвитку таких якостей, як відповідальність, ініціативність, самодисципліна, вміння працювати в команді, що є необхідними для успішної роботи в державному секторі, а досягнення поставлених цілей завдяки самоменеджменту підвищує мотивацію державних службовців та сприяє їхньому професійному зростанню. Відтак, компетентні та успішні державні службовці, які є ефективними у фаховій діяльності, сприяють формуванню позитивного іміджу та підвищенню авторитетності державної служби в очах суспільства.

Самоменеджмент є невід'ємним складником професійної культури в сфері публічного управління, оскільки дає змогу державним службовцям підвищити свою ефективність, розвиватися професійно та сприяти розвитку держави в цілому. Завдяки самоменеджменту державні службовці можуть оптимізувати свої робочі процеси, виконувати завдання вчасно та якісно.

Базовим рівнем системи самоменеджменту вчені вважають особисту ефективність або ефективну діяльність, на основі якої здійснюється ефективне управління власними ресурсами (час, простір, комунікації, фінанси), що є для особи неможливою без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку – процес, в межах якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. Процес саморозвитку, на думку науковців, здійснюється шляхом подолання перешкод та розвитку особистісних якостей, що сприяють досягненню поставлених цілей і завдань – воля, наполегливість, вміння впливати на людей, стресостійкість тощо (О. Бабчинська, А. Мідляр [1]).

Володіння технологіями самоменеджменту є ознакою професійно культурного фахівця у сфері публічного управління, адже мистецтво керувати своїм часом, вміння організувати свою роботу, оптимально використовуючи та розраховуючи на це робочий час (тайм-менеджмент) сприяє розвитку відчуття часу, постановці цілей, чіткому планування, оперативному і водночас виваженому ухваленню рішень та їхній реалізації, організації діяльності й контролю за її виконанням. Тайм-менеджмент спрямований на оптимізацію розподілу часу для досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності з метою встигати зробити якомога більше за максимально короткий проміжок часу, при цьому не відчуваючи виснаження та стресу.

Основними аспектами тайм-менеджменту є: планування, самодисципліна, використання різних методів та інструментів для економії часу (метод Pomodoro, матриця Ейзенхауера, списки справ), делегування; аналіз та оцінка тощо. Наприклад, метод Pomodoro навчає самостійно організувати свою роботу та дотримуватися плану, підвищує мотивацію, адже поступове просування в роботі мотивує продовжувати її; матриця Ейзенхауера допомагає розподіляти завдання за їхньою важливістю та терміновістю (важливі та термінові; важливі, але не термінові; термінові, але не важливі; не термінові та не важливі); техніка блокування часу дає змогу виділяти у своєму розкладі конкретні блоки часу для виконання певних завдань – це допомагає зосередитися на завданні та не відволікатися на інші справи; принцип трьох справ допомагає кожного дня обирати три найважливіші справи, які необхідно виконати, й зосередитися на них, а решту справ можна відкласти на потім або делегувати іншим людям.

Науковці також виділяють напрям самоменеджменту – ресурс-менеджмент як самоорганізацію особистих цінностей, зазначаючи, що метою ресурс-менеджменту є вміння особистості виявляти компетентність у саморозвитку (О. Штепа [16]).

Високий рівень професійної культури державного службовця сприяє розвитку в нього навичок самоменеджменту, оскільки він має внутрішню мотивацію до самовдосконалення, розуміє важливість своєї роботи для суспільства спонукає до постійного розвитку; дотримується етичних норм, відповідальності та дисциплінованості; володіє необхідними знаннями та навичками, що надають йому впевненості у своїх силах та спрощують процес організації роботи; має готовність до ефективної комунікації, будує конструктивні відносини з колегами та громадянами, що є важливим складником самоменеджменту.

Професійна культура державного службовця з позицій акмеологічного підходу являє собою цілісне, особливе новоутворення, що регулює і прогнозує саморозвиток особистісно і професійно важливих якостей державних службовців. Сутнісна характеристика професійної кар'єри держслужбовців визначається не стільки як просування службовими сходами організаційної ієрархії, скільки як процес реалізації людиною себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності. Високий рівень професійної культури дозволяє державним службовцям осмислювати процес саморозвитку як життєву цінність,

створювати умови для самовдосконалення та самореалізації в ході життєдіяльності, пізнавати, актуалізувати, творчо проявляти свою індивідуальність [14, с. 726].

У науковій площині поняття «управлінська культура» тлумачиться як «різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціальнопсихологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління (С. Королюк [4, с. 88]).

Основними складниками професійної культури управлінця є: знання: законодавства, менеджменту та інших суміжних дисциплін; уміння: організаційні (планування, координація, контроль, прийняття рішень); управлінські (управління командою, мотивація персоналу, вирішення конфліктів); комунікативні (ефективна професійна взаємодія з колегами, окремими громадянами та суспільством загалом); система професійних цінностей; готовність до інноваційності, впровадження нових ідей і технологій; здатність до командної роботи та мотивації інших.

Особливість культури управління полягає в тому, що вона складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів: культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці та культури документації [16].

Без професійної культури на державному рівні не може бути вироблена погоджена концепція продовження реформ в Україні; побудована демократична країна, що відрізняється економічною стабільністю й політичною стійкістю; вирішена проблема виведення стани з технологічної залежності від західних країн; правильно оцінені національні потреби тощо [2].

Професійна культура державного службовця у сфері публічного управління передбачає наявність: етичності (дотримання етичних норм у професійній діяльності); високий рівень професіоналізму, відповідальності та якості виконання роботи; стресостійкості (здатність працювати в умовах високого навантаження) тощо.

Активні культурні інновації в публічному управлінні можуть сприяти глибшому розумінню ролі культури в розвитку територіальних громад, слугувати інструментом подолання культурних протиріч і упереджень, протидіяти соціальній дискримінації та політичній тиранії. Це означає, що потрібно бути обережним з використанням культурних аспек-

тів або орієнтацій, програм і проєктів, вибором інструментів реалізації конкретних цілей. Вчені вважають, що існує великий потенціал для розвитку управлінської культури органів публічної влади, перш за все, через врахування культурних орієнтацій та упереджень громадськості в питаннях розвитку державної політики [5].

На процес формування професійної культури впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники. До об'єктивних автор відносить: державний устрій, стиль керування; нормативно-правову базу, принципи й функції державної й муніципальної служби; соціально-економічну й політичну стабільність у суспільстві; культуру й стан міжнародних відносин, менталітет українського суспільства тощо. До суб'єктивних чинників – безпосередню роботу в структурах державної й муніципальної служби; глибокі знання історії української державності, її традицій; пропаганду професіоналізму, культури, етики чиновника; атестацію й стажування держслужбовців. «Процес формування професійної культури держслужбовців сполучений із чималими труднощами, особливо в перехідний період» (О. Суший [13, с. 39]).

Підвищення культурного рівня фахівців має здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, взагалі у виконанні управлінських функцій; також через підвищення власного рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей; покращення стилю керівництва колективом, а саме: формування його демократичних рис (В. Медведь [8]).

Серед шляхів розвитку професійної культури та самоменеджменту державних службовців можна виокремити:

- забезпечення прозорої системи управління персоналом, конкурентної заробітної плати, можливості для професійного зростання фахівців у сфері публічного управління;

- упровадження системи наставництва, за якої досвідчені державні службовці можуть передавати свої знання та навички молодим фахівцям;

- організація навчання, проведення тренінгів, семінарів та курсів з підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток навичок самоменеджменту;

- введення системи оцінювання ефективності роботи, що стимулюватиме державних службовців до постійного професійного самовдосконалення;

– заснування корпоративної культури, що ґрунтується на цінностях професіоналізму, відповідальності та етики.

Висновки. Отже, професійна культура та самоменеджмент є взаємопов'язаними поняттями, розвиток одного з них сприяє розвитку іншого. Для державного службовця, який працює в динамічному середовищі публічного управління, навички самоменеджменту є не просто бажаними, а й необхідними для успішної професійної діяльності. Вміння управляти емоціями, зберігати спокій в складних ситуаціях та адаптуватися до змін – це невід'ємна частина роботи в державному секторі, а самоменеджмент сприяє розвитку ініціативності та відповідальності, що є важливими якостями для будь-якого державного службовця. Для підвищення ефективності державної служби необхідно створити умови, які б стимулювали державних службовців до постійного самовдосконалення та формування високої професійної культури як підґрунтя ефективного публічного управління. Вона сприяє підвищенню якості життя громадян, зміцненню довіри до державних інституцій та розвитку демократичного суспільства, тому формування та підтримка високих стандартів професійної культури державного службовця, його професіоналізму та відповідальності є одним з пріоритетних завдань держави.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка* : електронний журнал. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=515>.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Кондор, 2002. 518 с.
3. Голя Н. Г. Технологія самоменеджменту як важливий чинник розвитку творчого потенціалу керівників закладів професійно-технічної освіти. *Науковий огляд*. 2018. № 9(52). С. 103–121.
4. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи. *Постметодика*. 2003. № 5/6. С. 85–88.
5. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Проник І. С. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівполітехніка», 2008. 244 с.
6. Лагунова М. Політико-управлінська культура державних службовців як чинник гармонізації взаємовідносин влади і суспільства. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2005. № 2. С. 292–300.
7. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (гол. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2002. Вип. 3 (9). С. 202–215.
8. Медведь В. В. Розвиток управлінської культури професійно-технічного навчального закладу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2007. 20 с.
9. Назарова Г. В., Отенко І. П., Мішина С. В. та ін. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2013. 294 с. :
10. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 170–176.
11. Секельгіді К. Особистісне самоуправління та самоменеджмент державного службовця: до визначення понять. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 117–122.
12. Скляренко А. О. Аналіз підходів до визначення змісту поняття самоменеджменту. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Випуск 10. Т. 3. С. 80–84.
13. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку культури державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 4. С. 38–47.
14. Улунова Г. Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2013. Вип. 19. С. 726–735.
15. Фенина О. Я. Професійний самоменеджмент особистості. *Особистість і суспільство: методологія і практика сучасної психології* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / за заг. ред. Л. В. Засєкіної, А. В. Кульчицької. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. С. 68–70.
16. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. *Наука і освіта* : науково-практичний журнал Південноукраїнського університету АПН України. Спецвипуск «Психологія особистості: теорія, досвід, практика». 2009. № 8. С. 128–130.

ДОГОВІРНІ РИЗИКИ В КОНТЕКСТІ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

CONTRACTUAL RISKS IN THE CONTEXT OF INDEPENDENT AUDIT OF FINANCIAL STATEMENT

Стаття присвячена проблематиці договірних ризиків у господарській діяльності суб'єктів господарювання та їх впливу на аудит фінансової звітності з позиції державного управління та адміністрування. Розглядаються два типи договірних положень: імперативні, що регулюються законодавством, та диспозитивні, які визначаються безпосередньо учасниками договору. Саме диспозитивні положення є джерелом договірних ризиків, які можуть суттєво вплинути на показники фінансової звітності та збільшувати ризик їх викривлення. Тому вони є об'єктом прискіпливої уваги аудиторів в процесі оцінки юридичних ризиків, планування та виконання аудиторських процедур.

Досліджуються наукові публікації, що розкривають правову природу договірних ризиків та специфічні ризики для різних типів договорів. Відзначено, що відсутність єдиних нормативних вимог щодо організації внутрішнього контролю суб'єктів господарювання, чия фінансова звітність підлягає обов'язковому аудиту, сприяє зростанню ризиків викривлення показників фінансової звітності. Державне управління та адміністрування розглядаються як засіб врегулювання договірних ризиків, що сприяє підвищенню надійності фінансової звітності.

У ході дослідження автор акцентує увагу на важливості врахування договірних ризиків при проведенні аудиту, оскільки вони можуть бути джерелом суттєвих викривлень як через помилки, так і через шахрайство. Запропоновано методи ідентифікації та оцінки таких ризиків, включаючи аналіз внутрішніх політик і процедур підприємств та застосування міжнародних стандартів аудиту. Вдосконалення системи внутрішнього контролю суб'єктів господарювання через розробку методичних рекомендацій для ідентифікації та оцінки договірних ризиків допоможе вчасно їх виявити та мінімізувати їх вплив на показники фінансової звітності.

Результати дослідження вказують на важливу роль державного регулювання у встановленні імперативних норм, спрямованих на захист національних та суспільних інтересів. Недостатнє регулювання може призвести до зниження ефективності заходів, спрямованих на мінімізацію договірних ризиків. Автор рекомендує впровадження єдиних державних вимог до системи внутрішнього контролю для підвищення ефективності управління договірними ризиками.

Ключові слова: договірні ризики, договори, держава, аудиторські послуги, публічне управління, аудит.

The article is dedicated to the issue of contractual risks in the business activities of economic entities and their impact on the audit of financial statements from the perspective of public administration and management. It considers two types of contractual provisions: imperative ones regulated by legislation and dispositive ones determined directly by the contract participants. Dispositive provisions are identified as the source of contractual risks that can significantly affect financial statement indicators and increase the risk of their distortion. Therefore, they are the focus of auditors when assessing legal risks and planning and executing audit procedures.

The study examines scientific publications that reveal the legal nature of contractual risks and specific risks associated with different types of contracts. It is noted that the absence of unified regulatory requirements for the organization of internal control in economic entities whose financial statements are subject to mandatory audit contributes to the increase of risks of misstatement in financial reporting. Public administration and management are considered as means to regulate contractual risks, thereby enhancing the reliability of financial statements.

During the research, the author emphasizes the importance of considering contractual risks during the audit, as they can be sources of significant misstatements due to both errors and fraud. Methods for identifying and assessing such risks are proposed, including the analysis of internal policies and procedures of enterprises and the application of international auditing standards. Improving the internal control system of economic entities through the development of methodological recommendations for the identification and assessment of contractual risks will help timely detect and minimize their impact on financial statement indicators.

The research results highlight the important role of state regulation in establishing imperative norms aimed at protecting national and public interests. Insufficient regulation can lead to decreased effectiveness of measures aimed at minimizing contractual risks. The author recommends implementing unified state requirements for the internal control system to enhance the effectiveness of managing contractual risks.

Key words: contractual risks, contracts, state, audit services, public administration, legal audit.

УДК 351/354.073.526:[340.111.5:005:334]:334.723

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.8>

Касяненко О.В.

аспірант кафедри бізнес-економіки та управління
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

Постановка проблеми у загальному вигляді. В процесі провадження господарської діяльності суб'єктів господарювання виникають правовідносини, пов'язані з об'язанками та зобов'язаннями сторін до вчинення певних дій, як то постачання товарів, надання послуг, здійснення оплати та ін. Такі

правовідносини знаходять своє вираження в положеннях відповідних договорів.

З точки зору державного управління та адміністрування, існує поділ договірних положень на імперативні та договірні. Імперативні положення договорів чітко регулюються Цивільним кодексом України, Господарським кодексом

України та іншими спеціальними законами, в залежності від специфіки правовідносин, які є предметом договору. З точки зору публічного управління та адміністрування такі імперативні положення є критичними для формування правової держави та регулювання правовідносин за принципом справедливого розподілу прав та обов'язків між учасниками правовідносин. До договірних відносяться положення, які не мають великого суспільного значення та їх врегулювання віддано на розсуд сторін договору, реалізуючи принцип свободи договору.

В процесі аудиту фінансової звітності велике значення мають саме договірні положення, оскільки вони є джерелом юридичних ризиків для клієнта з аудиту та можуть мати суттєвий вплив на показники його звітності та або розкриття інформації в примітках до фінансової звітності. Такі ризики безпосередньо впливають на аудиторський ризик, як ризик того, що висловлена думка аудитором, щодо фінансової звітності не відповідатиме фактичним обставинам.

Крім того, свобода договору дозволяє суб'єктам господарювання як використовувати різні види договорів так і поєднувати положення різних договорів в одному правочині, що породжує ризик неправильного трактування економічної сутності такого договору. Привалювання сутності над формою є одним із принципів бухгалтерського обліку, закладеного державою в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», що полягає у відображенні в обліку та звітності операцій відповідно до їх економічної сутності, а не лише виходячи з юридичної форми [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання договірних ризиків не втрачає своєї актуальності в дослідженнях науковцями як правової природи договірних ризиків, так і ризиків притаманних окремим видам договорів.

Загальна правова природа договірних ризиків досліджувалась такими науковцями, як Майданник Р.А., Майданник Н.І., Мейєр Д.І., Андреєва О., Мельник О., Великанова М.М., Красавчиков О.А., Волосенко І.В., Барвено С.М., Новіков В.В., Боровікова В.С. та ін.

Дослідженнями ризиків притаманних окремим видам договорів займалися Іванов А.М., Гриняк А.Б., Пленюк М.Д., Ковтун-Горбачова Т.А., Галич Є.Г. щодо ризиків, притаманних договорам підряду, Розгон О.В., Скиба І., Скиданов К.В., Длогуш О.І. в частині дослідження ризиків визнання недійсними договорів укладених під впливом обману, Великанова М.М., Тімуш І.С. щодо питання

ризиків в алеаторних та мінових договорах, Фадєєв А.В. в частині ризиків притаманних аутсорсинговим договорам.

Не зважаючи на значний розвиток наукового дослідження проблематики договірних ризиків в науковій літературі, такі ризики вимагають подальшого дослідження з точки зору публічного управління та адміністрування в процесі аудиту фінансової звітності, оскільки їх вплив може бути суттєвим як для думки аудитора так і для певних суспільних правовідносин.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження проблематики договірних ризиків в науковій літературі, що присвячене як загальній правовій природі таких ризиків так і конкретному виду договору, на нашу думку, не достатнім чином розкриває питання публічного управління та адміністрування договірних ризиків, що ідентифікуються в процесі незалежного аудиту фінансової звітності. Також потребують дослідження причинно-наслідкові зв'язки між договірними ризиками та їх впливом на показники фінансової звітності суб'єктів господарювання та думку аудитора, в процесі виконання завдання з незалежного аудиту фінансової звітності.

Мета статті. Метою статті є дослідження договірних ризиків та підходів до їх виявлення та оцінки їх впливу на показники фінансової звітності в процесі аудиту фінансової звітності, а також здійснення заходів в контексті публічного управління та адміністрування для зменшення таких ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. З точки зору публічного управління та адміністрування, фінансова звітність є агрегованим джерелом інформації для держави та суспільства щодо активів, зобов'язань та фінансових результатів суб'єктів господарювання, на основі якої такі користувачі фінансової звітності приймають своє рішення. Відповідно, як основа для прийняття рішення, фінансова звітність є надійною тільки в тому випадку, якщо вона не містить суттєвих викривлень та пропусків інформації в примітках до фінансової звітності. Основна причина публічного адміністрування процесів відображення операцій в фінансовій звітності та розкриттях до неї полягає в тому, що багато нинішніх та потенційних інвесторів, позикодавців та інших кредиторів не можуть вимагати від суб'єктів господарювання надавати інформацію безпосередньо їм та повинні покладатись на фінансову звітність загального призначення [2, с. А6-А7].

Публічне управління та адміністрування процесом звітування суб'єктами господарю-

вання забезпечується через запровадження стандартів бухгалтерського обліку, форм звітності та єдиних строків її подання. Крім того, публічне управління та адміністрування запроваджено і до процесу аудиторської діяльності як на рівні виду економічної діяльності так і на рівні виконання завдання з аудиту фінансової звітності. Це досягається за рахунок дотримання всіма суб'єктами аудиторської діяльності (далі САД) та аудиторами міжнародних стандартів аудиту [3].

Важливою складовою адміністрування процесу аудиту фінансової звітності є ідентифікація та оцінка ризиків викривлення в фінансовій звітності. Для цього необхідно чітко визначити та усвідомити правову природу договірних ризиків та їх причинно-наслідкового зв'язку з показниками фінансової звітності.

Основні причини концентрації договірних ризиків, що мають вплив на показники фінансової звітності, можна розділити на дві категорії:

- генеровані безпосередньо суб'єктами договірних відносин;
- генеровані умовами (положеннями) договорів.

Ризики генеровані суб'єктами договірних правовідносин в свою чергу поділяються на ризики генеровані статусом суб'єкта господарювання та/або його власників та ризики, пов'язані з поведінкою суб'єкта господарювання. Ризики, пов'язані зі статусом суб'єкта договірних правовідносин за своєю природою є імперативними та впливають із нормативно-правових актів.

Так, Єфімов С., досліджуючи питання правових ризиків співпраці із контрагентами із російської федерації наголошує на ризику визнання договорів з такими контрагентами нікчемними [4].

З цією позицією також погоджується і Кобець І., яка зазначає, що ризики роботи з контрагентами, пов'язаними з державою агресором, після прийняття Постанови Кабінету Міністрів України «Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації» № 187 від 03.03.2022, призводять до нікчемності укладання договорів. Крім цього, автор наводить рекомендації для бізнесу щодо розірвання договорів, укладених до дати набуття чинності цією Постановою КМУ [5].

Проте контрагенти пов'язані з державою агресором є не єдиними ризиковими контрагентами, з точки зору публічного управління та адміністрування. До таких контрагентів також належать контрагенти, наведені в

ч. 2 ст. 13 Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» від 15.04.2024 № 1207-VII, місцезнаходженням (місцем проживанням) яких є тимчасово окупована територія України [6].

Також, для забезпечення національних інтересів держави України, окремі суб'єкти господарювання можуть відноситися до Державного реєстру санкцій, який ведеться відповідно до вимог Закону України «Про санкції» від 14.08.2014 № 1644-VII, та яким можуть заборонятися певні види діяльності (операції), або застосовуватись обмеження щодо використання належних їм активів [7].

З точки зору публічного управління та адміністрування, державою вводяться певні імперативні норми, які мають на меті обмежити вплив на економіку та інтереси суспільства певних категорій суб'єктів господарювання та їх господарських операцій. Проте такі дії несуть ризики і для інших суб'єктів господарювання, які є стороною правочину, та мають безпосередній вплив на їх фінансову звітність.

Іншим видом ризиків, пов'язаних з суб'єктом господарювання є його поведінка та наміри при укладанні правочинів. Досліджуючи правову природу обману та помилки як підстави визнання договору нікчемним, Скиданов К.В. приходить до висновку, що правочин, який вчинений під впливом обману однієї сторони правочину іншою стороною щодо фактів, які мають істотне значення для укладання правочину є підставою для визнання договору нікчемним [8, с. 103]. Ми погоджуємось з такою думкою автора, оскільки вона чітко корелюється з положеннями ч. 1 ст. 230 Цивільного кодексу України [9].

В процесі аудиту фінансової звітності ризики пов'язані з суб'єктом господарювання, притаманні також і правовідносин, в яких САД виступають стороною правочину. Так, для прийняття завдання з аудиту фінансової звітності, відповідно до вимог Міжнародного стандарту управління якістю 1 (IAQM 1) «Управління якістю для фірм, що виконують аудити чи огляди фінансової звітності, або інші завдання з надання впевненості чи супутніх послуг», САД повинні розробити такі цілі якості, які стосуються прийняття завдання або продовження відносин з клієнтом, і дадуть можливість прийняти судження САД про те чи приймати або продовжувати співпрацю з клієнтом, яке базується на достатній та обґрунтованій інформації про чесність та етичні цінності клієнта. При цьому стандарт містить застереження, що такі цілі якості повинні забезпечити впевненість в тому, що фінансові та операційні пріоритети

фірми не призводять до появи неправильних суджень про те, чи слід приймати або продовжувати відносини з клієнтом.

Крім того, стандарт передбачає обов'язок САД встановити такі політики та процедури, які забезпечать САД можливість, після прийняття завдання або продовження відносин з клієнтом, відмовитись від виконання завдання, якщо САД стає відома інформація, яка змусила б його відмовитись від прийняття або продовження відносин з клієнтом, якби ця інформація була відома до прийняття або продовження відносин з клієнтом [10].

На етапі прийняття або продовження співпраці з клієнтами джерелами інформації для оцінки можливості такої співпраці є:

- у разі продовження співпраці з клієнтом, інформація з поточних або попередніх завдань;

- інформація від попереднього аудитора, надавачів незалежних бухгалтерських послуг, консультантів та юристів;

- пошук інформації по відповідних базах даних. Такими базами даних можуть бути дані Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, Державного реєстру санкцій, Єдиного реєстру судових рішень. При цьому ISQM 1 передбачає також залучення постачальників послуг для такого пошуку, наприклад, на підставі договору підряду;

- інформація з інших джерел, наприклад, засобів масової інформації, іноземних сайтів та реєстрів.

У випадку отримання інформації про неналежну чесність клієнта, його управлінського персоналу, виявлення ознак можливої причетності клієнта до «відмивання грошей» або іншої злочинної діяльності САД повинен відмовитись від прийняття завдання.

При виконанні процедур з виявлення та оцінки договірних ризиків в процесі незалежного аудиту фінансової звітності, робота з ризиками, що генеруються імперативними положеннями договорів є більш передбачуваною та системною, оскільки такі положення є незмінними і САД в змозі розробити універсальні політики та процедури, які будуть застосовними для суб'єктів господарювання різних галузей економіки. В свою чергу, більший ризик невизначеності несуть ризики, які виходять із диспозитивних положень договорів, розподіл прав та зобов'язань за якими належить до волі сторін.

Так, з точки зору публічного управління та адміністрування, в диспозитивних положеннях договорів відображається принцип свободи підприємницької діяльності та того ризику, який їй притаманний. Відповідно до

ст. 42 Господарського кодексу України, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [11].

Підприємництво не можливе без співпраці з іншими суб'єктами господарювання, відповідно, власні ризики двох або більше суб'єктів господарювання повинні поєднатися у єдину систему договірних правідносин у формі договору. Як зазначає Возняковська К.А., господарське право не забезпечує сторони механізмом повного усунення ризиків, проте забезпечує учасників договірної процесу правом розподілу цих ризиків між собою [12, с. 78].

На думку Веліканової М.М., в процесі розподілу ризиків сторони мають узгоджувати принцип свободи договору з іншими засадами цивільного права [13, с. 12]. Використання диспозитивного та імперативного підходів в розподілі договірних ризиків є оптимальним механізмом досягнення розумного балансу між публічним інтересом та правами і інтересами приватних осіб [14, с. 17].

Ми погоджуємось з думкою Веліканової М.М., адже, з точки зору публічного управління та адміністрування, ефективний та справедливий розподіл ризиків між учасниками договірних відносин, з дотриманням імперативних положень, є запорукою розвитку правового суспільства та захисту інтересів сторін, які держава вважає менш захищеними в договірних правовідносинах.

При дослідженні договірних ризиків, в процесі проведення незалежного аудиту фінансової звітності, САД може використовувати різні джерела інформації, проте, відповідно до вимог МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення», аудитор, перш за все, повинен оцінити систему внутрішнього контролю суб'єкта господарювання на предмет того чи ефективно вона працює для виявлення ризиків співпраці з ризикованими контрагентами [15].

Зазвичай, в процесі проведення незалежного аудиту фінансової звітності, аудитор проводить тестування політик та процедур клієнта щодо проведення перевірки контрагентів до початку співпраці з ними та наскільки процедури, застосовані клієнтом, дозволяють ефективно виявити та попередити співпрацю з такими контрагентами. На сьогоднішній день в Україні немає єдиних нормативних вимог щодо організації внутрішнього контролю в суб'єктів господарювання, фінансова звітність яких підлягає обов'язковому аудиту, що, на

нашу думку, несе ризик не тільки для суб'єктів господарювання та їх власників, а і для економіки в цілому та дає можливість ризиковим суб'єктам господарювання продовжувати господарську діяльність, зменшуючи ефективність запроваджених обмежувальних засобів.

У випадку, якщо заходи внутрішнього контролю не є дієвими, аудитор повинен розробити та виконати процедури оцінки договірних ризиків, як того вимагає МСА 315, які повинні забезпечити надійну основу для:

- ідентифікації та оцінки ризиків суттєвих викривлень, чи то внаслідок помилки чи то внаслідок шахрайства на рівні фінансової звітності та тверджень;

- розробки подальших аудиторських процедур у відповідь на оцінені ризики [15].

Системне дослідження положень МСА 315, вказує на дві причини ризиків, які можуть генерувати суттєві викривлення фінансової звітності, це допущені помилки та шахрайство. Так, відповідно до вимог МСА 240 «Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства при аудиті фінансової звітності», аудитор несе відповідальність за отримання достатньої впевненості в тому, що фінансова звітність у цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства.

Дослідження причин шахрайства в процесі виявлення та оцінки договірних ризиків є складним процесом, оскільки шахрайство супроводжується піддробкою, навмисним пропуском, маніпуляцією або неправильним тлумаченням інформації, що надає доказам, отриманим аудитором більшої переконливості в тому, що вони є правдивими, в той час як вони є хибними [16].

Для виявлення ознак шахрайства, присутніх в процесі укладання клієнтом договорів, аудитор може провести наступні аудиторські процедури:

- запит на отримання інформації щодо процесу побудови внутрішнього контролю, направлено на перевірку контрагента, перевірки та погодження умов договору юридичним відділом, наявність обмеження повноважень посадових осіб щодо укладання договорів в сумовому виразі або по видах активів;

- порівняння умов однакових або схожих договорів, укладених з різними контрагентами;

- перевірка належного погодження умов договорів, передбаченого внутрішніми документами;

- дослідження первинної документації, якою супроводжується виконання договору та наявності нетипових операцій в процесі його виконання (наприклад, перерахування повної

суми авансу, в той час як з іншими контрагентами використовуються умови оплати з відстрочкою платежу);

- перевірка наявності надмірних гарантій, які надаються за умовами договорів;

- аналіз на предмет наявності помилок чи колізій в договорах, які значно послаблюють договірну позицію клієнта;

- аналіз операцій на предмет реальності їх здійснення для переконання в тому, що предмет договору дійсно виконаний контрагентом, а не відбулося тільки оформлення документів без реального здійснення операцій.

Наступною причиною ризику суттєвого викривлення в фінансовій звітності є помилки. З точки зору незалежного аудиту фінансової звітності, помилки, допущені при виявленні та оцінці договірних ризиків, не завжди залежать від положень договору, а також залежать від професійного судження та оцінки ймовірності настання подій, передбачених в договорі, або подій, які можуть вплинути на порушення стороною договору умов його виконання, за якими слідує негативні наслідки передбачені законодавством або положеннями договору. В процесі незалежного аудиту фінансової звітності, аудитор повинен впевнитися в тому, що оцінка договірних ризиків, прийнята управлінським персоналом, відповідає умовам договору та інформації, яка була їм доступна на дату фінансової звітності та до дати затвердження фінансової звітності до випуску. Для цього аудитором проводяться наступні процедури:

- запит до управлінського персоналу, юридичного відділу, сторонніх консультантів про відомі їм випадки порушення клієнтом умов договорів, наявних претензій та судових справ, оцінки ймовірності настання несприятливих подій для клієнта;

- дослідження отриманих документів та оцінка відповідності, зроблених управлінським персоналом клієнта, висновків реальному стану справ;

- перевірка правильності відображення забезпечення або належних розкриттів в фінансовій звітності та примітках до неї.

З точки зору незалежного аудиту фінансової звітності, оцінка договірних ризиків складається із двох складових:

- прогнозування наслідків їх настання для клієнта;

- оцінка наслідків, яка може носити як вартісний характер так і характер певних обмежувальних дій, що можуть впливати на фінансово-господарську діяльність клієнта з аудиту.

За характером впливу на фінансову звітність, з точки зору незалежного аудиту фінан-

сової звітності, договірні ризики доцільно поділити на категорії, що відповідають впливу на думку аудитора:

– всеохоплюючі – ризики, які мають своїми наслідками застосування фінансових або обмежувальних заходів, що можуть призвести до неможливості здійснення клієнтом подальшої господарської діяльності (наприклад, припинення дії ліцензії чи дозволу, втрата основного покупця або постачальника);

– суттєві, але не всеохоплюючі – ризики, які за своїми наслідками є суттєвими для фінансової звітності і їх пропуск або не належне відображення може призвести до суттєвого викривлення показників фінансової звітності та розкриттів до неї;

– не суттєві – ризики, які за своїми наслідками не є суттєвими для фінансової звітності.

Для цілей публічного управління та адміністрування в процесі аудиту фінансової звітності важливими є всеохоплюючі та суттєві, але не всеохоплюючі договірні ризики, оскільки вони мають вплив не тільки на суб'єкта господарювання, а і на галузь, в якій він здійснює свою діяльність.

Висновки. Договірні ризики тісно пов'язані з процесом незалежного аудиту фінансової звітності через значну питому вагу господарських операцій, які супроводжуються укладанням правочинів, та потенційним суттєвим впливом на показники фінансової звітності через шахрайство та помилки.

Державне управління та адміністрування договірними ризиками полягає в запровадженні імперативних положень договорів, направлених на захист національних та суспільних інтересів, справедливого розподілу ризиків між сторонами правочинів. Проте таке державне управління не є достатнім в сучасних умовах. Запровадження, на державному рівні, єдиних вимог до побудови системи внутрішнього контролю для суб'єктів господарювання, фінансова звітність яких підлягає обов'язковому аудиту, дозволить забезпечити впевненість в належній оцінці контрагентів при укладанні договорів та виявленню і оцінці договірних ризиків, що, в свою чергу, зменшить ризики суттєвого викривлення фінансової звітності від помилок та шахрайства.

Подальші дослідження автори вбачають у розробці матриці договірних ризиків та методичних рекомендацій щодо побудови системи внутрішніх контролів у відповідь на договірні ризики для суб'єктів аудиторської діяльності, які здійснюють незалежний аудит фінансової звітності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV станом на 01.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 15.04.2024).

2. Концептуальна основа фінансової звітності. Видана РМСБО у вересні 2010 р. Переглянута в березні 2018 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf (дата звернення: 15.04.2024).

3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність в Україні: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII станом на 16.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 15.04.2024).

4. Єфімов С. Правові ризики співпраці з контрагентами із росії. URL: <https://dzplatforma.com.ua/article/1376-pravov-riziki-spvprats-z-kontragentom-z-ros> (дата звернення: 16.04.2024).

5. Кобець І. Юридичні ризики: контрагенти пов'язані з державою-агресором та міжнародні спонсори війни. URL: <https://eba.com.ua/yurydychni-ryzyky-kontragenty-pov-yazani-z-derzhavoyu-agresorom-ta-mizhnarodni-sponsory-vijny/> (дата звернення: 16.04.2024).

6. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України: Закон України від 15.04.2024 № 1207-VII станом на 24.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text> (дата звернення: 15.04.2024).

7. Про санкції: Закон України від 14.08.2014 № 1644-VII станом на 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text> (дата звернення: 17.04.2024).

8. Скиданов К.В. Визнання ознак обману та помилки як підстава для недійсності правочину. Право та інноваційне суспільство. № 1 (4). 2015. С. 99–106.

9. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV станом на 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 17.04.2024).

10. Міжнародний стандарт управління якістю 1 «Управління якістю для фірм, що виконують аудити чи огляди фінансової звітності, або інші завдання з надання впевненості чи супутніх послуг». URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/4_ISQM_1_Final_Standard_\(Not_Formatted\)\(uk\).pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/4_ISQM_1_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf) (дата звернення: 17.04.2024).

11. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № № 436-IV станом на 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 18.04.2024).

12. Возняковська К.А. Ризик у господарському договірному праві. Право та державне управління. № 2 (19). 2015. С. 77–81.

13. Веліканова М.М. Мінімізація ризиків у договірних зобов'язаннях. Нове українське право. Вип. 1. 2021. С. 5–13.

14. Веліканова М.М. Підходи до розподілу договірних ризиків. Підприємництво, господарство і право. № 5. 2018. С. 13–18.

15. МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення». URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/2_ISA_315_\(Revised_2019\)_Full_Standard_and_Conforming_Amendments_\(uk\).pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/2_ISA_315_(Revised_2019)_Full_Standard_and_Conforming_Amendments_(uk).pdf) (дата звернення: 18.04.2024).

16. МСА 240 «Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства при аудиті фінансової звіт-

ності». URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E_%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83_2020_%D1%871.pdf (дата звернення: 19.04.2024).

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНИМ ПІДХОДОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ¹

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION USING A FUNCTIONAL APPROACH IN WARTIME CONDITIONS

Оптимізація публічного управління за рахунок впровадження інструментів штучного інтелекту є актуальним завданням в умовах сьогодення. Встановлено, що усі системи штучного інтелекту поділяються за категоріями мінімального, високого та неприйняттого ризику. Доведено, що штучний інтелект є важливим інструментом для підвищення ефективності прийняття рішень і забезпечення адаптивності державного управління до кризових умов.

У статті здійснено комплексне дослідження інтеграції технологій штучного інтелекту у ключові сфери публічного управління за функціональним підходом, що дозволяє врахувати специфічні завдання кожної сфери публічного управління. Визначено функціональні групи сфер публічного управління, у яких штучний інтелект може забезпечити максимальну цінність в умовах воєнного часу, зокрема безпека і оборона, економіка та інфраструктура, соціальна політика, взаємодія з громадянами. Проаналізовано існуючі практики впровадження штучного інтелекту. Особливу увагу приділено вивченню програмно-прикладних рішень застосування штучного інтелекту для безпеки та оборони, що є особливо важливим в умовах воєнного часу. Для потреб економіки та інфраструктури роль технологій штучного інтелекту полягає в удосконаленні справляння податків, оптимізації процесів у енергетиці, плануванні транспортних мереж, розвитку «розумних міст». Результатами впровадження рішень, на основі штучного інтелекту, є покращення ефективності управління медичними послугами, персоналізовані підходи у навчанні та соціальному захисті, оперативний аналіз динаміки показників міграції для реагування та забезпечення потреб переміщених осіб. Електронне врядування на основі штучного інтелекту дозволяє задовольняти потреби та очікування різних груп населення, справедливо надавати державні послуги усім громадянам. Установлено, що впровадження технологій штучного інтелекту не лише знижує витрати і мінімізує помилки, але й створює передумови для інклюзивного управління, спрямованого на забезпечення соціальної рівності та прозорості.

Ключові слова: інтеграція, публічне управління, технологія, штучний інтелект, функціональний підхід.

Optimization of public administration through the implementation of artificial intelligence tools is a pressing task in today's conditions. It has been established that all artificial intelligence systems are divided into categories of minimal, high, and unacceptable risk. It has been proven that artificial intelligence is an essential tool for increasing the efficiency of decision-making and ensuring the adaptability of public administration to crisis conditions.

The article carries out a comprehensive study of the integration of artificial intelligence technologies into important areas of public administration using a functional approach, which allows for the specific tasks of each area of public administration to be taken into account. Functional groups of areas of public administration are identified in which artificial intelligence can provide maximum value in wartime conditions, in particular, security and defense, economy and infrastructure, social policy, and interaction with citizens. Existing practices of implementing artificial intelligence are analyzed. Special attention is paid to studying software and application solutions for using artificial intelligence for security and defense, which is especially important in wartime conditions. For the needs of the economy and infrastructure, the role of AI technologies is to improve tax collection, optimize processes in the energy sector, plan transport networks, and develop "smart cities". The results of implementing AI-based solutions are improving the efficiency of health service management, personalized approaches in education and social protection, and operational analysis of migration dynamics to respond to and meet the needs of displaced persons. AI-based e-governance allows you to meet the needs and expectations of different population groups and provide public services fairly to all citizens. Established, that the introduction of artificial intelligence technology not only reduces costs and minimizes errors but also creates the prerequisites for inclusive governance aimed at ensuring social equality and transparency.

Key words: integration, public administration, technology, artificial intelligence, functional approach.

УДК 351.861.3:004.75(045)

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.9>

Кобушко І.М.

д. екон. наук, професор,
доцент кафедри маркетингу
Сумський державний університет

Кобушко Я.В.

к. екон. наук, доцент,
старший викладач кафедри управління
імені Олега Балацького
Сумський державний університет

Балагуровська І.О.

аспірант кафедри управління
імені Олега Балацького
Сумський державний університет,
Сілезький технологічний університет

Дзидзигурі О.Г.

аспірант кафедри управління
імені Олега Балацького
Сумський державний університет

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток і поширення технологій штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для оптимізації процесів публічного управління в Україні, особливо в умовах воєнного часу. Завдяки впровадженню ШІ можна удосконалити процеси прийняття рішень,

автоматизувати бюрократичні процедури, підвищити точність планування і прогнозування, а також забезпечити ефективність публічного управління в умовах воєнного часу.

Інтеграція ШІ відкриває значний потенціал щодо удосконалення процесів у сфері публічного управління, та водночас зазнає

¹ Дослідження виконане в рамках реалізації завдань перспективного плану розвитку наукового напрямку «Суспільні науки» Сумського державного університету, номер д/р 0121U112685

впливу етичних, соціальних, безпекових, технологічних, екологічних, політичних викликів та ризиків різного рівня. В умовах обмежень, викликаних воєнним станом, важливо вчасно виявляти та ефективно розподіляти обмежені ресурси для фінансування інтеграції ШІ в сферу публічного управління. Тому актуальним питанням для дослідників постає необхідність аналізу сфер публічного управління з метою виявлення тих, які потребують активної інтеграції ШІ в умовах воєнного часу, адже від ефективності управління в державі залежить національна безпека, стійкість економіки та добробут суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання уваги до можливостей використання штучного інтелекту в різних сферах фіксується у першій половині 2018 року. Тоді було оприлюднено нові стратегії штучного інтелекту у більш ніж десяти країнах. Суттєво збільшилася фінансова підтримка штучного інтелекту з боку урядів, а також активізувалася участь галузевих органів у розробці нормативних актів штучного інтелекту [1]. Це викликало додаткові запитання щодо того, які ідеї та інтереси повинно формувати управління штучним інтелектом, щоб забезпечити включення та різноманітне представництво всіх членів суспільства [2, 3].

Між Європейським парламентом і Радою Європейського Союзу досягнуто домовленість щодо Закону про штучний інтелект [4], який був запропонований Комісією в квітні 2021 року. Нові правила застосовуватимуться безпосередньо в усіх країнах-членах на основі перспективного визначення ШІ. Дотримання європейського підходу до надійного ШІ ґрунтується на потенційних ризиках і рівнях впливу.

Інтеграція штучного інтелекту в сфери публічного управління значно підвищує можливості до стійкості і адаптивності державного управління під час війни. Технології ШІ включають: аналіз великих даних, цифрові платформи, цифрові помічники та чат-боти. Ключові програми застосування штучного інтелекту в контексті публічного управління включають автоматизацію процесів, віртуальних агентів і аналітику мовлення, прогностичну аналітику для прийняття рішень, аналіз настроїв і перегляд документів [5, 6].

Державне управління, кероване штучним інтелектом, базується на ініціативах електронного урядування, впроваджуючи ШІ як агента уряду, а управління переходить до взаємодії між громадянами, ШІ та урядом [7]. Використання технологій штучного інтелекту в державному управлінні стрімко прискорюється з перспективою ефективного недоро-

гого надання державних послуг і вищого рівня залучення громадян [8].

Нині використання штучного інтелекту в публічному управлінні супроводжується етичними суперечками щодо справедливості, прозорості, конфіденційності та прав людини, які дослідники називають напругою ШІ. В деякій мірі поява такої напруги пояснюється відсутністю контекстуального та процесуального розуміння впровадження та розповсюдження штучного інтелекту в публічному управлінні. Штучний інтелект виступає інструментом для прийняття державних рішень, трансформує управління і це призводить до зміни ролі і функції урядових інституцій в суспільстві. Відтак змінюється визначення суспільної цінності за рахунок використання ШІ в публічному управлінні. Тому виникає необхідність оцінювати загальний вплив штучного інтелекту, ризики шкоди суспільству з точки зору суспільних цінностей [9]. Чіткі протиріччя щодо впровадження та розповсюдження ШІ в державному управлінні досліджували Мадан Р. та Ашок М. [8]. Дослідники зосереджуються на двох конкретних технологіях ШІ: машинному навчанні (ML) і обробці природної мови (NLP). Ці дві технології характеризують більшість програм штучного інтелекту для державного управління, прикладом яких є перехресний аналіз Мадана Р. та Ашока М. (2022 р.) [10] та архів прикладів штучного інтелекту Європейської комісії та Об'єднаного дослідницького центру (JRC) (2021 р.) [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у впровадженні технологій штучного інтелекту у сферу публічного управління, існують питання, які потребують досліджень. По-перше, залишаються недостатньо вивченими процедури визначення та вибору сфер публічного управління, які найбільш оперативно потребують технологічного оновлення на основі ШІ. По-друге, інтеграція ШІ супроводжується ризиками різного рівня, тому потрібні чіткі механізми регулювання використання ШІ в публічному секторі. По-третє, потрібна державна політика, орієнтована на стабільну підтримку практичного впровадження ШІ у ключові сфери публічного управління в Україні, такі як національна безпека, стратегічне планування, соціальне забезпечення тощо. Отже, постає актуальним подальше дослідження можливостей та ризиків інтеграції ШІ у ключові сфери публічного управління в умовах нестабільності воєнного часу.

Мета статті. Метою статті є формування науково обґрунтованого підходу до інтеграції технологій штучного інтелекту у ключові сфери

публічного управління, що дозволить оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити ефективність публічного управління та забезпечити його адаптивність і стійкість в умовах воєнного часу. Впровадження ШІ в публічному управлінні в Україні має враховувати існуючі напрацювання та успішний досвід застосування ШІ в світі.

Виклад основного матеріалу. Переважна більшість систем ШІ потрапляє в категорію мінімального ризику. Програми з мінімальним ризиком, такі як системи рекомендацій із підтримкою ШІ або фільтри спаму, отримують переваги від вільного проходу та відсутності зобов'язань, оскільки ці системи становлять лише мінімальний ризик або не становлять жодного ризику для прав чи безпеки громадян. Позаяк на добровільній основі компанії можуть прийняти додаткові кодекси поведінки для цих систем ШІ.

До високого ризику відносяться системи ШІ, які повинні відповідати суворим вимогам, в т.ч. системи зменшення ризиків, високу якість наборів даних, журнал активності, детальну документацію, чітку інформацію для користувачів, контроль з боку людини і високий рівень надійності, точності та кібербезпеки.

Приклади таких систем ШІ з високим ризиком включають певні критичні інфраструктури, наприклад, у сферах водопостачання, газу та електроенергії; медичні виробы; системи для визначення доступу до навчальних закладів чи для вербування людей; або певні системи, що використовуються у сфері правоохоронних органів, прикордонного контролю, здійснення правосуддя та демократичних процесів. Окрім того, системи біометричної ідентифікації, категоризації та розпізнавання емоцій також належать до категорії високого ризику. Системи ШІ з високим рівнем ризику завжди будуть ретельно оцінені перед виведенням на ринок і протягом усього життєвого циклу.

До категорії неприйнятної ризику включають системи ШІ, що вважаються очевидною загрозою для основних прав людини, вони заборонені. Сюди входять системи або програми ШІ, які маніпулюють поведінкою людей, щоб обійти свободу вибору користувачів, як-от іграшки, що використовують голосовий набір, який заохочує небезпечну поведінку неповнолітніх, або системи, що дозволяють урядам або компаніям «соціальне оцінювання», а також певні програми інтелектуального контролю. Крім того, деякі види використання біометричних систем будуть заборонені, наприклад, системи розпізнавання емоцій, що використовуються на робочому місці, і деякі системи для категоризації людей або дистанційної біоме-

тричної ідентифікації в режимі реального часу для цілей правоохоронних органів у загальнодоступних місцях (за окремими винятками).

Конкретний ризик порушення прозорості полягає в тому, що використовуючи системи ШІ, такі як чат-боти, користувачі повинні знати, що вони взаємодіють із машиною [12].

Для ефективного реагування на виклики воєнного часу ми пропонуємо класифікувати сфери публічного управління за функціональними групами, де ШІ може забезпечити максимальну цінність:

1. Безпека і оборона (національна оборона, громадська безпека і правопорядок, кібербезпека та інформаційна безпека, протидія корупції та тіньовим фінансовим операціям, кризове реагування на надзвичайні ситуації).

2. Економіка та інфраструктура (економічна політика, інфраструктура та транспорт, енергетика, захист навколишнього середовища).

3. Соціальна політика (охорона здоров'я, освіта та наука, соціальний захист, міграційні процеси).

4. Взаємодія з громадянами (електронне урядування).

Розглянемо детально кожну функціональну групу сфер публічного управління. Запропонований функціональний підхід дозволяє врахувати специфічні завдання кожної сфери публічного управління, які потребують різних ресурсів та інструментів, в т.ч. технологій ШІ.

Безпека і оборона. Штучний інтелект призводить до революції у військових діях, зокрема завдяки використанню передових технологій для підвищення ефективності захисту від атак. Сьогодні системи ШІ використовуються для виявлення та нейтралізації загроз, запровадження відповідної технології для глушіння сигналу або допомоги у перехопленні вхідних загроз. Система на основі штучного інтелекту також може розшифровувати будь-які зашифровані повідомлення, надаючи цінну інформацію про можливості чи наміри ворога.

За допомогою систем ШІ відбувається керування пілотованими та безпілотними літальними апаратами та транспортними засобами, збір розвідувальних даних, підготовка до бою у вигляді симуляторів та навчальних програм. Також використання ШІ використовується для розширення можливостей інтегрованої системи захисту, зокрема Міністерство оборони США розробляє централізовану систему для об'єднання датчиків з усіх видів збройних сил в єдину мережу для покращення доступу до стратегічних і тактичних даних у всіх родах збройних сил США. Результатом стане безпрецедентний рівень взаємозв'язку між вій-

ськовим персоналом і обладнанням. Системи ШІ вимагатимуть надзвичайної обчислювальної потужності та пропускну здатності, щоб задовольнити потреби військових застосовувати ШІ.

У той же час, не залишаються осторонь етичні питання застосування ШІ у військових цілях. Так, Міністерство оборони США вимагає від командирів і операторів автономних і напівавтоматичних систем озброєння здійснювати належний рівень людського судження щодо застосування сили [13]. Питання етичності

прийнятих рішень за допомогою систем ШІ та відповідальності за кінцевий результат має вагоме значення [14].

Існуючі передові практики використання ШІ для забезпечення безпеки та оборони розглянуто в таблиці 1.

Економіка та інфраструктура. За допомогою ШІ можлива автоматизація процесів надходження податків до бюджетів: система Avalara (США) інтегрується з бухгалтерським програмним забезпеченням, автоматично визначає податкові зобов'язання компаній

Таблиця 1

Існуючі програмно-прикладні рішення застосування ШІ в сфері безпеки та оборони

Програма / проект	Характеристика
1	2
Національна безпека	
Система автономних дронів "Loyal Wingman" США та Австралія [15]	використання автономних бойових дронів, які можуть працювати спільно з пілотованими літаками. Дрони оснащені ШІ для самостійного виконання розвідувальних і ударних місій, а також для забезпечення підтримки пілотованих літаків.
DARPA's "AlphaDogfight Trials" США [16]	серія випробувань, де ШІ керує винищувачем у симульованих повітряних боях та успішно долає досвідченого пілота в серії повітряних боїв.
Project Maven США [17]	використовує ШІ для аналізу відеозаписів з дронів. Алгоритми ШІ автоматично ідентифікують об'єкти та підозрілу активність на відеозаписах, що значно знижує навантаження на аналітиків і підвищує ефективність розвідки.
Робот "SWORDS" США [18]	автономна наземна бойова платформа, оснащена стрілецькою зброєю. Робот здатний пересуватися на полі бою, виявляти та уражати цілі, керуючись алгоритмами ШІ.
Громадська безпека і правопорядок	
PredPol США [19]	використання ШІ для прогнозування місць і часу ймовірних злочинів на основі історичних даних про злочини, що дозволяє поліції ефективніше розподіляти ресурси та запобігати злочинам.
HunchLab, PredPol США [20]	застосування ШІ для прогнозування злочинів, враховуючи додаткові фактори, такі як погодні умови, соціально-економічний статус районів та інші демографічні дані. Ця система допомагає правоохоронним органам приймати обґрунтовані рішення щодо патрулювання.
Dataminr США [21]	використання ШІ для моніторингу соціальних мереж і виявлення загроз у реальному часі. Система аналізує публікації на платформах, таких як Twitter, і виявляє потенційні небезпеки, такі як терористичні загрози, масові заворушення або інші суспільно небезпечні події.
Palantir Technologies США [22]	використання ШІ для аналізу великих обсягів даних, зібраних з різних джерел, таких як бази даних правоохоронних органів, соціальні мережі та інші джерела інформації. Система допомагає у виявленні злочинних мереж, аналізі зв'язків між підозрюваними та прогнозуванні злочинних дій.
RoboJudge Естонія [23]	впровадження "суддів-роботів" для розгляду невеликих справ, таких як дрібні позови або адміністративні правопорушення. Система ШІ аналізує докази, надані сторонами, і виносить рішення на основі правових норм та прецедентів, що дозволяє знизити навантаження на суддів і прискорити процес правосуддя.
DoNotPay США [24]	використання ШІ для автоматичного складання юридичних документів, таких як апеляції на штрафи за паркування.
ROSS Intelligence США [25]	використання ШІ для проведення юридичних досліджень: швидке знаходження прецедентів, аналіз законодавства і надання рекомендацій адвокатам.

1	2
Кібербезпека та аналіз загроз	
Check Point Software Technologies <i>Ізраїль [26]</i>	використання ШІ для створення інструментів кіберзахисту, які автоматично виявляють і реагують на загрози в режимі реального часу. Ці технології широко використовуються в оборонних структурах для захисту критичних інформаційних систем.
Darktrace <i>Велика Британія [27]</i>	використання ШІ для моніторингу та захисту фінансових установ від кібератак на основі аналізу поведінки користувачів і мережевого трафіку та виявлення аномалій, спроб злому або викрадення даних.
Комунікаційна та інформаційна безпека	
Інтегровані системи управління боєм <i>Китай [28]</i>	використовують ШІ для управління комплексними бойовими операціями. Ці системи інтегрують дані з різних джерел, таких як супутники, дрони, наземні сенсори, і забезпечують командирів реального часу аналітичними висновками та рекомендаціями.
Протидія корупції та тіншовим фінансовим операціям	
ProZorro <i>Україна [29]</i> Spend Network <i>Велика Британія [30]</i>	використання алгоритмів для аналізу прозорості тендерів і виявлення порушень у державних закупівлях, AI-аналітика для пошуку підозрілих схем; публічний доступ до всіх даних про тендери, що сприяє громадському контролю.
Senzing <i>США [31]</i>	використання інструментів для аналізу великих масивів даних у реальному часі для ідентифікації підозрілих зв'язків між людьми, компаніями та транзакціями.
Plataforma Digital Nacional <i>Мексика [32]</i>	Використання ШІ для аналізу фінансових потоків та виявлення невідповідностей у звітах; контроль над використанням державних ресурсів; спрямована на боротьбу з корупцією у регіональних органах влади.
Ayasdi AML <i>США [33]</i>	використання ШІ для аналізу фінансових транзакцій для боротьби з відмиванням грошей: автоматичне виявлення підозрілих операцій; допомога банкам і фінансовим установам дотримуватися вимог щодо боротьби з відмиванням грошей.
FICO Falcon <i>США [34]</i>	використання ШІ для виявлення фінансових злочинів, шахрайств з кредитними картками. Система аналізує транзакції в режимі реального часу, використовуючи алгоритми машинного навчання для виявлення підозрілої активності, що дозволяє фінансовим установам швидко реагувати на загрози і захищати своїх клієнтів.
Кризове реагування на надзвичайні ситуації	
Descartes Labs <i>США [35]</i>	використовує супутникові знімки та ШІ для аналізу даних про зміни в екосистемах і прогнозування ризиків, що допомагає вжити заходів щодо запобігання катастрофам, зокрема повеням, лісовим пожежам та посухам.
One Concern <i>США [36]</i>	використовує ШІ для оцінки ризиків і прогнозування наслідків природних катастроф, таких як землетруси і повені. Система допомагає органам влади планувати евакуацію, розподіл ресурсів і заходи з відновлення.

Джерело: складено авторами на основі [15–36]

та допомагає своєчасно сплачувати податки, мінімізуючи ризик помилок і штрафів [37]; ClearTax (Індія) використовує ШІ для автоматизації податкового комплаєнсу та подачі податкових декларацій. Система аналізує фінансові дані, автоматично заповнює декларації і подає їх до податкових органів, що полегшує процес оподаткування для малих підприємств і фізичних осіб [38].

Для оптимізації податкової політики впроваджено TaxAI (Сингапур) [39], що використовує ШІ для аналізу ефективності податкових полі-

тик. Система аналізує економічні дані, поведінку платників податків і доходи бюджету, щоб рекомендувати уряду оптимальні податкові стратегії та зміни у законодавстві. Організація економічного співробітництва та розвитку працює над впровадженням концепції Tax Administration 3.0, де ШІ використовується для покращення ефективності збору податків і забезпечення прозорості у податкових системах. ШІ допомагає аналізувати дані платників податків, прогнозувати доходи та оптимізувати податкову політику [40].

ШІ широко використовується в регуляторних технологіях (RegTech Solutions) для підтримки комплаєнсу фінансових установ з регуляторними вимогами. Системи на основі ШІ автоматично відслідковують зміни в законодавстві, аналізують відповідність компанії цим вимогам і допомагають уникати штрафів [41].

Для здійснення фінансового планування та прогнозування фінансових показників і управління бюджетами IBM Watson (США) використовує ШІ, аналізуючи історичні дані про доходи і витрати, макроекономічні показники і поточні фінансові тенденції, щоб допомогти урядам і компаніям прогнозувати майбутні фінансові потреби та оптимізувати бюджети [42]. Adaptive Insights (США) дозволяє автоматизувати процеси бюджетування, робити точні прогнози на основі аналізу великих даних та адаптувати фінансові плани в реальному часі [43].

Для виявлення та запобігання податковому шахрайству ефективною є практика Податкової служби США (IRS), що полягає в аналізі даних про доходи, витрати та інші фінансові показники платників податків для виявлення аномалій або підозрілої активності [44]. Алгоритми ШІ можуть ідентифікувати складні схеми ухилення від сплати податків, які важко виявити вручну. Податкова служба Великої Британії (HM Revenue & Customs) також використовує ШІ для боротьби з податковими шахрайствами. Їхні системи аналізують великі обсяги фінансових даних і використовують машинне навчання для виявлення ризикових операцій, що можуть свідчити про спроби уникнути податків [45].

Для аналізу фінансових ризиків та оцінки кредитоспроможності позичальників система ZestFinance (США) [46] аналізує нетрадиційні дані, такі як поведінка в інтернеті, соціальні мережі та платіжна дисципліна, щоб точніше оцінити ризики. Це дозволяє фінансовим установам приймати більш обґрунтовані рішення про надання кредитів.

Для аналізу фінансових даних малих підприємств фінтех-компанія Upstart (США) використовує ШІ, щоб надавати кредити на основі швидкого автоматичного аналізу банківських операцій, звітів про продажі та інші фінансових показників з метою оцінки кредитоспроможності і зниження ризиків [47].

Інтеграція штучного інтелекту у транспортну систему відкриває значний потенціал для оптимізації логістики, підвищення безпеки, удосконалення постачання та покращення якості обслуговування користувачів. Сучасні технології автономного транспорту активно розвиваються завдяки інноваціям таких ком-

паній, як Waymo і Tesla. Waymo (дочірня компанія Alphabet) є лідером у створенні автономних транспортних засобів, які використовують ШІ для обробки даних із сенсорів, прийняття рішень у реальному часі та безпечного водіння без участі людини [48]. Аналогічно Tesla впроваджує автопілот у свої електромобілі, де система автоматично маневрує, змінює смуги руху, підтримує швидкість та паркується, аналізуючи дані з численних датчиків і камер.

Інтелектуальні транспортні системи також сприяють оптимізації міського транспорту. Transport for London використовує алгоритми ШІ для аналізу пасажиропотоків і дорожніх умов, що дозволяє покращувати роботу громадського транспорту, зокрема автобусів і метро [49]. У китайському місті Ханчжоу працює система CityBrain від Alibaba [50], яка аналізує дані з камер спостереження, сенсорів і мобільних додатків для керування світлофорними сигналами та оптимізації руху, що суттєво зменшує затори та скорочує час у дорозі.

Для управління дорожнім трафіком активно застосовуються інтелектуальні системи, такі як SWARCO Traffic Systems у Німеччині [51] та IBM Smarter Traffic у США [52]. Такі системи використовують ШІ для аналізу поточної дорожньої ситуації, динамічного регулювання світлофорів та надання рекомендацій водіям і транспортним службам для покращення пропускної здатності транспортної мережі.

Важливу роль відіграють технології прогнозування та запобігання несправностей у транспортній інфраструктурі. Наприклад, Siemens Mobility у Німеччині впроваджує системи моніторингу залізничного транспорту, які за допомогою сенсорів аналізують стан рейок і поїздів. Подібно до цього General Motors використовує ШІ для діагностики автомобілів у реальному часі.

Інтелектуальні системи паркування ParkWhiz у США та Smart Parking в Австралії, забезпечують водіїв актуальною інформацією про доступні місця для паркування. Такі системи допомагають знизити затори та оптимізувати використання паркувального простору [53].

Для оптимізації логістики та вантажоперевезень XPO Logistics у США використовують алгоритми ШІ для управління ланцюгами постачання, складуванням та доставкою. Алгоритми аналізують маршрути, час доставки та витрати, що забезпечує максимальну ефективність. Компанія Maersk у Данії застосовує ШІ для управління судноплавними маршрутами шляхом аналізу погодних умов та стану океанів, що дозволяє знизити витрати на паливо й скоротити час перевезень.

Мобільні додатки та навігаційні системи, такі як Google Maps і Waze, є незамінними інструментами сучасних користувачів. Google Maps аналізує дані з мільйонів джерел, надає точну інформацію про трафік та пропонує оптимальні маршрути. Waze використовує інформацію від користувачів для оптимізації маршрутів, уникаючи заторів, аварій та інших перешкод.

Таким чином, впровадження ШІ у транспортну систему забезпечує зміни, спрямовані на створення безпечного, ефективного та зручного середовища для перевезень. Такий підхід дозволяє значно покращити якість життя громадян, скоротити витрати ресурсів та забезпечити стійкість транспортної інфраструктури в умовах зростаючих викликів.

Для прогнозування та планування процесів життєзабезпечення населених пунктів використовується технологія "Smart City" [54]. Інтелектуальні системи управління містами, які використовують технології ШІ, активно змінюють багато сфер урбаністичного життя, дозволяють оптимізувати процеси та підвищити якість життя мешканців. Наприклад, система CityBrain у Ханчжоу (Китай), розроблена компанією Alibaba, використовує ШІ для аналізу даних з дорожніх камер і датчиків, що дозволяє в реальному часі регулювати світлофори та зменшувати затори на 15–20%. Подібні технології застосовуються і в Сингапурі, де інтелектуальна система управління трафіком дозволяє ефективно регулювати транспортний потік завдяки аналізу даних з камер та датчиків на дорогах. У сфері моніторингу якості повітря компанії, такі як Breeze Technologies в Гамбурзі (Німеччина) та AirVisual у Пекіні (Китай), використовують ШІ для збору і аналізу даних про забруднення повітря, що дозволяє прогнозувати рівні забруднення та вживати необхідних заходів для покращення якості повітря.

У сфері енергетики ШІ активно застосовується для оптимізації розподілу енергії, що дозволяє знижувати витрати та зменшувати навантаження на мережу. Системи "розумних" електромереж, такі як ті, що працюють у США, допомагають автоматично регулювати споживання енергії та оптимізувати використання відновлюваних джерел енергії [55]. Подібні рішення також використовуються в Ізраїлі, де алгоритми машинного навчання прогнозують попит на енергію, що дозволяє знижувати енергоспоживання в містах. Водночас у сфері управління відходами компанії, такі як Enevo у Фінляндії та Rubicon Global в США, використовують ШІ для оптимізації логістики збору сміття, знижують витрати на транспортування та зменшують викиди CO₂ від сміттєвозів [56].

Інтелектуальні системи управління вуличним освітленням, Philips CityTouch в Амстердамі (Нідерланди), автоматично регулюють яскравість ліхтарів залежно від освітленості, погодних умов та наявності пішоходів, що дозволяє знижувати енергоспоживання та підвищувати безпеку [57]. Подібні рішення застосовуються у Європі, де система Tvilight адаптує освітлення в реальному часі залежно від руху пішоходів та транспортних засобів [58]. Водопостачання також виграє від застосування ШІ. Наприклад, в Канаді компанія Emagin використовує ШІ для оптимізації водопостачання шляхом аналізу даних про споживання води та стан водопровідних мереж, а в Ізраїлі система TaKaDu дозволяє виявляти прориви водогонів і зменшувати втрати води [59].

Інтеграція міських сервісів за допомогою ШІ дозволяє покращити управління містом, знизити витрати та підвищити ефективність. Барселона та Копенгаген використовують інтегровані платформи, які поєднують дані з різних міських систем, таких як транспорт, енергетика та охорона здоров'я, для створення комплексних рішень, що покращують якість життя мешканців. Також використання ШІ в містобудуванні має значний потенціал, так у Торонто компанія Sidewalk Labs працює над інноваційними проєктами, де ШІ допомагає в управлінні інфраструктурою, плануванні міських просторів і моніторингу екологічних показників. У Норвегії Spacemaker AI використовує ШІ для оптимізації розміщення будівель, зелених зон та інфраструктури, враховує фактори освітлення, шум та доступність транспорту. Таким чином, технології ШІ, що активно впроваджуються в управлінні містами, дозволяють значно покращити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити комфорт і безпеку для мешканців міст, сприяють розвитку розумних міст майбутнього [60].

Для управління захистом навколишнього середовища використовують ШІ та супутникові дані в реальному часі для моніторингу стану лісів та боротьба з вирубкою (Global Forest Watch, Rainforest Connection). Також ШІ використовують для автоматичної ідентифікації та відстеження тварин у дикій природі на основі фотографій і відео (Wildbook). Для прогнозування ймовірних маршрутів бракон'єрів у заповідниках система на основі ШІ, Protection Assistant for Wildlife Security, аналізує дані про минулі випадки бракон'єрства, топографію місцевості та інші фактори, щоб допомогти охоронцям більш ефективно патрулювати заповідні території [61].

Для моніторингу і управління водними ресурсами використовують ШІ для аналізу даних про водні ресурси, включаючи рівень води, якість води та ризики затоплення. Система Aqueduct (World Resources Institute) допомагає урядам і організаціям приймати рішення щодо управління водними ресурсами, щоб зменшити ризики дефіциту води та забезпечити доступ до чистої води [62]. Для прогнозування змін у водних ресурсах система IBM Watson (США) аналізує історичні дані, погодні умови та інші фактори, щоб допомогти муніципалітетам і фермерам краще управляти водними ресурсами.

Для оптимізації сільськогосподарських процесів корпорація John Deere використовує ШІ та аналіз великих даних. Система Precision Agriculture аналізує дані про стан ґрунту, вологість, погодні умови і надає фермерам рекомендації щодо посадки, поливу і внесення добрив [63]. Це дозволяє підвищити врожайність і зменшити використання ресурсів. Компанія Monsanto використовує ШІ для точного розпізнавання бур'янів і локального внесення гербіцидів (Blue River Technology) [64]. Це дозволяє зменшити витрати хімікатів і мінімізувати їх вплив на навколишнє середовище.

Для прогнозування змін клімату Climate Change AI [65] використовує ШІ під час аналізу великих масивів даних, включаючи погодні умови, викиди парникових газів і зміни в природних екосистемах, щоб прогнозувати наслідки змін клімату і пропонувати заходи для їхнього пом'якшення. Google Earth Engine використовує ШІ для аналізу глобальних екологічних даних з метою моделювання змін клімату, виявлення екологічних загроз та планування заходів щодо зменшення їхнього впливу. Ця платформа допомагає урядам та дослідникам краще розуміти екологічні зміни та приймати обґрунтовані рішення.

Для моніторингу якості і контролю забруднення повітря Breeze Technologies використовує ШІ, збираючи дані з сенсорів, аналізуючи їх і надаючи рекомендації щодо зменшення забруднення, такі як зміни в транспортній політиці або зелені насадження. Також Aclima (США) використовує мобільні сенсори і ШІ для збору та аналізу даних про якість повітря в реальному часі. Дані використовуються для створення карт забруднення та підтримки екологічної політики на місцевому рівні [66].

Для оптимізації споживання енергії існують розробки DeepMind і Google, які управляють дата-центрами. Autogrid (США) використовує ШІ для оптимізації управління розподілом енергії з відновлюваних джерел, таких як сонячні та вітрові електростанції. Система ана-

лізує попит і пропозицію енергії, щоб забезпечити стабільне постачання електроенергії і мінімізувати втрати [67].

Соціальна політика. У сфері охорони здоров'я інтеграція ШІ здатна радикально покращити якість, доступність і ефективність медичних послуг, ефективність роботи медичних установ.

Для діагностики захворювань розробники програм використовують ШІ при: аналізі медичних записів і виборі найкращих варіантів лікування онкологічних захворювань (IBM Watson for Oncology, США); розробці алгоритмів ШІ для раннього виявлення захворювань очей, алгоритми ШІ аналізують зображення сітківки і можуть виявляти ознаки захворювання з високою точністю (Google DeepMind Health, Велика Британія). ШІ застосовують для прогнозування епідемій, зокрема моніторинг та прогнозування спалахів інфекційних захворювань у 2019 р. дозволив передбачити спалах COVID-19 в Вухань на основі аналізу даних про пересування населення та повідомлення в ЗМІ (BlueDot, Канада). Компанія Metabiota (США) використовує алгоритми ШІ для аналізу даних про захворювання, зміни клімату та демографічні фактори з метою прогнозування ризиків виникнення епідемій [68].

ШІ інтегрують у системи управління електронними медичними записами для полегшення доступу до інформації, автоматичного заповнення записів, а також аналізу даних пацієнтів з метою виявлення аномалій або прогнозування ризиків для здоров'я (Epic Systems, Cerner Corporation, США) [69]. При розробці нових ліків ШІ використовують для віртуального скринінгу мільйонів хімічних сполук з метою найефективніших в лікуванні різних захворювань (Atomwise) [70]; для моделювання біологічних процесів та ідентифікації нових молекул, які можуть бути використані в розробці ліків, що дозволяє швидше знайти ефективні терапії (Insilico Medicine) [71].

Для розвитку персоналізованої медицини ШІ аналізує величезні обсяги даних, включаючи геноміку, клінічну історію та інші біомаркери, щоб допомогти лікарям приймати рішення, що найкраще підходять для конкретного пацієнта (Tempus) [72]. Компанія Grail використовує ШІ для розробки нових методів раннього виявлення раку на основі аналізу крові, тобто виявлення відхилення в ДНК, що вказують на наявність раку, ще до появи симптомів.

Оптимізація управління ресурсами в лікарнях за допомогою ШІ – це: автоматичне прогнозування потреби і адміністрування процесу ухвалення ефективних рішень в реальному часі

(Qventus) [73]; оптимізація розкладів операцій і управління використанням операційних залів, що дозволяє знизити витрати та покращити доступність медичних послуг (LeanTaaS) [74].

Інноваційні рішення в освіті на основі ШІ можна структурувати таким чином: персоналізоване навчання (Knewton, Smart Sparrow), інтелектуальні тьютори (Carnegie Learning, ALEKS (Assessment and Learning in Knowledge Spaces)), аналіз успішності студентів (Coursera, Civitas Learning), автоматизація адміністративних завдань (Chatbot "Jill Watson" (Georgia Tech), DreamBox)), розпізнавання та запобігання академічній нечесності (Proctorio, Turnitin), інклюзивна освіта (Microsoft Learning Tools, Otter.ai.), віртуальні навчальні помічники (Squirrel AI, Mika (Pearson)). Слід зазначити, що інноваційні рішення на основі ШІ в науці сприяють значному прогресу в дослідженнях, відкриттях і розв'язанні складних завдань у різних наукових галузях [75].

Для оптимізації соціального забезпечення технології ШІ впроваджують для цілей: 1) аналізу даних про безробіття, соціальні виплати для прогнозування потреби громадян у соціальній допомозі (UK Department for Work and Pensions, Великобританія), оцінки ризику сімейного насильства та нехтування дітьми для приймання рішення соціальними працівниками про втручання (Allegheny Family Screening Tool, США) [76]; 2) персоналізації соціальних послуг (AI Chatbots для соціальних послуг); 3) оптимізація управління соціальними послугами (PROMETEUS, Італія), виявлення шахрайства у сфері соціальних виплат (AI-Driven Fraud Detection, США) [77]; 4) підтримки зайнятості (AI in Unemployment Services, Фінляндія) та перекваліфікації (Workforce Singapore, Сінгапур); 5) соціальної інтеграції та підтримки уразливих груп (AI-Powered Mental Health Support; Crisis Text Line, США) [78]; 6) автоматизації управління соціальними програмами (System for Social Benefits Management, Іспанія; AI-Based Decision Making in Social Services, Швеція) [79]; 7) адміністрування роботи соціальних працівників (Tara AI, Індія) та надання інформації про соціальну підтримку громадянам на основі мобільних додатків (Benefind, ЄС).

Штучний інтелект також знаходить застосування у підтримці біженців, сприяючи ефективності гуманітарної підтримки. Зокрема, ШІ використовується для прогнозування потреб та управління ресурсами, аналізуючи демографічні та соціально-економічні дані, що дозволяє гуманітарним організаціям ефективніше планувати розподіл допомоги [80] (Associated Press, 2024). Крім того,

алгоритми розпізнавання обличчя та біометричні системи, керовані ШІ, підвищують точність ідентифікації біженців, зменшуючи адміністративне навантаження та сприяючи прозорості у наданні допомоги [81] (UNHCR Innovation Service, 2018). ШІ також полегшує доступ переселенців до інформації через багатомовні чат-боти та автоматизовані платформи, які оперативно надають відомості про доступні соціальні послуги, допомогу та можливості працевлаштування, долаючи мовні та культурні бар'єри [82] (Refugee Solidarity Network, 2023). У сфері психосоціальної підтримки алгоритми обробки тексту й аналізу мови дозволяють виявляти ознаки стресу або депресії у повідомленнях, сприяючи ранньому втручанню та направленню до відповідних служб допомоги [83] (Chatham House, 2022). Крім того, автоматизовані системи розподілу гуманітарної допомоги, засновані на ШІ, забезпечують розподіл ресурсів на основі аналізу потреб, мінімізуючи ризики корупції та забезпечуючи прозорість у використанні міжнародної допомоги (Associated Press, 2024). Однак використання ШІ також породжує етичні та правові виклики, зокрема щодо конфіденційності даних та можливих помилок у прогнозах. Як зазначають автори роботи [84] (2018), важливо впроваджувати механізми аудиту алгоритмів ШІ, щоб забезпечити справедливість та недискримінаційність у роботі з біженцями.

Взаємодія з громадянами. ШІ може оптимізувати бюрократичні процедури на всіх рівнях управління. Наприклад, автоматизувати рутинні адміністративні завдання, такі як введення даних, обробка документів і пошук інформації. Використовуючи технології ШІ, місцеві, державні органи можуть зменшити навантаження на людські ресурси, мінімізувати помилки, прискорити виконання повторюваних завдань і писати проекти документів за допомогою генеративного ШІ.

Проведення опитувань або аналіз історичних даних за допомогою систем ШІ про використання ресурсів чи можливостей територіальних громад може забезпечити більш повне розуміння потреб і уподобань громади, яке б базувалося на підтверджених реальних даних. Покладання на аналітику даних сприятиме появі більш обґрунтованих, заснованих на фактах рішень, що сприятиме більшій ефективності та результативності. Виявлення закономірностей, розроблення прогнозів на основі даних підвищує швидкість і точність формування державної політики, розподілу ресурсів, дотримання нормативних вимог і державних закупівель [85].

За допомогою ШІ досягається персоналізована та оперативна взаємодія між урядами та громадянами. Чат-боти та віртуальні помічники на основі штучного інтелекту можуть надавати громадянам миттєву та точну інформацію, відповідаючи на поширені запити та направляючи громадян через різні державні служби. Це не тільки покращує ефективність надання послуг, але й забезпечує громадянам легкий доступ до необхідної інформації.

Уряди можуть краще розуміти вподобання, проблеми та відгуки громадян шляхом аналізу великих обсягів даних із соціальних мереж, опитувань та інших каналів. Це дозволяє адаптувати державні послуги, політику та комунікаційні стратегії, щоб краще задовольняти потреби та очікування різних груп населення. Використовуючи штучний інтелект для створення більш доступних і чуйних каналів зв'язку, уряди можуть сприяти прозорості, інклюзивності та довіри. ШІ сприяє інклюзивності державної політики, забезпечуючи справедливе надання державних послуг усім громадянам. Набори даних, які використовуються для ШІ мають бути вільні від упередженості.

Висновки. Штучний інтелект здатний значно підвищити ефективність державного управління через оптимізацію процесів прийняття рішень, автоматизацію рутинних завдань, покращення управління ресурсами та підвищення якості надання державних послуг. У роботі розроблено функціональний підхід до інтеграції технологій штучного інтелекту у ключові сфери публічного управління, що є особливо актуальним в умовах воєнного часу. Запропонований функціональний підхід дозволяє врахувати специфічні завдання кожної сфери публічного управління, які потребують різних ресурсів та інструментів, в т.ч. технологій ШІ. Штучний інтелект може забезпечити максимальну цінність в умовах воєнного часу для безпеки і оборони, економіки та інфраструктури, соціальної політики, взаємодії з громадянами.

Впровадження ШІ в публічному управлінні в Україні в подальшому має відбуватися на основі урахування існуючих практик та успішного досвіду застосування ШІ в світі. У роботі детально вивчено сутність програм ШІ для національної та громадської безпеки і правопорядку, кібербезпеки та аналізу загроз, комунікаційної та інформаційної безпеки, протидії корупції та тіншовим фінансовим операціям, кризового реагування на надзвичайні ситуації.

Значний потенціал мають інструменти ШІ для потреб економіки та інфраструктури, де дані технології оптимізують податкові системи, оптимізують управління енергетич-

ними ресурсами, транспортними мережами, а також сприяють розвитку «розумних міст». У соціальній політиці ШІ забезпечує ефективність управління медичними послугами, впровадження персоналізованих підходів у навчанні та соціальному захисті, а також аналіз динаміки показників міграції та організацію гуманітарної підтримки переміщеним особам. ШІ дозволяє адаптувати державні послуги, політику та комунікаційні стратегії, щоб краще задовольняти потреби та очікування різних груп населення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Cath C. Governing artificial intelligence: Ethical, legal and technical opportunities and challenges. 2018.
2. Hemphill T. A. Regulating nanomaterials: A case for hybrid governance. *Bulletin of Science, Technology & Society*. 2016. № 4. P. 219–228.
3. Jobin A., Ienca M., & Vayena E. The global landscape of ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*. 2019. № 9. P. 389–399.
4. European Parliament. Artificial Intelligence Act. P9_TA(2024)0138. 2024. URL : https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0138_EN.pdf
5. Ojo A., Mellouli S., & Ahmadi Zeleti F. A realist perspective on AI-era public management. In *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*. 2019. P. 159-170).
6. Wirtz B. W., Weyerer J. C., & Geyer C. Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*. 2019. № 7. P. 596–615
7. Williamson B. Knowing public services: Cross-sector intermediaries and algorithmic governance in public sector reform. *Public Policy and Administration*. 2014. № 4. P. 292–312.
8. Madan R., & Ashok M. AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*. 2023. № 1. P. 101774.
9. Medaglia R., Gil-Garcia J. R., & Pardo T. A. Artificial Intelligence in Government: Taking Stock and Moving Forward. *Social Science Computer Review*. 2021. P. 08944393211034087.
10. Madan R., Ashok M. A public values perspective on the application of artificial intelligence in government practices: A synthesis of case studies. *Handbook of research on artificial intelligence in government practices and processes*, IGI Global. 2022. pp. 162–189. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9609-8>
11. European Commission, Joint Research Center (JRC). Selected AI cases in the public sector. 2021. URL: <http://data.europa.eu/89h/7342ea15-fd4f-4184-9603-section98bd87d8239a>
12. European Commission. Excellence and trust in artificial intelligence. 2024. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/excellence-and-trust-artificial-intelligence_en#eu-and-ai
13. TE Connectivity. Artificial Intelligence in Electronic Warfare. 2024. URL: <https://www.te.com/en/>

industries/defense-military/insights/ai-in-warfare-and-military-applications.html

14. Nalin A., & Tripodi P. Future Warfare and Responsibility Management in the AI-based Military Decision-making Process. *JAMS*. 2023. № 1. URL : <https://doi.org/10.21140/mcu.20231401003>

15. Dugoin-Clément C. Loyal wingmen and Artificial Intelligence Development : a state of art Drones are increasingly present in everyday life. Their use has also increased in the fields of security and defense, where they take on the 5D task (Dull, Dirty, Dangerous, Dear and Di. *Logos guardia civil, scientific magazine of the university center of the guardia civil*. 2023. No. 1. P. 87–102. URL: <https://revistacugc.es/article/view/5764>.

16. Hambling D. AI outguns a human fighter pilot. *New scientist*. 2020. Vol. 247, no. 3297. P. 12. URL: [https://doi.org/10.1016/s0262-4079\(20\)31477-9](https://doi.org/10.1016/s0262-4079(20)31477-9)

17. Malmio I. Ethics as an enabler and a constraint – Narratives on technology development and artificial intelligence in military affairs through the case of Project Maven. *Technology in society*. 2023. Vol. 72. P. 102193. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102193>

18. Jones K. Special weapons observation remote recon direct action system (SWORDS). *Platform innovations and system integration for unmanned air, land and sea vehicles*. 2007. P. 36–1.

19. Mugari I., Obioha E. E. Predictive policing and crime control in the united states of america and europe: trends in a decade of research and the future of predictive policing. *Social sciences*. 2021. Vol. 10, no. 6. P. 234. URL: <https://doi.org/10.3390/socsci10060234>

20. Benbouzid B. To predict and to manage. predictive policing in the united states. *Big data & society*. 2019. Vol. 6, no. 1. P. 205395171986170. URL: <https://doi.org/10.1177/2053951719861703>

21. Scassa T. Law enforcement in the age of big data and surveillance intermediaries: transparency challenges. *SCRIPTed*. 2017. Vol. 14. P. 239.

22. Iliadis A., Acker A. The seer and the seen: Surveying Palantir's surveillance platform. *The information society*. 2022. P. 1–30. URL: <https://doi.org/10.1080/01972243.2022.2100851>

23. Zekos G. I. Robo-Justice. *Advanced artificial intelligence and robo-justice. Cham*, 2022. P. 347–415. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-98206-5_11

24. Schneider M. 2023 comes bearing gifts of innovation. *Journal of intellectual property law & practice*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1093/jiplp/jpad010>

25. Semmler S., Rose Z. Artificial intelligence: application today and implications tomorrow. *Duke L. & Tech. Rev.* 2017. Vol. 16. P. 85.

26. Baram G., Ben-Israel I. The academic reserve. *Israel studies review*. 2019. Vol. 34, no. 2. P. 75–91. URL: <https://doi.org/10.3167/isr.2019.340205>

27. Darktrace. Machine Learning in the Age of Cyber AI – A Review of Machine Learning Approaches for Cyber Security and Darktrace's Underlying Technology. Technical report, Darktrace, 2019.

28. Raska M., Zysk K., Bowers I. Defence innovation and the 4th industrial revolution. London : Routledge, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003268215>

29. U4Anticorruption resource center. Report 2019:1. Artificial Intelligence – a promising anti-corruption tool in

development settings? <https://www.u4.no/publications/artificial-intelligence-a-promising-anti-corruption-tool-in-development-settings.pdf>

30. Fiona Hunt. Using Data Analytics To Enhance Transparency in Government Procurement/ 2023/ <https://www.spendnetwork.com/using-data-analytics-to-enhance-transparency-in-government-procurement/>

31. Entity resolution based fraud detection & risk prevention. Sensing. URL: <https://sensing.com/risk-fraud-detection/>

32. Uan – oic. UAN – OIC. URL: https://oic.uan.edu.mx/statics/inf_plataforma

33. Thisarani M., Fernando S. Artificial intelligence for futuristic banking. 2021 *IEEE international conference on engineering, technology and innovation (ICE/ITMC)*, Cardiff, United Kingdom, 21–23 June 2021. 2021. URL: <https://doi.org/10.1109/ice/itmc52061.2021.9570253>

34. Zoldi S. Using anti-fraud technology to improve the customer experience. *Computer fraud & security*. 2015. Vol. 2015, no. 7. P. 18–20. URL: [https://doi.org/10.1016/s1361-3723\(15\)30067-1](https://doi.org/10.1016/s1361-3723(15)30067-1) (date of access: 27.11.2024).

35. Visual search over billions of aerial and satellite images / R. Keisler et al. *Computer vision and image understanding*. 2019. Vol. 187. P. 102790. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cviu.2019.07.010>

36. One concern | planetary-scale resilience software platform. One Concern. URL: <https://www.oneconcern.com/en/>

37. Tax compliance software – avalara. *Avalara, Inc.* URL: <https://www.avalara.com/us/en/index.html>

38. Income tax login | income tax efilling in india for FY 2023-24 (AY 2024-25) | cleartax ITR filing. *Income Tax Login | Income Tax efilling in India for FY 2023-24 (AY 2024-25) | ClearTax ITR Filing*. URL: <https://cleartax.in/> (date of access: 27.11.2024).

39. TaxAI: a dynamic economic simulator and benchmark for multi-agent reinforcement learning / Q. Mi et al. *Proceedings of the 23rd international conference on autonomous agents and multiagent systems*. Richland, SC, 2024. P. 1390–1399.

40. Belahouaoui R., Attak E. H. Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0: improving tax compliance behavior – a systematic literature review using textometry (2016–2023). *Accounting research journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/arj-12-2023-0372>

41. Kurum E. RegTech solutions and AML compliance: what future for financial crime?. *Journal of financial crime*. 2020. Ahead-of-print, ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/jfc-04-2020-0051>

42. Financial services IT solutions | IBM. IBM – *United States*. URL: <https://www.ibm.com/industries/financial-services>

43. Empower teams with future-ready finance solutions | workday. *Workday Platform | HR, Finance, Planning, Spend | Workday US*. URL: <https://www.workday.com/en-us/finance-solutions.html>

44. Federico C., Thompson T. Do IRS computers dream about tax cheats: artificial intelligence and big data in tax enforcement and compliance. *J. Tax Prac. & Proc.* 2019. Vol. 21. P. 35.

45. Planning Inspectorate. Use of artificial intelligence in casework evidence. *GOV.UK*. URL: <https://www.gov>

uk/guidance/use-of-artificial-intelligence-in-casework-evidence

46. Cheng Y., Li Q., Wan F. Financial risk management using machine learning method. 2021 *3rd international conference on machine learning, big data and business intelligence (MLBDBI)*, Taiyuan, China, 3–5 December 2021. 2021. URL: <https://doi.org/10.1109/mlbdbi54094.2021.00034>

47. Personal loans with low fixed rates. URL: <https://www.upstart.com/>

48. Waymo simulated driving behavior in reconstructed fatal crashes within an autonomous vehicle operating domain / J. M. Scanlon et al. *Accident analysis & prevention*. 2021. Vol. 163. P. 106454. URL: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2021.106454>

49. Stone M., Aravopoulou E. Improving journeys by opening data: the case of Transport for London (TfL). *The bottom line*. 2018. Vol. 31, no. 1. P. 2–15. URL: <https://doi.org/10.1108/bl-12-2017-0035>

50. City brain: practice of large-scale artificial intelligence in the real world / J. Zhang et al. *IET smart cities*. 2019. Vol. 1, no. 1. P. 28–37. URL: <https://doi.org/10.1049/iet-smc.2019.0034>

51. SWARCO TRAFFIC SYSTEMS GmbH. SWARCO. URL: <https://www.swarco.com/companies/swarco-traffic-systems-gmbh>

52. Travel and transportation industry solutions | IBM. *IBM – United States*. URL: <https://www.ibm.com/industries/travel-transportation>

53. Mobile application for smart parking systems / D. Santoso et al. *Algorithms for intelligent systems. Singapore, 2022*. P. 485–497. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-19-3311-0_41

54. Artificial intelligence techniques for smart city applications / D. Luckey et al. *Lecture notes in civil engineering*. Cham, 2020. P. 3–15. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-51295-8_1

55. Lyu W., Liu J. Artificial Intelligence and emerging digital technologies in the energy sector. *Applied energy*. 2021. Vol. 303. P. 117615. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117615>

56. Artificial intelligence applications in solid waste management: a systematic research review / M. Abdallah et al. *Waste management*. 2020. Vol. 109. P. 231–246. URL: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.04.057>

57. Philips lighting – develops smart lighting technology to stand the test of time. *Semtech (formerly Sierra Wireless)*. URL: <https://www.sierrawireless.com/resources/customer-stories/philips-citytouch/>

58. Smart lighting in a historic context: a case study / M. Beccali et al. *Management of environmental quality: an international journal*. 2017. Vol. 28, no. 2. P. 282–298. URL: <https://doi.org/10.1108/meq-06-2015-0109>

59. Helmbrecht J., Pastor J., Moya C. Smart solution to improve water-energy nexus for water supply systems. *Procedia engineering*. 2017. Vol. 186. P. 101–109. URL: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.215>

60. The prospects of artificial intelligence in urban planning / T. W. Sanchez et al. *International journal of urban sciences*. 2022. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.1080/12265934.2022.2102538>

61. Hojageldiyev D. Artificial intelligence opportunities for environmental protection. *SPE gas &*

oil technology showcase and conference, Dubai, UAE. 2019. URL: <https://doi.org/10.2118/198616-ms>

62. Aqueduct. *World Resources Institute*. URL: <https://www.wri.org/aqueduct>

63. McFadden J. R., Schimmelpennig D. E. The emerging structure of the U.S. precision agriculture industry. *12th european conference on precision agriculture*, Montpellier, France. The Netherlands, 2019. URL: https://doi.org/10.3920/978-90-8686-888-9_102

64. Our products – welcome | blue river technology. Welcome – *Welcome | Blue River Technology*. URL: <https://www.bluerivertechnology.com/our-products/>

65. Climate change AI – about. *Climate Change AI*. URL: <https://www.climatechange.ai/about>

66. Masood A., Ahmad K. A review on emerging artificial intelligence (AI) techniques for air pollution forecasting: fundamentals, application and performance. *Journal of cleaner production*. 2021. Vol. 322. P. 129072. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129072>

67. Uplight | clean energy solutions for a decarbonized grid. *Uplight*. URL: <https://uplight.com/>

68. Mirbabaie M., Stieglitz S., Frick N. R. J. Artificial intelligence in disease diagnostics: a critical review and classification on the current state of research guiding future direction. *Health and technology*. 2021. Vol. 11, no. 4. P. 693–731. URL: <https://doi.org/10.1007/s12553-021-00555-5>

69. Epic | ...With the patient at the heart. Epic | ...*With the patient at the heart*. URL: <https://www.epic.com/>

70. How machine learning can transform the drug development pipeline. *Atomwise Blog*. URL: <https://blog.atomwise.com/machine-learning-for-drug-discovery-in-a-nutshell-part-ii>

71. About insilico. *Main*. URL: <https://insilico.com/about>

72. Tempus | AI-enabled precision medicine. *Tempus*. URL: <https://www.tempus.com/>

73. Simplifying healthcare operations | qventus. *Qventus*. URL: <https://www.qventus.com/>

74. LeanTaaS: ai-driven digital transformation for healthcare. *LeanTaaS*. URL: <https://leantaas.com/>

75. Pedro, F., Subosa, M., Rivas, A., & Valverde, P. (2019). Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities for sustainable development.

76. The devil is in the details: interrogating values embedded in the allegheny family screening tool / M. Gerchick et al. *FACCT '23: the 2023 ACM conference on fairness, accountability, and transparency*, Chicago IL USA. New York, NY, USA, 2023. URL: <https://doi.org/10.1145/3593013.3594081>

77. AI-Driven approaches for real-time fraud detection in US financial transactions: challenges and opportunities / O. Bello et al. 2023. P. 84–102. URL: <https://doi.org/10.37745/ejcsit.2013/vol11n684102>

78. Top AI startups solving mental health in US. *AIM Research | Artificial Intelligence Market Insights*. URL: <https://aimresearch.co/market-industry/top-ai-startups-solving-mental-health-in-us>

79. Berman A., de Fine Licht K., Carlsson V. Trustworthy AI in the public sector: An empirical analysis of a Swedish labor market decision-support system. *Technology in society*. 2024. P. 102471. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102471>

80. Associated Press. (2024). AI Could Help Scale Humanitarian Responses. But It Could Also Have Big Downsides. URL: <https://apnews.com/article/9c5fae949c429c38019feabaeec5fafa>

81. UNHCR Innovation Service. (2018). Chatbots in Humanitarian Settings: Revolutionary, a Fad or Something in Between? URL: <https://www.unhcr.org/innovation/chatbots-in-humanitarian-settings-revolutionary-a-fad-or-something-inbetween/>

82. Refugee Solidarity Network. (2023). Navigating Humanitarian AI: Lessons Learned from Building a Chatbot Proof of Concept. URL: <https://refugeesolidaritynetwork.org/reports/navigating-humanitarian-ai-lessons-learned-from-building-a-chatbot-proof-of-concept/>

83. Chatham House. (2022). Refugee Protection in the Artificial Intelligence Era. URL: <https://www.chathamhouse.org/2022/09/refugee-protection-artificial-intelligence-era>

84. Binns, R., Van Kleek, M., Veale, M., Lyngs, U., Zhao, J., & Shadbolt, N. (2018). 'It's Reducing a Human Being to a Percentage': Perceptions of Justice in Algorithmic Decisions. Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1–14. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173951>

85. Ingerman S. Appian Public Sector. 5 Benefits of Applying AI to Public Sector Processes: *Lessons from Parks and Recreation's Pawnee*. 2024. URL: <https://appian.com/blog/acp/public-sector/public-sector-ai-benefits>

ДОРОЖНЯ КАРТА РЕФОРМ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

ROAD MAP OF REFORM FOR IMPROVING GOVERNMENT MANAGEMENT MECHANISMS AND PROMOTION OF INTERNATIONAL STANDARDS IN THE HEALTH CARE IN UKRAINE

В статті розглядається дорожня карта реформ, спрямованих на вдосконалення механізмів державного управління в Україні з метою впровадження міжнародних стандартів у сфері охорони здоров'я.

Автори аналізують поточний стан сфери охорони здоров'я, визначають ключові проблеми та виклики, з якими стикається країна, а також пропонують заходи для інтеграції міжнародних стандартів у національну практику. В практичній площині авторами запропоновано дорожню карту, яка складається з десяти кроків:

1. Розробка норм і відповідних методичних рекомендацій щодо імплементації міжнародних стандартів ISO в сферу охорони здоров'я;

2. Координація дій органів державної влади, які проводять моніторинг, та організація контролю якості медичної допомоги та медичної послуги;

3. Узгодження норм положень (стандартів) забезпечення та контролю якості з метою формування оптимальної моделі взаємозв'язку держава – сфера охорони здоров'я – медичний заклад – пацієнт;

4. Видання учбово-методичної літератури, яка висвітлює застосування міжнародних стандартів, у т.ч. ISO;

5. Здійснення заходів, спрямованих на дотримання професійної етики;

6. Забезпечення співпраці між вітчизняними та закордонними спеціалістами;

7. Підвищення кваліфікаційного рівня кадрів з подальшим проведенням дієвої кадрової політики, забезпечення лікарями державних закладів охорони здоров'я за рахунок впровадження мотивації медичних працівників;

8. Впровадження інформаційно-аналітичних методів формування державної політики у сфері охорони здоров'я;

9. Розвиток процесу стандартизації медичної допомоги;

10. Встановлення міжнародних зв'язків.

Серед основних аспектів обговорюються необхідність зміни управлінських підходів, підвищення кваліфікації медичних працівників, покращення доступності медичних послуг та забезпечення високої якості лікування. Висвітлені в статті пропозиції можуть слугувати основою для формування стратегії розвитку охорони здоров'я в Україні, яка відповідатиме сучасним міжнародним вимогам та потребам населення.

Ключові слова: охорона здоров'я, дорожня карта, реформування, міжнародні стандарти, стратегічні цілі.

The article examines the road map of reforms aimed at improving the mechanisms of public administration in Ukraine with the aim of implementing international standards in the field of health care.

The authors analyze the current state of the health care sector, identify key problems and challenges facing the country, and also propose measures to integrate international standards into national practice. On a practical level, the authors proposed a road map consisting of ten steps:

1. Development of norms and relevant methodological recommendations regarding the implementation of international ISO standards in the field of health care;

2. Coordination of actions of state authorities that conduct monitoring and organization of quality control of medical care and medical services;

3. Harmonization of the provisions (standards) of quality assurance and control in order to form an optimal model of the relationship between the state – the sphere of health care – medical institution – patient;

4. Publication of educational and methodical literature, which highlights the application of international standards, including ISO;

5. Implementation of measures aimed at compliance with professional ethics;

6. Ensuring cooperation between domestic and foreign specialists;

7. Increasing the qualification level of personnel with the further implementation of an effective personnel policy, provision of doctors in state health care institutions due to the implementation of the motivation of medical workers;

8. Implementation of information and analytical methods of forming state policy in the field of health care;

9. Development of the process of standardization of medical care;

10. Establishing international relations.

Among the main aspects discussed are the need to change management approaches, improve the qualifications of medical workers, improve the availability of medical services and ensure high quality of treatment. The proposals highlighted in the article can serve as a basis for the formation of a strategy for the development of health care in Ukraine, which will meet modern international requirements and the needs of the population.

Key words: health care, road map, reforms, international standards, strategic goals.

УДК 351:614.2
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.10>

Коваленко О.О.

PhD, к. наук. з держ. упр.,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології
Приватний вищий навчальний заклад
«Київський медичний університет»

Кривенко Є.М.

PhD, к. мед. наук,
доцент кафедри громадського здоров'я та мікробіології
Приватний вищий навчальний заклад
«Київський медичний університет»

Вступ. Протягом тривалого часу в Україні не припиняються спроби побудови економічно ефективного, соціально захищеного, політично стабільного суспільства. Серед цих завдань охорона здоров'я як важлива скла-

дова діяльності держави посідає важливе місце. Адже здоров'я населення є одним із визначальних чинників розвитку економіки будь-якої країни, індикатором її благополуччя, результативності й ефективності соціальних

реформ. Збереження і поліпшення здоров'я нації є одним з найважливіших пріоритетів державної політики і державного управління в Україні.

Мета. Описати можливі кроки щодо удосконалення механізмів державного управління шляхом впровадження міжнародних стандартів в сферу охорони здоров'я України.

Демографічну ситуацію в Україні у період 2000–2021 рр., можна охарактеризувати наступними особливостями:

– низький рівень народжуваності (2000 р. – 7,8 на 1000 осіб відповідного віку, 2019 р. – 8,1‰, 2021 р. – 7,3‰);

– високий рівень смертності (особливо серед чоловічого населення працездатного віку) (2000 р. – 15,4‰, 2019 р. – 14,7‰, 2021 р. – 18,5‰);

– низький рівень середньої очікуваності тривалості життя (2000 р. – 67,7 року, 2019 р. – 76,7, 2021 р. – 69,7);

– виражена гендерна відмінність тривалості життя між жіночим (2000 р. – 73,5 року, 2019 р. – 71,6, 2021 р. – 74,3) та чоловічим населенням (62,1, 66,6 та 65,2 року відповідно);

– значні масштаби зовнішньої та внутрішньої міграції [1].

Крім того, демографічна ситуація в Україні у 2022–2024 рр. зазнала значних змін під впливом війни, що почалася в лютому 2022 р. Згідно з даними ООН [2], мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами, а також багато українців емігрували за кордон. В результаті цього чисельність населення України зменшилася, і, за оцінками, в 2023 р. вона складала приблизно 37 млн осіб, що на 3–5 млн менше, ніж до початку війни [2].

Висока смертність, зокрема внаслідок бойових дій та погіршення умов життя, вплинула на природний приріст. За даними Державної служби статистики України, у 2022 р. спостерігалось істотне зменшення народжуваності: кількість народжених у 2022 р. зменшилася на 30% порівняно з попередніми роками [1].

У 2023–2024 рр. з'явилися ознаки стабілізації демографічної ситуації – багато людей

почали повертатися до рідних міст, зокрема в західні області України, які менш постраждали від війни. Однак проблема економічних труднощів і нестабільності продовжує впливати на демографічні процеси [3].

Таким чином, демографічна ситуація в Україні в 2022–2024 рр. характеризується значними викликами, включаючи зменшення населення, зміни в структурі віку та міграційні процеси. Ці фактори мають тривалий вплив на соціально-економічний розвиток країни, у т.ч. на розвиток сфери охорони здоров'я, і потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Одним із векторів направленості соціально-економічного розвитку України є поступове досягнення відповідності законодавства та практики до принципів *acquis* ЄС в сфері охорони здоров'я з метою підвищення рівня його безпеки, збереження та захисту здоров'я людини.

Стратегічними цілями впровадження міжнародних стандартів в сферу охорони здоров'я в Україні є:

1. Укомплектування закладів охорони здоров'я кваліфікованими керівними та медичними кадрами.

2. Забезпечення якісної комунікації медичної галузі з різними вертикалями влади.

3. Зниження рівня захворюваності, за рахунок вакцинокерованих інфекцій.

4. Попередження материнських втрат та зниження рівня перинатальної смертності (табл. 1).

Операційними цілями розвитку охорони здоров'я в Україні є:

1. Орієнтація медичної послуги та обслуговування на пацієнта.

2. Контроль якості організації, надання медичної допомоги та медичної послуги.

Кроки для реалізації дорожньої карти:

Крок 1. Розробка норм, методичних рекомендацій із застосування міжнародних стандартів ISO в сфері охорони здоров'я

1.1. Створення та впровадження оптимізованих державних заходів. Розроблення концепції яка полягає у формуванні законодавчої

Таблиця 1

Стратегічні перспективи

Показник	2021 рік	2027 рік
Середня очікувана тривалість життя, років	69,7	78
Рівень народжуваності, на 1000 осіб населення	7,3	9,8
Рівень захворюваності на туберкульоз, на 100 тис. населення	44,0	30,0
Рівень захворюваності на злоякісні новоутворення, на 100 тис. населення	136,1	128,7

бази щодо створення сучасної системи охорони здоров'я.

1.2. Забезпечити офіційне опублікування міжнародних стандартів профілактики, лікування захворювань та фінансової звітності з дотриманням їх відповідності оригіналу, а також своєчасне внесення до них змін, у т.ч. перегляд стандартів медичної допомоги 1 раз на 3–5 років.

Крок 2. Удосконалення координації дій органів державної влади, які здійснюють моніторинг та організацію контролю якості медичної допомоги та медичних послуг

Регулярний та систематичний моніторинг та оцінка:

- адекватності і точності вимірювання індикаторів якості керівниками відділень / структурних підрозділів;
- ефективності впровадження новітніх методик діагностики, лікування, профілактики, організації медичної допомоги;
- наступності в діяльності з іншими закладами охорони здоров'я з питань забезпечення безперервності медичної допомоги пацієнтам;
- координації дій лікувально-діагностичних підрозділів закладів охорони здоров'я, залучених до надання медичної допомоги конкретному пацієнту;
- дотримання вимог медико-технологічних документів;
- результативності лікувально-діагностичного процесу;
- ефективності використання ресурсів;
- відповідності та адекватності призначених діагностичних та лікувальних заходів, які відповідають очікуванням пацієнтів;
- ефективності та якості профілактичних заходів щодо можливих дефектів та небезпеки пацієнтів / співробітників;
- дотримання прав пацієнта;
- дотримання прав медичних працівників.

Крок 3. Узгодження норм положень (стандартів) забезпечення та контролю якості з метою формування оптимальної моделі взаємозв'язку держава – сфера охорони здоров'я – медичний заклад – пацієнт

Крок 4. Видання навчально-методичної літератури, яка висвітлює застосування міжнародних стандартів ISO 9000 та ISO 10000

4.1. Регламентування побудови системи управління якістю охорони здоров'я за допомогою акредитації та сертифікації медичних закладів (ISO 9004:2009);

4.2. Орієнтування на підвищення якості продукції та задоволеності споживача (ISO 10003:2007, ISO 10015:1999, ISO 10019:2005).

Крок 5. Проведення заходів, спрямованих на дотримання професійної етики

Проведення заходів з організації державного управління в системі охорони здоров'я із дотриманням наступних принципів:

- верховенства права та законності (дотримання вимог законодавства України);
- поваги до прав і свобод людини, недопущення дискримінації;
- незалежності, самостійності та ідеологічної нейтральності;
- об'єктивності та неупередженості;
- компетентності та професіоналізму;
- доброчесності та етичної поведінки;
- конфіденційності;
- соціальної відповідальності.

Крок 6. Забезпечення співпраці між вітчизняними та закордонними спеціалістами

6.1. Сприяння постійному активному співробітництву з боку керівних кадрів.

6.2. Співпраця з соціальними партнерами приватного та державного сектору з метою забезпечення ширшого залучення неурядових організацій.

6.3. Співпраця між політичними суб'єктами та суспільством у контексті соціального діалогу.

Крок 7. Проведення кадрової політики

7.1. Підготовка та забезпечення всієї галузі компетентними й кваліфікованими управлінськими кадрами, які б відповідали сучасним світовим вимогам, із знанням інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні системою охорони здоров'я.

7.2. Організація проведення безперервного навчання організаторів охорони здоров'я та медичних кадрів шляхом створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з питань застосування міжнародних стандартів; затвердження переліку навчальних закладів, які здійснюватимуть підвищення кваліфікації з питань застосування міжнародних стандартів

7.3. Гарантування прозорості оплати праці.

7.4. Інвестування в розвиток кадрового потенціалу.

7.5. Контроль розвитку ефективності роботи медичного персоналу, за рахунок підвищення технологічного оснащення робочих місць.

Крок 8. Впровадження інформаційно-аналітичних методів формування державної політики і державного управління у сферу охорони здоров'я

8.1. Впровадження інформаційно-аналітичних методів формування та реалізації державної політики і державного управління у сферу охорони здоров'я України шляхом вивчення демографічної ситуації, ресурсного, матеріально-технічного стану, нормативно-правового, фінансово-економічного, соціального, інформаційно-комунікаційного забезпечення.

8.2. Врахування регіональних особливостей, зарубіжного досвіду та думки громадських організацій щодо створення нормативно-правової бази для законодавчого забезпечення сфери охорони здоров'я на підставі комплексного аналізу рівня динаміки та зміни показників стану здоров'я населення.

Крок 9. Розвиток процесу стандартизації медичної допомоги

9.1. Розбудова системи галузевих стандартів засновується на існуючій потребі гарантування безпеки та захисту здоров'я людини як передумови сталого розвитку та економічного зростання.

9.2. Створення ефективної системи надання медичної допомоги.

9.3. Надання медичних послуг належної якості.

9.4. Підвищення доступності послуг у системі охорони здоров'я.

9.5. Моніторинг стандартів медичної допомоги.

9.6. Регулярне проведення контролю з дотримання принципів стандартизації в наданні населенню медичних послуг з метою покращення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я на всіх рівнях.

Крок 10. Встановлення міжнародних та міждержавних зв'язків

Адаптація та використання елементів моделей країн-членів ЄС, ближнього та дальнього зарубіжжя.

Висновки

– Для подальшого приведення у відповідність до Європейських і міжнародних (зокрема ВООЗ) вимог, при здійсненні державних захо-

дів та провадженні нормативно-правової діяльності необхідно враховувати євроінтеграційний вектор розвитку України;

– Потребує уваги необхідність перегляду чинних державних стандартів надання медичної допомоги, термін дії яких перевищив п'ятирічний період;

– На державному рівні потребує врегулювання питання нормативно-правового забезпечення права власності на галузеві стандарти, порядку фінансування розробки стандартів, інформаційного забезпечення галузевої стандартизації.

Перспективи подальших досліджень полягають у вирішенні наступних науково-практичних задач:

– включення до стандартів технологій та методів надання медичної допомоги, лікарських препаратів та речовин з урахуванням наукових доказів їх клінічної ефективності та урахуванням економічної доступності;

– розширення впровадження затверджених МОЗ України методик для розробки клінічних настанов з адаптацією до законодавства України та медико-технологічних документів галузевого та локального рівнів;

– удосконалення, впровадження та розвиток формулярної системи для створення системи розробки, адаптації, затвердження, впровадження та моніторингу стандартів медичної допомоги із залученням позаштатних спеціалістів МОЗ України та регіональних управлінь охорони здоров'я, провідних спеціалістів відповідного профілю закладів охорони здоров'я та відповідного рівня.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.10.2024).
2. United Nations. URL: <https://www.un.org/en> (дата звернення: 06.10.2024).
3. The World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата звернення: 06.10.2024).

РЕЗУЛЬТАТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ У КОРТОКСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

RESULTS OF APPLYING STATE GOVERNANCE MECHANISMS FOR PROTECTING INFORMATION SPACE SECURITY IN THE SHORT-TERM PERSPECTIVE

Сучасний розвиток технологій підвищує швидкість взаємодії між людьми та їх об'єднаннями. Це загальна світова тенденція у найрізноманітніших сферах. Але в питаннях наповнення інформаційного простору та масових комунікацій вона виражена особливо яскраво. Ефект від добре спланованої інформаційно-психологічної акції може проявлятися за лічені хвилини, практично миттєво, а чисельність аудиторій, які піддаються деструктивному інформаційно-психологічному впливу нерідко вимірюється мільйонами людей. При цьому набувають розвитку канали донесення інформації, які вимагають мінімальної безпосередньої підготовки для їх застосування і можуть використовуватися без будь-якого ліцензування, державного чи громадського контролю. Соціальні мережі, месенджери відеохостинги, звісно, мають певні механізми безпеки при реєстрації нових користувачів, але все ще дозволяють суб'єктам реалізації інформаційних дій достатньо легко приховувати свою особистість. Механізм набуття новими учасниками популярності, а відповідно – і можливості впливати на чисельні цільові аудиторії, є децю ефективнішим стримуючим фактором, однак за наявності достатніх фінансових, кадрових ресурсів, необхідного програмного і технічного забезпечення час попередньої підготовки каналу поширення інформації майбутнього деструктивного інформаційно-психологічного впливу зводиться до мінімуму при тому, що розвиток такого каналу може реалізовуватися із застосуванням нейтральної інформації, яка не становить шкоди, але її не дозволяє завчасно виявити його небезпечність.

Враховуючи зазначені особливості сучасного інформаційного середовища, в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення від механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору вимагається щонайменше безперервне відстеження тенденцій, змін та процесів, які відбуваються в інформаційному середовищі, і блискавична реакція на появу та розвиток інформаційних загроз. На даному етапі російсько-української війни це загалом зрозуміло для осіб, які приймають рішення щодо розбудови механізмів державного управління, описано у наукових працях та частково втілено на практиці, створено низку підрозділів, призначених для моніторингу інформаційного простору, зокрема із застосуванням спеціальних автоматизованих систем та програмного забезпечення. Але традиційно непростим питанням залишається забезпечення швидкості реагування традиційно громіздкою системою державного управління, адже швидкість процесів у медіасередовищі часто вимагає негайних дій і просто не залишає часу на узгодження та дотримання традиційних процедур і протоколів.

Навіть при гіпотетичному забезпеченні високої швидкості реакції на появу інформаційних загроз – це все одно буде лише реак-

тивний запізнитий підхід. Для досягнення когнітивної переваги, інформаційної переваги та завойовання оперативної ініціативи в інформаційному протистоянні з чисельним добре оснащеним ворогом необхідне ефективне прогнозування процесів в інформаційному просторі, дії на випередження, заходи управління інформаційним простором та, зрештою, нав'язування противнику власного "порядку денного". Реалізація таких завдань в умовах ресурсної переваги противника вимагає ґрунтовних наукових досліджень, аналізу досвіду, як власного, так і міжнародного, максимально ефективної реалізації потенціалу всіх наявних ресурсів та можливостей.

Мета запропонованого дослідження – пошук способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору через аналіз результатів їх оперативного застосування у короткостроковій перспективі.

Завдання дослідження полягає в аналізі історичних джерел, наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, що надають можливість вивчити результати застосування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення у короткостроковій перспективі.

Наукова новизна дослідження і його результатів полягає у комплексному розгляді проблемних питань оперативного застосування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору України та результатів такого застосування у короткостроковій перспективі в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

У висновках пропонується:

1. Виділити організаційно, окрім підрозділів моніторингу інформаційного простору (які вже створені у багатьох державних відомствах), підрозділи реагування на інформаційні загрози за окремими напрямками відповідальності (тематичними, регіональними). Організувати роботу єдиного координаційного центру з метою недопущення неузгодженості дії підрозділів реагування на інформаційні загрози (покласти відповідні функції на Центр протидії дезінформації РНБО) при забезпеченні центрів реагування на інформаційні загрози на місцях можливо діяти максимально оперативно та автономно.
2. Забезпечити підрозділи реагування на інформаційні загрози необхідними кадро-

УДК 351.746:007]:316.77
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.11>

Кудрявський І.В.
докторант
Міжрегіональна Академія управління персоналом

вими, технічними та матеріальними ресурсами для виконання їхніх завдань.

3. Організувати розробку та доведення до відповідного персоналу стратегії участі у боротьбі за когнітивну (інформаційну) перевагу підрозділів реагування на інформаційні загрози у взаємодії з іншими складовими стратегічних комунікацій та інституціями, що реалізують державну інформаційну політику.

4. Забезпечити взаємодію підрозділів реагування на інформаційні загрози з відповідними інституціями громадянського суспільства з метою консолідації українського громадянського суспільства та належної реалізації його потенціалу спротиву ворожим зусиллям в інформаційному середовищі.

5. З метою належної координації зусиль на міжнародному рівні організувати взаємодію українських підрозділів реагування на інформаційні загрози з колегами з міжнародних організацій та представниками країн-партнерів.

Ключові слова: державне управління, інформаційний простір, інформаційна війна, стратегічні комунікації, російська агресія, інформаційно-психологічний вплив.

Modern technological development increases the speed of interaction between people and their associations. This is a global trend in a variety of areas. However, it is particularly pronounced in the areas of information space and mass communications. The effect of a well-planned information and psychological campaign can be manifested in a matter of minutes, almost instantly, and the number of audiences exposed to destructive information and psychological influence is often measured in millions of people. At the same time, channels of information delivery are being developed that require minimal direct training for their use and can be used without any licensing, state or public control. Social networks, messengers, and video hosting sites, of course, have certain security mechanisms when registering new users, but they still allow the subjects of information actions to conceal their identity quite easily. The mechanism of gaining popularity by new participants, and, accordingly, the ability to influence numerous target audiences, is a somewhat more effective deterrent, but if there are sufficient financial, human resources, necessary software and hardware, the time for preliminary preparation of the channel for disseminating information of future destructive information and psychological influence is minimized, while the development of such a channel can be implemented using neutral information that does not cause harm, but also does not allow for.

Given these features of the modern information environment, in the context of repulsion of the Russian large-scale invasion by the Ukrainian Defense Forces, the mechanisms of state administration in the field of information space security require at least continuous monitoring of trends, changes and processes taking place in the information environment and a lightning-fast response to the emergence and development of information threats. At this stage of the Russian-Ukrainian war, this is generally understood by decision-makers who are building public administration mechanisms, described in scientific papers and partially implemented in practice, and a number of units have been created to monitor the information space, including using special automated systems and software. However, ensuring the responsiveness of the

traditionally cumbersome public administration system remains a difficult issue, as the speed of the media environment often requires immediate action and simply does not leave time to coordinate and comply with traditional procedures and protocols.

Even if we hypothetically ensure a high speed of response to information threats, it will still be a reactive, delayed approach. To achieve cognitive superiority, information superiority and gain operational initiative in an information confrontation with a large, well-equipped enemy, it is necessary to effectively predict processes in the information space, act proactively, take measures to manage the information space and, ultimately, impose one's own "agenda" on the enemy. Implementation of such tasks in the context of the enemy's resource advantage requires thorough scientific research, analysis of experience, both domestic and international, and the most effective realization of the potential of all available resources and capabilities.

The purpose of the proposed study is to find ways to improve the efficiency of public administration mechanisms in the field of information space security by analyzing the results of their application in the short term.

The objectives of the study is to analyze historical sources, scientific works, official reports and journalistic materials that provide an opportunity to study the results of the application of public administration mechanisms in the field of information space security protection in the context of repulsion of a large-scale Russian invasion by the Ukrainian Defense Forces in the short term.

The scientific novelty of the study and its results lies in a comprehensive consideration of the problematic issues of operational application of public administration mechanisms in the field of information space security protection in Ukraine and the results of such application in the short term, in the context of repulsion of a large-scale Russian invasion by the Ukrainian Defense Forces.

Methodology. The following methods of scientific research were used in the course of the study: historical, comparative analysis, retrospective analysis, analysis and synthesis, deduction, induction, systemic and structural, linguistic, and formal logical.

The conclusions suggest that:

1. In addition to the information space monitoring units (which have already been established in many government agencies), to organize information threat response units in separate areas of responsibility (thematic, regional);
2. Organize the work of a single coordination center to prevent inconsistency in the actions of information threat response units (entrust the NSDC Disinformation Counteraction Center with the relevant functions), while ensuring that local information threat response centers are able to act as quickly and autonomously as possible;
3. Provide information threat response units with the necessary human, technical and material resources to fulfill their tasks;
4. Organize the development and communication to the relevant personnel of a strategy for participation in the struggle for the cognitive (information) advantage of information threat response units in cooperation with other components of strategic communications and institutions that implement the state information policy.

Key words: public administration, information space, information warfare, strategic communications Russian aggression, information and psychological influence.

Постановка проблеми. Вже у 2020 році чисельність країн, проти яких застосовувалися інформаційні засоби зі шкідливим контентом, зросла до 81-ї у порівнянні з 70-ма у попередньому періоді, за переважаючої ролі РФ, Китаю, Ірану. Важливості загрозам, зокрема напередодні виборчої кампанії-2024 в США, додають висновки експертів Міністерства національної безпеки, позиціонуючи цілеспрямованість акторів походженням із цих трьох країн як джерела інформаційно-психологічного впливу, створення порівняно дешевого синтетичного текстового, візуального й аудіоконтенту достатньо високої якості [1, с. 95]. Якщо соціальні мережі та інші відносно нові форми комунікації в мережі Інтернет відкрили можливість масштабного поширення інформаційного контенту, зокрема і в рамках інформаційно-психологічних акцій, з можливістю приховати авторство й джерело інформації, то технології із застосуванням штучного інтелекту відкрили нову сторінку в можливостях швидко та за витрати мінімального творчого кадрового ресурсу продукувати величезну кількість такого контенту при його достатній різноманітності.

Здатність штучного інтелекту формувати зв'язні тексти уже давно застосовується для написання цілих літературних серій у жанрах повістей та романів, зазвичай фантастичної тематики, де автор переважно переходить за псевдонімом, а в тексті приховуються окремі закладки, які, з урахуванням контекстів, повинні досягнути ефектів у когнітивному вимірі. Пропагандистська література використовувалася суб'єктами деструктивного інформаційно-психологічного впливу і раніше, але можливість продукувати сотні сторінок за лічені тижні, а то і дні, відсутність необхідності тратити кошти на друк (за умов публікації в Інтернеті) та зручність маскуванню невеликих цільових епізодів серед значного загального обсягу матеріалу створили новий дешевий та ефективний механізм впливу на освічену аудиторію, якій читати подобається більше, ніж, наприклад, дивитися відео. Звісно, начитана людина здатна вирахувати "підробку", але на це йде певний час та декілька десятків прочитаних сторінок, а далі аудиторію нерідко "затягує" сюжет.

Штучний інтелект кардинально змінив можливості застосування ботів. Раніше вони зазвичай використовувались для просування реклами, забороненого контенту. Прості програми, які, будучи швидшими за людину, могли одразу після публікації контенту створювати коментарі з заданим вмістом. Далі цей метод почали використовувати і в психологічних опе-

раціях, та особливого успіху він не мав через те, що бот не міг відповідати на коментарі реальних людей, а його відповіді часто не збігались з контентом, тому користувачі швидко визначали таких "співрозмовників". Але розвиток технологій штучного інтелекту змінив і логіку використання подібних програм, надавши їм можливість спілкуватися з користувачами. Наразі це, зазвичай, ще не повноцінна переписка на довільні теми, проте вже і не прості запрограмовані речення [2, с. 32]. Репліки ботів відповідають контексту матеріалу і за певних обставин їх не одразу вдається відрізнити від живих співрозмовників.

Окремою сторінкою сучасних інформаційно-психологічних акцій стало масове поширення графічних зображень та відео, згенерованих штучним інтелектом. Не настільки швидко, з об'єктивних причин, але ґрунтовно, противник працює над реалізацією психологічного впливу через відеоігри, причому, враховуючи психологію геймерів та інтерактивність процесу гри, має непогані шанси досягнути суттєвих ефектів саме у когнітивній сфері. Попереду у перспективі нас очікує застосування в рамках психологічних акцій технологій віртуальної реальності, які поки що недостатньо поширені виключно через відносно високу вартість споживацького обладнання.

Згадані сучасні можливості форм психологічного впливу зовсім не виключають, а лише посилюють ефект нейролінгвістичного програмування, так званого "25-го кадру" та інших давно відомих і добре перевірених технологій.

За таких обставин має принципово важливе значення здатність персоналу, який реалізовує роботу механізмів державного управління у сфері захисту інформаційного простору, діяти активно, виборюючи, у взаємодії з іншими складовими Сил оборони, когнітивну перевагу у противника та формуючи власний порядок денний, який сприятиме гармонійному розвитку національного інформаційного середовища, консолідації громадянського суспільства, захисту інформаційної безпеки держави та особистої інформаційної безпеки її громадян. Але зробити це в умовах, коли фінансові та кадрові ресурси противника дозволяють кількісно заповнити інформаційний простір хай навіть не завжди досконалим, але завжди новим, контентом деструктивного інформаційно-психологічного впливу, зовсім не просто. Оскільки передбачити всі без винятку дії противника у когнітивній війні неможливо, а ефекти його інформаційно-психологічних акцій можуть бути масштабними і миттєвими, – це вимагає належного рівня моніторингу інформаційного простору і бли-

скавичної фахової реакції хоча б уже за актом інформаційно-психологічної атаки. Тоді хоч залишаються можливості порушити запланований порядок реалізації ворожої багатетапної акції і, відповідно, змінити її кінцевий результат, частково знизивши деструктивний ефект ворожого інформаційно-психологічного впливу на власне населення та особовий склад. Але й для таких заходів, як показує практика, недостатня кількість спеціалізованих підрозділів, неналежна підготовка персоналу таких підрозділів, а головне – традиційна система прийняття рішень, переважно забирає надто багато часу на затвердження варіантів дій, не встигаючи за швидкоплинними змінами обстановки.

Завдання дослідження полягає в аналізі історичних джерел, наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, що надають можливість вивчити результати застосування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення у короткостроковій перспективі.

Методологія. В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

Аналіз досліджень і публікацій. Інформаційний матеріал, необхідний для аналізу, міститься в наукових працях українських дослідників: Бондар В., Недодай М., Дячук О., Примаченко Д., Святська Н., Уманець А., Гаргаун Я., Тулупніков Д., Максименко С., Деркач Л., Висоцька О.; іноземних вчених: [1, 2, 3, 4, 11, 12]; іноземних вчених: Ana Mathas, Iuns Cardoso, Andrzej Jarynowski Łukasz Krzowski Stanisław Maksymowicz., Ketі Kao, Шон Глейстер, Едрієна Пена, Денбі Р, Вільям Ронг, Александер Роваліно Сем Бішоп, Роган Ханна, Джейтін Сінгх Сайні, Лоуренс Еронхайм, Александер Кокрон, Кестутіс Паулаускас [7, 8, 9, 10]; стандартах НАТО [6], публікаціях у медіа [5].

Мета запропонованого дослідження – пошукспособів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору через аналіз результатів їх оперативного застосування у короткостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів. Навіть протягом нетривалого часу добре спланована та забезпечена належними ресурсами інформаційна (інформа-

ційно-психологічна) акція може призвести до серйозних наслідків. Такими наслідками можуть бути: внесення в суспільну свідомість і свідомість окремих людей визначених ідей і поглядів, дезорієнтація та дезінформація населення, ослаблення на короткий період усталених переконань людей, що складають основу суспільства, прийняття управлінських рішень, на які розраховує агресор, отримання компрометуючих матеріалів, дестабілізація економічної та політичної ситуації, залякування жертви могутністю країни-агресора [3. с. 108], залякування власного суспільства образом ворога для підтримки війни всередині своєї країни і, звісно, деморалізація особового складу противника та зниження його мотивації до ведення бойових дій, а мотивації населення противника – до реалізації акцій спротиву та підтримки сил оборони.

Без підтримки таких акцій подальшою інформаційною діяльністю їх ефект також може бути короткотривалим через динамічність сучасного інформаційного простору та постійну появу нових, більш актуальних інформаційних приводів. Але навіть короточасний дезорієнтуючий та дезорганізуючий ефект може бути вирішальним, особливо в умовах динамічних бойових дій, виборчих процесів чи в інших конкурентних сферах, що передбачають змагальність сторін і важливість результату в конкретний час та в конкретному місці. Крім того, інформаційно-психологічні акції, зазвичай, хоч і мають один або декілька кульмінаційних моментів, передбачають етапи інформаційної підготовки та етапи активності після кульмінаційного періоду, якими закріплюється досягнутий ефект. В реальному житті суб'єкт деструктивного інформаційно-психологічного впливу зазвичай поєднує постійну деструктивну інформаційну активність з окремими цільовими потужними, максимально якісно пропрацьованими акціями, на які покладає ключові завдання впливу.

Так, російський уряд ухвалив численні закони про “фейкові новини”, щоб перешкодити свободі преси та вираження думок. Це дозволило контролювати та регулювати поширення пропаганди й дезінформації на своїх телеканалах. RT, також відомий як Russia Today, є основним прикладом цього. Цей канал вважається пропагандистською зброєю російської держави, а його метою є поширення історій, які підривають віру російського суспільства у західні інститути. Досить активно дезінформація шириться цим каналом і за кордоном. На сьогодні у низці країн є Russia Today, який дивиться достатня кількість іноземців як серед європейських країн,

так і країн Латинської Америки, і не лише. Головним нарративом нинішньої інформації RT у країнах ЄС є небезпека війни в Україні для нормального життя європейців. Так, наприклад, у грудні 2023 р. на платформі YouTube з'явилося відео, нібито створене німцями, про можливість втрати пишного святкування Різдва європейцями через необхідність виділяти величезну фінансову допомогу Україні для боротьби з Росією. Пізніше було з'ясовано, що всі ролі виконували російські актори. Тобто російський уряд, застосовуючи пропаганду та дезінформацію, намагався дискредитувати Україну в очах європейців і змусити останніх через призму фінансових складнощів мінімізувати допомогу Україні [4, с. 57]. Враховуючи, що лише у 2023 році RT витратив 27,5 млрд рублів [5] (317,3 млн доларів США), а переважна більшість величезної кількості матеріалів, які публікуються цим ресурсом, є дезінформацією, пропагандою та містить матеріали деструктивного інформаційно-психологічного впливу, реагувати на всі 100% контенту таких каналів немає ані можливості, ані сенсу. Поряд з тим, найбільш яскраві та небезпечні у контексті потенційного впливу у когнітивній сфері цільові акції вимагають оперативного та професійного реагування. Таке реагування у випадку його успішної реалізації повинно виконувати завдання одразу за двома напрямками, відповідно до методики протидії психологічним атакам Об'єднаної доктрини НАТО з психологічних операцій АJP 3.10.1. Зазвичай це "пряме спростування" або "непряме спростування" за вибором суб'єкта реагування та "Імунізація" [6. d.110], тобто кондиціонування суспільної думки щодо певних учасників наповнення інформаційного простору. Дізнавшись, що емоційний яскравий контент пропагандистського каналу виявився брехнею або маніпуляцією, аудиторія наступного разу більш критично відноситиметься до схожого контенту з цього джерела.

Хоча короткострокові наслідки деструктивного інформаційно-психологічного впливу здаються не такими небезпечними як ті, що наступають у середньостроковій та заплановані у стратегічній перспективі, – враховуючи контекст умов та обстановки, це далеко не завжди так. Крім того, процеси в інформаційному просторі, як сама інформаційно-психологічна акція, так і заходи реагування на неї, залишають після себе певний "післясмак" в аудиторій, який, безумовно, впливатиме на сприйняття ними інформації від учасників наповнення інформаційного простору в майбутньому. Отже, оперативне реагування на заходи деструктивного інформаційно-психо-

логічного впливу противника є одними з найважливіших, а від професійності та швидкості його реалізації безпосередньо залежить успіх таких заходів. Це обумовлює необхідність постановки питання про максимальну самостійність суб'єктів державного управління у сфері захисту інформаційного простору, які безпосередньо займаються протидією ворожим інформаційно-психологічним впливам, та максимальну децентралізацію процесу прийняття рішень у питаннях інформаційної протидії.

Реагування на інформаційну загрозу вимагає її чіткої ідентифікації, адже витратити і так дефіцитні ресурси, включаючи час та роботу кваліфікованого персоналу, на кожен елемент масштабних інформаційних хвиль контенту деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника просто недоцільно. Крім того, зазвичай необхідний певний час на дорозвідку, встановлення дійсних фактичних даних, якщо інформаційна атака не базується на повністю вигаданих фактах, вивчення реакцій, які вже проявили аудиторії. Уже під час цих дій підрозділ планування і творчий персонал повинен займатися виробництвом контенту інформаційної протидії та узгоджувати питання його розміщення (виділення часу в ефірі телеканалів, отримання згоди від редакторів медіа на потенційне розміщення матеріалу тощо). Усе це достатньо тривалий процес, тим більше що в окремих випадках він може вимагати, наприклад, виїзду і роботи на місцевості журналістської групи з оперативною передачею матеріалу редакційній, що оброблятиме його на місці постійного базування.

З кожною наступною хвилиною ефект деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника посилюється, а його характер погіршується через обговорення у суспільстві однієї чи декількох, вигідних противнику, точок зору на ситуацію. У гру вступають інші учасники наповнення інформаційного простору, які можуть не брати участі в інформаційному протиборстві, але при наявності достатнього авторитету у суспільстві суттєво змінювати обстановку своїми заявами, поглядами, припущеннями чи іншими висловлюваннями. За таких обставин надто тривале очікування команди чи дозволу від вищих органів управління, осіб, які приймають рішення, але відповідають за значно ширший спектр завдань, аніж дії в інформаційному просторі, і, відповідно, не є вузькими спеціалістами в питаннях протидії інформаційно-психологічним атакам, зазвичай призводить до того, що на момент, коли рішення нарешті прийняті і дії узгоджені, – вони вже просто стають не акту-

альними, оскільки обстановка в інформаційному середовищі встигає змінитися настільки, що планування реакції та створення інформаційного контенту необхідно починати спочатку.

Поряд з тим, децентралізація у прийнятті рішень щодо реагування на кризові ситуації, викликані деструктивним інформаційно-психологічним впливом противника, теж не є ідеальним варіантом і має свої недоліки. По-перше, чим вищий орган управління приймає рішення про реагування – тим серйозніші ресурси він може залучити до відповідної інформаційної діяльності. Власних можливостей конкретного підрозділу реагування на інформаційні загрози може і не вистачити в ситуаціях, які вимагають консолідації зусиль значної частини державного апарату та інституцій громадянського суспільства. З іншого боку, при творчих авторських підходах окремих керівників на місцях їхні не узгоджені між собою, навіть вдалі за окремими задумами, дії можуть призвести до того, що в кінцевому рахунку декілька суб'єктів інформаційної діяльності просто заважатимуть одні одним. Частково може розв'язати зазначену проблематику миттєве інформування вищого керівництва про виявлену загрозу, прийняті рішення та заходи, які будуть вживатися з боку підрозділів, що безпосередньо займаються виявленням інформаційних загроз та мінімізацією результатів деструктивного інформаційно-психологічного впливу без очікування відповіді чи дозволу діяти, але з урахуванням можливості вищого керівництва заборонити інформаційні дії по ходу реалізації, якщо це обґрунтовано надходженням інформації, невідомою виконавцям на місцях. Крім того, чим краще підрозділи інформаційних дій знатимуть загальні наративи й особливості державної інформаційної політики і чим якісніше для них будуть прописані "правила гри" у вигляді нормативно-правових, нормативних актів, інструкцій та покрокових протоколів, тим менша вірогідність "дружнього вогню" внаслідок неузгодженості реагування на інформаційну загрозу різними суб'єктами.

Звісно, кризова ситуація, зокрема і викликана інформаційно-психологічним впливом противника, не виникає нізвідки, а реакції суб'єктів наповнення інформаційного простору й аудиторій залежатимуть від репутації та попередніх дій ініціатора атаки і тих, хто здійснює реагування, намагаючись нівелювати або послабити деструктивні наслідки інформаційно-психологічної акції. Дослідники питань кризової комунікації справедливо зазначають, що будь-яка організація повинна не лише в умовах кризи, а постійно, підтри-

мувати гармонійну комунікацію зі своєю внутрішньою та зовнішньою аудиторією, і що ця комунікація стає абсолютно необхідною в надзвичайних ситуаціях, які можуть поставити під загрозу довіру та життєздатність інституції. Насправді, організації, зокрема і державу, сьогодні не можна розглядати з суто механістичної точки зору, з точки зору внутрішнього функціонування або зовнішніх зв'язків. Діалог має важливе значення, і гарантія репутації установи базується на спланованій і безперервній комунікації під час кризи; тільки активний діалог з громадськістю та участь у формуванні громадської думки дозволить зберегти або відновити довіру до організації і досягти її цілей. Усі організації, незалежно від їхньої природи, вразливі до криз. Різниця полягає в тому, що деякі, більш підготовлені, головним чином з точки зору комунікації, краще справляються з проблемами [7, с. 10]. Таким чином, персонал, який реагуватиме на деструктивний інформаційно-психологічний вплив противника, повинен однозначно узгоджувати свої дії з персоналом, який на постійній основі займається розробкою та реалізацією інформаційної стратегії просування цілей держави (державної організації, міністерства, відомства, структурного підрозділу тощо). Поряд з тим, саме персонал, який займається нейтралізацією деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника, повинен мати перевагу в отриманні інформації та впливі на прийняття рішення, оскільки від його активності залежить результат інформаційного протистояння у найбільш відповідальні моменти – в моменти кризи. При цьому фахові дії осіб, які забезпечують просування іміджу організації на постійній основі (спеціалістів PR, прес-служб, прес-секретарів, прес-офіцерів), значно полегшують роботу персоналу, який займається протидією деструктивному інформаційно-психологічному впливу, в той час як систематичні побутові помилки PR-спеціалістів у спокійні періоди роблять ефективно відбиття інформаційних атак у період кризи практично неможливим.

Інформаційні дії стратегічного рівня реалізуються нечасто і ще рідше бувають ефективними. Набагато частіше кінцеві оперативні і стратегічні наслідки деструктивного інформаційно-психологічного впливу досягаються шляхом послідовного поступового проведення узгоджених за своєю метою чисельних психологічних акцій тактичного рівня. На цьому принципі побудована значна частина системної роботи російської пропаганди та психологічних операцій з метою досягнення когнітивної переваги не лише в українському

інформаційному середовищі, але і в процесі впливу на уряди та населення інших країн. Польські дослідники визначили шість фаз адаптації стратегії деструктивного інформаційно-психологічного впливу російських розвідувальних служб на польське населення та констатували, що в кінцевому рахунку стратегічні цілі російських INFOOPS (інформаційних операцій) не були досягнуті. Дезінформаційна кампанія “Біолаб” (з приводу загроз для Європи від українських біологічних лабораторій) є виключно продуктом пропагандистських офісів і не приділяла жодної уваги реальній бактеріологічній безпеці. Однак підживлення поляризації в суспільстві, страху в питаннях продовольчої безпеки, поєднання тематики біологічних лабораторій з начебто небезпечністю української сільськогосподарської продукції, провокації протестів тваринників і спекуляції на тематиці здоров’я біженців можна інтерпретувати у вимірі PSYOPS (психологічних операцій), як такі, що дозволили досягнути оперативних цілей російської розвідки. Наслідки деструктивного інформаційно-психологічного впливу на польське суспільство у контексті застосування інформації згаданої тематики зросли у 2022 році та продовжили відігравати свою роль у 2023 році [8, с. 3, 4]. У ґрунтовному дослідженні цікава фіксація польськими вченими факту та наслідків російського деструктивного інформаційно-психологічного впливу на польське населення і розробка заходів протидії такому впливу. Але в контексті нашого дослідження значно більше значення мають висновки про те, що шляхом чисельних інформаційно-психологічних акцій, кожна з яких сама по собі могла оцінюватися як така, що матиме лише короткостроковий вплив, противник зумів досягти оперативних результатів (при тому, що планував узагалі стратегічні). Відповідно, за своєчасного вжиття оперативних заходів у ході тривалої інформаційної діяльності противника, окремими повідомленнями, спрямованими на зниження ефективності (нівелювання) російського деструктивного інформаційно-психологічного впливу, можна було запобігти досягненню ворогом його цілей, навіть частковому.

Наведене дослідження черговий раз доводить надзвичайну важливість тактичних заходів реагування відповідних механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору буквально в перші години після поширення ключового інформаційного матеріалу деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника. Оскільки в інформаційному просторі новина часто живе не довше однієї-двох діб, а поши-

рюється до піку своєї популярності зазвичай протягом однієї – шести годин, цілком доречно, за аналогією з термінологією, популярною для позначення відповідного поняття при евакуації поранених, говорити про три – п’ять “золотих” годин. За цей час із загального потоку ворожої дезінформації та інформаційного середовища загалом (оскільки контент інформаційного впливу може бути добре замаскований) необхідно виділити дійсно небезпечні теми та меседжі, які мають перспективу сприяти досягненню ворогом когнітивного ефекту, розгадати наступні дії ворога (інформаційні повідомлення, терористичні атаки тощо), створити, підготувати й донести до широкої аудиторії матеріал реагування, який не просто змінить ефект від інформаційно-психологічної акції противника чи нівелює його, але й унеможливить або зробить невідповідним для противника продовження інформаційно-психологічної акції (операції) за попереднім задумом. У випадку, якщо відповідний час був пропущений, задіювати механізми державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору зазвичай уже занадто пізно та недоцільно. Навіть якщо вдасться переконати частину аудиторії у тому, що попередньо оприлюднена дезінформація противника не відповідає дійсності, у підсвідомості аудиторії залишиться зв’язок негативних емоцій з дискусійною тематикою, тобто факт когнітивного впливу уже відбудеться та обов’язково буде використаний ініціатором інформаційної (психологічної) атаки у майбутньому.

Поряд з цим, брехлива інформація або фейкові новини, які широко застосовуються російськими розвідувальними службами та військово-терористичними формуваннями, навіть не потрібні для досягнення цілей когнітивної війни. Для провокування незгоди достатньо делікатного урядового документа, викраденого з електронної пошти державної посадової особи, анонімно завантаженого на відкритий сайт соціальної мережі, або вибірково злитого опозиційним групам через соціальну мережу. У когнітивній війні перевагу отримує той, хто робить хід першим і обирає час, місце і засоби наступу. Когнітивна війна може вестися за допомогою різноманітних векторів і засобів [9]. Реагування на публікації матеріалів інформаційно-психологічних акцій противника при всій складності і динамічності цього процесу залишається необхідним, але лише допоміжним, засобом у когнітивній війні. Оскільки сама природа цієї війни обумовлює обставини, коли нападати значно легше, ніж захищатися.

Таким чином, основні зусилля в реалізації механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору повинні бути зосереджені не на реагуванні за фактом загроз, що виникли, а на виборюванні когнітивної переваги, тобто здатності до виняткового розуміння і прийняття рішень, які дозволяють переграти і обійти супротивника, володіти швидшим, ширшим і глибшим розумінням оперативного середовища, супротивника і своїх сил, приймати більш дієві і кращі рішення, ніж супротивник [10]. Когнітивна перевага є ключем до захоплення та утримання оперативної ініціативи і необхідною умовою завоювання перемоги як на полі бою, так і в інформаційному протистоянні, де події іноді розвиваються з такою ж високою динамічністю і можуть мати наслідки, що не поступаються бойовим діям за своїми масштабами.

Війна росії проти України вплинула на структуру ідентичності не лише пересічних громадян, а й військовослужбовців Збройних Сил України. Їх героїчна, самовіддана боротьба за Україну, єдність, солідарність, патріотизм, довіра, професійна ідентичність та професійна свідомість – цінності, які є проявом трансгенераційного зв'язку з культурою предків, генетичним кодом української нації: соціопсихологічні типи, в яких заковані генетичні показники української нації. Від початку російського вторгнення в Україну, 24 лютого 2022 року, українська армія розгорнула й реалізувала масштабні контрнаступальні дії, у низці випадків ефективно використовуючи новітні технології когнітивної війни, що суттєво відрізняє даний військовий потенціал в українському контексті від інших видів воєнних дій [11, с. 6]. Враховуючи відсутність системного розуміння та системної роботи в отриманні когнітивної переваги та перемоги у когнітивній війні, окремі, безумовно визначні, успіхи, включаючи військове звільнення частини тимчасово окупованих територій та ґрунтовне розширення співпраці з країнами партнерами, зовсім не є приводом для самозаспокоєння. Але вони, як і сам факт того, що противник, незважаючи на чисельну перевагу і значно краще забезпечення усіма видами ресурсів, не зміг протягом десяти років гібридної агресії та трьох років широкомасштабних бойових дій досягнути поставлених цілей у когнітивній війні – знищити ідентичність українців та зламати їхній потенціал до спротиву, – свідчить, зокрема, про те, що нарощення динаміки інформаційних війн і фактичне формування когнітивної війни, поряд з новими викликами й загрозами, несе і нові можливості.

Зазвичай за цілями рівні комунікативної взаємодії в межах державного управління поділяють на довгострокові, які передбачають стратегічні цілі і відповідний стратегічний комунікативний ефект, середньострокові, спрямовані на отримання накопичувального ефекту при здійсненні комунікативного впливу та короткострокові, які забезпечують одноразовий комунікативний ефект [12 с. 133]. Погоджуючись в цілому із цією тезою, варто відзначити, що, як свідчать результати проведеного дослідження і практика, заходи державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, навіть якщо вони сплановані як короткострокові з одноразовим комунікативним ефектом, все одно мають ознаки оперативних (певний накопичувальний ефект) і, в кінцевому рахунку, можуть впливати на досягнення сторонами інформаційного протистояння стратегічного результату. Це, в свою чергу, вимагає від таких заходів ґрунтовної підготовки, ретельного планування та кваліфікованої реалізації у дуже стислі терміни.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Заходи державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, орієнтовані на отримання короткострокового результату (досягнення одноразових комунікативних цілей) є найбільш чисельними, але при цьому критично важливими, і до їх проведення висуваються надзвичайно високі вимоги. Такі вимоги стосуються оперативності моніторингу інформаційного простору, якості аналізу інформаційного середовища, точності визначення інформаційних загроз, ретельності планування реакції (прийняття рішення про її недоцільність), працьованості інформаційного контенту для реагування, і передусім – виконання усіх цих та інших необхідних дій в надзвичайно стислі терміни.

Попри загалом правильні зусилля щодо розгортання в Україні та інших країнах підрозділів та структур, які повинні займатися протидією російській дезінформації, пропаганді та деструктивному інформаційно-психологічному впливу в цілому, доводиться констатувати недостатність чисельності таких підрозділів, фаховості їхнього персоналу, в окремих випадках – технічного та програмного забезпечення. Як наслідок, зусилля російських спецслужб, військово-терористичних формувань та пропагандистів у досягненні когнітивних ефектів і досі мають частковий, але досить суттєвий успіх.

З метою підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту

безпеки інформаційного простору пропоную вжити заходів:

1. Виділити організаційно, окрім підрозділів моніторингу інформаційного простору (які вже створені у багатьох державних відомствах), підрозділи реагування на інформаційні загрози за окремими напрямками відповідальності (тематичними, регіональними).

2. Організувати роботу єдиного координаційного центру з метою недопущення неузгодженості дій підрозділів реагування на інформаційні загрози (покласти відповідні функції на Центр протидії дезінформації РНБО) при забезпеченні центрів реагування на інформаційні загрози на місцях можливістю діяти максимально оперативно та автономно.

3. Забезпечити підрозділи реагування на інформаційні загрози необхідними кадровими, технічними та матеріальними ресурсами для виконання їхніх завдань.

4. Організувати розробку та доведення до відповідного персоналу стратегії участі у боротьбі за когнітивну (інформаційну) перевагу підрозділів реагування на інформаційні загрози у взаємодії з іншими складовими стратегічних комунікацій та інституціями, що реалізують державну інформаційну політику.

5. Забезпечити взаємодію підрозділів реагування на інформаційні загрози з відповідними інституціями громадянського суспільства з метою консолідації українського громадянського суспільства та належної реалізації його потенціалу спротиву ворожим зусиллям в інформаційному середовищі.

6. З метою належної координації зусиль на міжнародному рівні організувати взаємодію українських підрозділів реагування на інформаційні загрози з колегами з міжнародних організацій та представниками країн-партнерів.

Перспективи подальших досліджень вбачаю у більш детальному вивченні середньострокових (оперативних) та довгострокових (стратегічних) наслідків застосування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондар В. Фактор перспективи США та протидія дезінформації: удосконалення системи національної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2023. №5. С. 94–98. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/16>. (дата звернення 30.07.2024).

2. Недодай М., Дячук О., Примаченко Д., Святська Н. Використання можливостей штуч-

ного інтелекту у створенні інформаційно-психологічних операцій. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2024. № 2(83). С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.31673/2412-4338.2024.024047>. (дата звернення 30.07.2024).

3. Уманець А. Психологія національної безпеки та безпеки життєдіяльності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. № 3. DOI <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2022.3/18>. (дата звернення 30.07.2024).

4. Гаргаун Я., Тулупніков Д. Пропаганда і дезінформація в російських та українських медіа: інформаційні технології у конфлікті. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2024. №8. С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.26693/ahpsxxi2024.08.053>. (дата звернення 30.07.2024).

5. Мельник Р. Російський RT витратив у 2023 році рекордний бюджет. *Детектор-медіа*: вебсайт. 2024. URL: <https://detector.media/infospace/article/225995/2024-04-26-rosiyskiy-rt-vytratyv-u-2023-rotsi-rekordnyy-byudzhet>. (дата звернення 30.07.2024).

6. AJP-3.10.1(A) Allied joint doctrine for psychological operations. 2007. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-PSYOPS.pdf>. (дата звернення 28.07.2024).

7. Ana Matias, Luis Cardoso. Crisis communication. Theoretical perspectives and dynamics of a complex concept. *Visual Review*. 2023. С. 1–15. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4597>. (дата звернення 28.07.2024).

8. Andrzej Jarzynowski Łukasz Krzowski Stanisław Maksymowicz. Biological mis(dis)- information in the Internet as a possible Kremlin warfare. 2023. 48 С. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7932530>. (дата звернення 28.07.2024).

9. Кеті Као, Шон Глейстер, Едрієна Пена, Денбі Р, Вільям Ронг, Александер Роваліно Сем Бішоп, Роган Ханна, Джейтін Сінгх Сайні, Лоуренс Еронхайм, Александер Кокрон. Протидія когнітивній війні: інформованість і стійкість. *NATO Review*. 2021. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2021/05/20/protidya-kognitivnj-vjn-nformovanstjks/index.html>. (дата звернення 28.07.2024).

10. Кестутіс Паулаускас. Чому когнітивна перевага є імперативом. *NATO Review*. – 2024. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2024/02/06/index.html>. (дата звернення 28.07.2024).

11. Максименко С., Деркач Л. Генеза сучасної інформаційно когнітивної [гібридної] війни в українському контексті та глобальному вимірі. *Наукове дослідження*. 2024. 128 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740932/1/LayOut02%20\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740932/1/LayOut02%20(1).pdf). (дата звернення 28.07.2024).

12. Висоцька О. Технології комунікативної політики держави як інструменти здійснення інформаційних війн. *Війни інформаційної епохи: міждисциплінарний дискурс: монографія*. 2021. 558 с. URL: <http://library.dnu.dp.ua/vijni.pdf>. (дата звернення 28.07.2024).

МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ ЧЕРЕЗ ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД: НОВІ НАПРЯМКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

INTER-SECTORAL COOPERATION BASED ON THE PROJECT APPROACH: NEW DIRECTIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті досліджується значення міжсекторної взаємодії через проєктний підхід для забезпечення сталого розвитку та соціальної стабільності в Україні, особливо в умовах кризи та військового конфлікту. Автори акцентують на тому, що проєктний підхід є ефективним механізмом, який координує дії державного, приватного та громадського секторів, знижуючи ризики та підвищуючи прозорість і відповідальність у публічному управлінні.

Розглянуто контрактна та інтеграційна моделі, а також партнерські альянси та інноваційні кластери. Зазначено, що моделі контрактної співпраці, концесійні угоди та партнерські альянси, які дозволяють об'єднати ресурси та компетенції для розв'язання соціальних проблем. Також розглядаються інноваційні кластери як платформи для співпраці в мирний час і їх адаптація до кризових умов для підтримки обороноздатності та гуманітарних потреб.

У статті детально проаналізовано внутрішні та зовнішні виклики проєктного підходу, такі як недостатня координація, брак кваліфікованих кадрів, політична нестабільність і економічні коливання. Автори пропонують шляхи покращення координації та міжсекторної взаємодії, інвестування в навчання державних службовців і проєктних менеджерів, удосконалення нормативно-правової бази та залучення зовнішнього фінансування. Попри великий потенціал проєктного підходу для розвитку міжсекторної взаємодії в Україні, існують організаційні, фінансові та правові бар'єри. Підкреслюється важливість активного залучення громадськості та бізнесу до проєктного підходу в міжсекторній взаємодії та розробки нових інструментів для підвищення ефективності публічного управління. Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій може суттєво підвищити ефективність міжсекторної взаємодії. Успішна реалізація цих ініціатив вимагає підготовки фахівців через спеціалізовані програми навчання для державних службовців.

Ключові слова: міжсекторна взаємодія, проєктний підхід, державний сектор, приватний сектор, громадський сектор, публічне управління.

The article highlights the significance of inter-sectoral collaboration achieved through a project-based approach, focusing on its role in promoting sustainable development and maintaining social stability in Ukraine, particularly during times of crisis and military conflict. This approach is presented as a robust mechanism that harmonizes the efforts of public, private, and civil society sectors, effectively mitigating risks and enhancing transparency and accountability in governance.

Various cooperation frameworks, including contractual and integration models, partnership arrangements, and innovation clusters, are examined in the article. It underscores the utility of models like contractual agreements, concessions, and partnership alliances, which combine resources and expertise to address pressing societal issues. Furthermore, innovation clusters are discussed as key platforms for fostering collaboration in peaceful settings, as well as their transformation to meet crisis-related needs, such as strengthening defence and supporting humanitarian efforts.

The article delves into both internal and external challenges associated with implementing a project-based approach, including coordination issues, a shortage of skilled personnel, political instability, and economic volatility. To address these hurdles, the authors suggest measures such as enhancing coordination mechanisms, investing in training programs for civil servants and project managers, improving the legal framework, and seeking external financial support.

Despite its vast potential for advancing inter-sectoral cooperation in Ukraine, the project-based approach faces organizational, financial, and legal obstacles. The article emphasizes the necessity of engaging public and private stakeholders actively in collaborative projects while developing innovative tools to optimize governance efficiency. Additionally, leveraging modern information and communication technologies is identified as a vital step in strengthening inter-sectoral cooperation. Finally, the successful realization of these initiatives hinges on equipping civil servants with specialized training programs tailored to their needs.

Key words: inter-sectoral cooperation, project approach, public sector, private sector, public sector, public administration.

УДК 351.07:658.5
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.12>

Мануїлова К.В.

д. наук з держ.упр.,
доцент кафедри права
та публічного управління
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка

Луньова О.К.

к. іст. наук,
доцент кафедри загальної економічної
теорії та економічної політики
Одеський національний
економічний університет

Мирошніченко В.А.

Голова ЦК суспільно-гуманітарних
дисциплін
Відокремлений структурний підрозділ
«Одеський технічний фаховий
коледж Одеського національного
технологічного університету»

Вступ. У сучасному глобалізованому світі, де відбуваються стрімкі соціально-економічні та політичні зміни, ефективне управління неможливе без синергії між державним, приватним та громадським секторами. Їхня взаємодія є не лише бажаною, але й життєво необхідною умовою для сталого розвитку та соціальної стабільності. Лише через чітко скоординоване партнерство можливо подолати складні виклики, забезпечити рівний доступ

до публічних послуг, підвищити якість життя та розв'язувати соціальні проблеми.

Проєктний підхід, як інструмент управління, дозволяє організувати спільні зусилля різних секторів, координувати їхні дії та мінімізувати управлінські ризики. Така структурована взаємодія підвищує ефективність розв'язання масштабних завдань, сприяє стабільному розвитку суспільства та реформам, що є особливо важливі для нашої країни, яка сьогодні

стикається з глибокою кризою, економічними труднощами та тривалим військовим протистоянням.

У цьому контексті проектний підхід не тільки спрощує процеси міжсекторної взаємодії, а й сприяє прозорості управлінських рішень, зміцненню довіри між усіма учасниками та стимулює сталий розвиток на рівні всіх сфер життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В останні роки в низці в наукових дослідженнях розглянуто різні підходи щодо впровадження проектного підходу в публічне управління України та його адаптації до мінливих умов, що є важливим фактором для забезпечення ефективного управління та оперативного реагування на сучасні виклики. Зокрема, ряд вітчизняних науковців, аналізуючи особливості впровадження проектного підходу в публічне управління, дійшли висновку, що його застосування потребує переходу до результатноорієнтованої діяльності, а також необхідності створення спеціалізованих організаційних структур та органів для реалізації проєктів [1, с. 1547].

О. Дурман проаналізувала значення проектного менеджменту в місцевих державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах та підкреслила, що проектний менеджмент набуває особливого значення в умовах швидких змін соціально-економічного середовища та реформування державного управління [2, с. 140].

У дослідженні Н. Сидоренко зазначено, що проектне управління не є новим, оскільки його елементи використовувалися з 30-х років ХХ століття. У сучасному світі прийнято різні стандарти проектного управління, які відповідають національним умовам. В Україні цей підхід став важливим інструментом публічного управління в умовах ринкової економіки та обмежених ресурсів [3].

Огляд останніх досліджень впровадження проектного підходу в публічне управління в Україні вказує на кілька важливих напрямків для подальших наукових розвідок. Зокрема, важливим є вивчення ролі проектного підходу в розвитку міжсекторної взаємодії в публічному управлінні.

Метою статті є з'ясування ролі проектного підходу у розвитку міжсекторної взаємодії в публічному управлінні. Завдання статті включають визначення теоретичних основ проектного підходу та його впливу на міжсекторну співпрацю, аналіз чинних моделей співпраці на міжнародному рівні та їх адаптацію до умов України. Окремо слід визначити виклики, з якими стикається публічне управління при

впровадженні проектного підходу, та розробка рекомендацій для зниження ризиків і підвищення ефективності міжсекторної співпраці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація проектного підходу в міжсекторної взаємодії – є сучасною управлінською стратегією, яка мобілізує ресурси та зусилля різних секторів – державного, приватного та громадянського суспільства. Це дозволяє досягати визначених цілей в межах обмежених ресурсів та часу [4]. Він забезпечує структуровану реалізацію ініціатив, включаючи планування, виконання й оцінку результатів. Такий підхід дозволяє ефективніше розв'язувати соціальні виклики завдяки кращому контролю, гнучкості та оптимізації управління ресурсами.

На відміну від традиційних методів, які базуються на ієрархічних процесах, проектний підхід має низку переваг. Проектний підхід у публічному управлінні забезпечує чітке планування, мінімізацію ризиків і адаптацію до специфіки органів влади. Використання проектного підходу гарантує дотримання строків, бюджету та ефективність реалізації завдань [5].

Завдяки гнучкості, цей підхід сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо для комплексних ініціатив із залученням різних учасників. Орієнтація на досягнення конкретного результату підвищує відповідальність усіх залучених сторін, а оптимальний розподіл ресурсів знижує ризик неефективних витрат.

Проектний підхід покращує координацію завдяки чіткому плануванню та розподілу ролей, забезпечуючи злагоджену взаємодію між секторами. Інтеграція ресурсів і зусиль на основі цього підходу створює умови для соціальної стабільності та сталого розвитку. Міжсекторна взаємодія у рамках проектного підходу стає важливим інструментом розвитку соціально-економічних проєктів, таких як покращення інфраструктури, впровадження нових технологій у соціальні служби, програми підтримки освіти тощо. Така взаємодія дає змогу об'єднувати ресурси та компетенції різних секторів, створюючи умови для інновацій та розвитку.

Проектний підхід забезпечує ефективну взаємодію між секторами, враховуючи унікальні функції кожного учасника. Зокрема, держава може забезпечити необхідну нормативно-правову підтримку та фінансування, приватний сектор сприяє через інноваційні рішення та технології, а громадські організації виконують роль посередників, підтримуючи зв'язок із громадою та враховуючи її потреби.

Таким чином, міжсекторна взаємодія підсилює соціально-економічний розвиток, підвищує ефективність публічного управління та сприяє створенню цінності для суспільства (рис. 1).

Проектний підхід у міжсекторній взаємодії ґрунтується на різних моделях взаємодії, що забезпечують ефективну співпрацю державних, приватних і громадських організацій.

Розглянемо чинні моделі міжсекторної взаємодії в публічному управлінні, засновані на проектному підході.

Модель контрактної співпраці передбачає укладання чітких угод між сторонами, де кожен сектор виконує визначені завдання згідно з умовами договору, що забезпечує прозорість і відповідальність. Однак така модель потребує міцної правової бази. Концесійні угоди на будівництво доріг та інфраструктурних об'єктів між державою та приватними компаніями в Україні. Як приклад можна навести концесійні угоди: у січні 2020 року було оголошено результати перших концесійних конкурсів для портів «Ольвія» та «Херсон». Переможцем для порту «Херсон» стала компанія, що входить до складу швейцарсько-грузинського холдингу «RISOIL SA»; її пропозиція включала 7% змінної ставки, 12 млн грн фіксованого платежу, 300 млн грн інвестицій і 18 млн грн на розвиток місцевої інфраструктури. Концесію порту «Ольвія» виграла катарська компанія «QTerminals», яка зобов'язалася інвестувати 3,4 млрд грн протягом 5 років, щорічно сплачувати 82 млн грн та надати 80 млн грн на інфраструктуру Миколаївської області [6].

Концесійні угоди під час війни передбачають різні форми співпраці між державами, підприємствами та організаціями для задово-

лення військових потреб. Це може включати надання ліцензій на виробництво військової техніки, як під час Другої світової війни, коли США передавали права на виробництво техніки союзникам. Спільні проекти, такі як програма НАТО «Smart Defence» [7], спрямовані на об'єднання зусиль для розробки новітніх оборонних технологій. Угоди на експорт-імпорт техніки дозволяють країнам підтримувати оборонні можливості одна одної, як це сталося в угоді між Україною та Ізраїлем щодо постачання техніки. Також важливим є обмін технологіями для воєнних цілей, який активно застосовувався під час холодної війни для зміцнення оборонних спроможностей союзників США.

Партнерські альянси сприяють об'єднанню зусиль і ресурсів для досягнення спільних цілей, заснованих на взаємній довірі та спільних інтересах, що робить їх надзвичайно ефективними у таких сферах, як охорона здоров'я та освіта.

Партнерські альянси допомагають розв'язувати соціальні проблеми, об'єднуючи зусилля для сталого розвитку. Наприклад, ВООЗ співпрацює з урядами різних країн для впровадження програм вакцинації та підвищення рівня охорони здоров'я населення. Інший приклад – співпраця ЮНЕСКО та урядів у сфері освіти, спрямована на забезпечення доступу до якісного навчання, особливо в малозабезпечених регіонах.

Під час війни або кризових ситуацій партнерські альянси зосереджуються на допомозі постраждалим і забезпеченні їхніх базових потреб. UNICEF у партнерстві з урядами організовує мобільні освітні центри та онлайн-програми, щоб забезпечити дітям доступ до нав-



Рис. 1. Учасники міжсекторної взаємодії в рамках проектного підходу

Джерело: складено авторами

чання в зонах конфліктів. Також Червоний Хрест та інші міжнародні організації співпрацюють із місцевою владою для надання медичної допомоги та гуманітарної підтримки в зонах бойових дій, забезпечуючи лікарські засоби, харчові продукти та психологічну підтримку [8].

Інтеграційна модель об'єднує учасників у єдину команду для досягнення комплексних проєктних цілей, сприяючи підвищенню ефективності завдяки взаємодоповнюванню ресурсів і знань. Інтеграційна модель міжсекторної взаємодії публічного управління застосовується у проєктах, що об'єднують державні органи, наукові установи, бізнес і громадські організації для досягнення стратегічних соціально-економічних цілей. Зокрема, проєкт ЄС «Горизонт 2020» фінансував інноваційні дослідження та розробки, у яких державні установи співпрацюють із приватними компаніями й науковими інститутами для розробки новітніх технологій [9]. В Україні також застосовуються подібні підходи у співпраці держави з бізнесом і науковцями, наприклад, у проєктах розвитку інфраструктури Smart City для створення «розумних» рішень у міському управлінні та підвищенні якості послуг для громадян.

Під час війни інтеграційна модель реалізується в проєктах, що потребують швидкої мобілізації та консолідації ресурсів у кризових умовах. Наприклад, під час воєнного періоду Україна тісно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ООН та НАТО, у реалізації проєктів з відновлення критично важливої інфраструктури. Завдяки взаємодії з агентствами ООН та іншими міжнародними партнерами в країні створено логістичні хаби, що забезпечують ефективний розподіл гуманітарної допомоги [10]. Крім того, Україна активно співпрацює з ключовими організаціями ООН, такими як ПРООН, ЮНІСЕФ і Всесвітня продовольча програма, для забезпечення комплексної підтримки вразливих верств населення. Завдяки цій співпраці реалізуються соціальні програми та гуманітарні ініціативи. Зокрема, за підтримки ООН понад 420 тисяч пенсіонерів отримали грошову допомогу, а також була надана підтримка особам з інвалідністю [11].

У мирний час інноваційні кластери слугують платформами для співпраці держави, бізнесу та науково-дослідних установ у розробці новітніх технологій та економічного розвитку. Наприклад, технопарк UNIT.City у Києві об'єднує науково-дослідні інститути, стартапи та великі компанії для реалізації інноваційних проєктів у галузях ІТ, біотехнологій та промислових розробок [12]. Такий кластер забезпе-

чує доступ до спільної інфраструктури, експертизи та інвестицій, що сприяє розвитку високотехнологічних рішень і зміцненню економіки.

У воєнний час інноваційні кластери адаптуються до потреб кризового періоду, зосереджуючи свої зусилля на розробці рішень, спрямованих на обороноздатність, кібербезпеку та підтримку критичної інфраструктури. Наприклад, українські технопарки, зокрема той самий UNIT.City, стали центрами швидкої розробки технологій для підтримки армії, медицини й безпеки, а також для забезпечення гуманітарних потреб. Інноваційні проєкти тут включають розвиток безпілотних літальних апаратів для моніторингу, технологій для кіберзахисту державних систем, а також мобільних додатків для координації волонтерської та гуманітарної допомоги. Такий підхід дозволяє швидко мобілізувати науково-технічні ресурси для підтримки суспільства та держави в умовах війни (табл. 1).

Успішна реалізація проєктного підходу в міжсекторній співпраці неможлива без застосування універсальних принципів, які забезпечують виконання завдань та досягнення поставленої мети у встановлені терміни без перевищення запланованих ресурсів [18].

Проєктний підхід у міжсекторній взаємодії публічного управління вимагає приділення уваги прозорості, підзвітності, рівності партнерів, гнучкості, адаптивності, орієнтації на результати та системному підходу. Прозорість і підзвітність є основою довіри між учасниками проєкту, оскільки вони дають змогу відкрито відстежувати прогрес і своєчасно усувати проблеми, що виникають у процесі виконання завдань. Рівність партнерів забезпечує збалансоване середовище для співпраці, де всі сторони мають рівні права та обов'язки, сприяючи ефективній взаємодії. Гнучкість і адаптивність дозволяють швидко реагувати на виклики та коригувати стратегії відповідно до змін у ситуації. Орієнтація на результати допомагає зберігати фокус на конкретних завданнях і досягненні визначених цілей. Системний підхід забезпечує інтеграцію всіх аспектів проєкту, сприяючи раціональному використанню ресурсів і досягненню синергії між різними секторами.

Проєктний підхід у міжсекторній взаємодії публічного управління передбачає ефективну координацію та співпрацю між різними секторами – державним, приватним і громадським – для досягнення спільних цілей. Він ґрунтується на системному підході, де важливими етапами є ініціація, планування, виконання, моніторинг і закриття проєкту.

Моделі міжсекторної взаємодії: переваги, виклики та шляхи вдосконалення

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки	Шляхи подолання недоліків
Контрактна модель	Завдання сторін чітко визначені в договорах, що забезпечує прозорість і базується на правовій основі	Чіткі обов'язки, зменшення ризиків	Тривала підготовка договорів	Стандартизація договорів, залучення юристів, автоматизація через смарт-контракти
Партнерські альянси	Спільні зусилля базуються на довірі та спільних інтересах; ефективні для соціальних проектів	Довгострокові відносини, ефективність	Потребує високої координації та довіри	Спільні тренінги, встановлення правил комунікації, система моніторингу виконання зобов'язань
Інтеграційна модель	Об'єднання в єдину команду для складних проектів з координаційним центром	Ефективність завдяки об'єднанню ресурсів	Висока потреба в управлінні та координації	Створення координаційного центру, звітність, використання гнучких методів управління (Agile, Scrum)
Інноваційні кластери	Середовище для співпраці в інноваційній сфері; поєднання науки, бізнесу та держави	Стимулювання інновацій, технологічний розвиток	Залежність від інвестицій і бізнес-клімату	Державна підтримка через гранти, податкові пільги, обмін ідеями між бізнесом, наукою та державою

Джерело: складено авторами на основі [13, 14, 15, 16, 17].

На етапі ініціації визначаються зацікавлені сторони, мета та завдання проекту, а також розробляється статут проекту.

Планування включає розробку детального плану, визначення обсягу робіт, встановлення критеріїв якості та створення структури розподілу робіт.

Під час виконання проекту здійснюється координація робіт, розв'язання технічних проблем, управління командою та комунікація між учасниками.

Моніторинг передбачає оцінку ходу виконання проекту, внесення коригувань, а також управління ресурсами та бюджетом.

Закриття проекту включає завершення робіт, отримання схвалення клієнтів і передачу результатів (див. рис. 2).

Проектний підхід у міжсекторній взаємодії дозволяє оптимізувати ресурси, знизити ризики, підвищувати ефективність і забезпечувати результативність у досягненні поставлених цілей. Ключовими складовими є



Рис. 2. Проектний підхід у міжсекторній взаємодії публічного управління

Джерело: складено авторами на основі [19]

належна комунікація та взаємна підзвітність між учасниками, що сприяє успішному виконанню завдань і досягненню результатів.

Таким чином, успіх проектного підходу в умовах міжсекторної взаємодії визначається координацією та співпрацею між учасниками, дотриманням принципів та вимог, що забезпечують досягнення соціально значущих результатів.

Виклики та ризики у застосуванні проектного підходу в міжсекторній взаємодії обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, які вимагають ретельного планування та координації. Однією з головних проблем є відсутність координації між державними органами, приватним сектором та громадськими організаціями, що веде до неефективного використання ресурсів, затримок у виконанні проєктів та виникнення конфліктів у реалізації зобов'язань. Крім того, у багатьох країнах, включаючи Україну, проектний підхід у сфері міжсекторної взаємодії є відносно новою практикою. Недостатній досвід та відсутність належної підготовки в управлінні проєктами обмежують ефективність їх виконання та якість кінцевих результатів.

Ще однією значною перешкодою є необхідність великих початкових інвестицій, адже для успішного впровадження проектного підходу потрібні значні вкладення в інфраструктуру, кадри та технічне забезпечення. Брак фінансування на початкових етапах нерідко призводить до зупинки або скорочення проєктних ініціатив. До цього додаються бюрократичні перепони та складні адміністративні процедури, що можуть значно затримувати реалізацію проєктів. Конфлікти інтересів між різними секторами також створюють труднощі, особливо коли приватні компанії мають комерційні цілі, тоді як державні органи зосереджені на досягненні соціальних чи економічних результатів.

Розглядаючи внутрішні фактори ризику, варто зазначити, що недостатня кваліфікація персоналу є серйозною перешкодою для успішної реалізації проєктів. Брак фахівців, здатних ефективно працювати в умовах комплексних проєктів, що охоплюють різні сектори, призводить до нераціонального використання ресурсів, затримки реалізації та погіршення якості управлінських рішень.

Окрім того, недостатня мотивація учасників проєкту та невизначеність їхніх ролей і обов'язків призводять до затримок та неефективності.

До зовнішніх ризиків можна віднести політичну нестабільність, яка може ускладнювати реалізацію довгострокових проєктів через

зміни урядів, політичні конфлікти або зміни в політичних курсах. Економічні коливання, такі як підвищення інфляції або зміни в податковій політиці, можуть мати негативний вплив на фінансування проєктів. Соціальні зміни також відіграють важливу роль: культурні чи етнічні конфлікти можуть ускладнити співпрацю між секторами, якщо соціальні відмінності не будуть подолані.

Для подолання цих викликів важливо покращити координацію та комунікацію між секторами, створивши ефективні механізми для обміну інформацією, регулярні зустрічі та робочі групи, що сприятимуть усуненню бар'єрів. Інвестування у навчання та підвищення кваліфікації проєктних менеджерів є необхідним кроком для забезпечення належної підготовки фахівців, що посилює ефективність проектного управління. Важливо також оновлювати нормативно-правову базу, спрощуючи адміністративні процедури та створюючи стандарти для прозорості та підзвітності.

Залучення зовнішнього фінансування може допомогти покрити високі початкові витрати, що дозволить знизити залежність від національних бюджетів і забезпечити стійкість проєктів у разі економічних змін. Важливим аспектом є впровадження стратегій управління ризиками, які дозволять вчасно виявляти потенційні проблеми та реагувати на них за допомогою систем моніторингу та оцінки.

Підвищення соціальної згуртованості також є ключовим для успішної міжсекторної взаємодії. Це може бути досягнуто шляхом зміцнення соціальної єдності та активного залучення громадянського суспільства у процес прийняття рішень, що сприятиме кращому розумінню і підтримці з боку громадян.

Таким чином, попри певні виклики і ризики у застосуванні проектного підходу, їх можна значно знизити за допомогою відповідних стратегій та механізмів, що дозволить реалізувати ефективні проєкти на благо суспільства.

Практичне застосування проектного підходу в Україні показує значний розвиток міжсекторної співпраці між державним, приватним і громадським секторами, особливо в умовах реформ публічного управління та децентралізації. У державному секторі відзначається зростання взаємодії між органами влади різних рівнів, місцевим самоврядуванням і приватними структурами. Проте, багато проєктів стикаються з перешкодами через бюрократичні труднощі, нестачу координації та невизначеність розподілу ролей.

Приватний сектор все більше долучається до реалізації соціальних і економічних ініціатив, хоча інтеграція з державними та громад-

ськими організаціями ще недостатня. Існують позитивні приклади публічно-приватного партнерства, але для масштабніших досягнень необхідне вдосконалення правового поля та стимулювання інвестицій.

Громадський сектор, зокрема громадські організації, відіграє значну роль у прозорості та підзвітності публічного управління, але стикається з проблемами нестабільного фінансування та слабкою інфраструктурою для проектного підходу.

Для вдосконалення міжсекторної взаємодії через проектний підхід необхідно покращити координацію між секторами шляхом створення робочих груп та постійних платформ для діалогу. Розвиток інфраструктури управління проектами може бути досягнуто через спеціалізоване навчання для державних службовців.

Для покращення фінансування слід створити гнучкі фінансові інструменти, зокрема спеціалізовані фонди для міжсекторних ініціатив та підтримку приватних інвестицій. Важливо також активніше залучати міжнародний досвід і технічну допомогу, що сприятиме розробці найбільш ефективних моделей управління.

Прозорість та підзвітність потребують вдосконалення через сучасні системи моніторингу та залучення громадськості до нагляду за проектами. На законодавчому рівні необхідно оновити нормативну базу для підтримки публічно-приватного партнерства, що сприятиме стабільності і довгостроковій ефективності проектів.

Загалом проектний підхід має великий потенціал для розвитку міжсекторної співпраці в Україні, проте це вимагає вирішення організаційних, фінансових і правових питань. Реалізація цих рекомендацій сприятиме вдосконаленню управлінських процесів і сталому розвитку.

Висновки. Міжсекторна взаємодія є важливим компонентом ефективного публічного управління, що вимагає координації між державними, приватними та громадськими секторами. Проектний підхід підвищує прозорість та відповідальність в управлінні, сприяючи кращій координації та результативності між секторами. Однак впровадження цього підходу в Україні стикається з проблемами, зокрема недостатньою правовою підтримкою та обмеженим фінансуванням.

Застосування сучасних ІКТ може підвищити ефективність міжсекторної взаємодії та сприяти покращенню управлінських процедур. Важливою умовою успіху є підготовка фахівців

через спеціалізовані програми навчання для державних службовців.

Подальше вдосконалення міжсекторної взаємодії вимагає чітких механізмів координації та активного залучення громадськості і бізнесу до проектного підходу. Розробка та застосування нових інструментів, а також вивчення успішної міжнародної практики сприятимуть підвищенню ефективності публічного адміністрування та розширенню застосування міжсекторної взаємодії в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Tkach, I., Shmorgun, L., Halachenko, O., Hrinchenko, Y., & Solomko, A. Implementation of the Project Approach in Public Administration. *International Journal of Management*, 2020, Vol. 11(6). P. 1532–1549. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.140>
2. Дурман О. Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 140–147. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.18>
3. Сидоренко Н. С. Проектне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-04>
4. Радченко О. Д. Фінансова складова управління науковими проектами в аграрній сфері. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса: ОДАБА, 2023. С. 49–54.
5. Project Implementation. Abissoft. URL: <https://www.abissoft.com/project-implementation/project-approach/> (дата звернення: 10.11. 2024).
6. Новий закон про концесію та його вплив на залучення інвестицій і розвиток інфраструктури в Україні. *Attorneys.ua*. URL: <https://attorneys.ua/publication/novyy-zakon-pro-konczesiyu-ta-jogo-vplyv-na-zaluchennya-investycij-i-rozvytok-infrastruktury-v-ukrayini/?form=MG0AV3> (дата звернення: 12.11. 2024).
7. Smart Defence: what does it mean? *NATO Review*. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2012/04/01/smart-defence-what-does-it-mean/index.htm> (дата звернення: 15.11. 2024).
8. UNICEF Education in Emergencies. *UNICEF*. URL: <https://www.unicef.org/education/emergencies?form=MG0AV3> (дата звернення: 18.11. 2024).
9. Horizon 2020. *EU-UA*. URL: <https://web.archive.org/web/20191031162720/https://eu-ua.org/horizon-2020> (дата звернення: 13.11. 2024).
10. Василенко О. Міжнародна гуманітарна допомога для України: перемоги та виклики. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/blog/oleksandra_vasylenko/525144_mizhnarodna_gumanitarna_dopomoga.html (дата звернення: 20.11. 2024).
11. Міністерство соціальної політики України. Для підтримки вразливих верств населення.

Міністерство соціальної політики України поглиблює співпрацю з ООН. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/24123.html> (дата звернення: 24.11.2024).

12. UNIT.City. URL: <https://unit.city/?form=MG0AV3> (дата звернення: 20.11.2024).

13. Левченко Н. М., Кулачок І. О. Модель управління бізнесом за партнерським підходом. *Тижень науки*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. URL: <http://www.zntu.edu.ua> (дата звернення: 19.11.2024).

14. Green M. The Power of Collaboration: Fostering Effective Partnerships. *Entrepren Organiz Manag.* 2023. Т. 12. С. 416. URL: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/the-power-of-collaboration-fostering-effective-partnerships.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).

15. Kassem H. S., et al. Are partnerships in nonprofit organizations being governed for sustainability? A

partnering life cycle assessmen. *Plos one*. 2021. Т. 16, № 3. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249228>

16. Kanter R. M. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*. 1994. URL: <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances> (дата звернення: 14.11.2024).

17. Project management methodologies: 12 best frameworks. *Asana*. URL: <https://asana.com/resources/project-management-methodologies> (дата звернення: 17.11.2024).

18. Основні принципи управління проектами для початківців. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/basic-project-management-principles-for-absolute-beginners.html> (дата звернення: 24.11.2024).

19. Ефективне управління проектами: методології та інструменти. *While Web Production*. URL: <https://whileweb.com/uk/blog/efektivne-upravlinnya-proektami-metodologiyi-ta-instrumenti/> (дата звернення: 23.11.2024).

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS IN CONDITIONS OF HIGH LEVEL MIGRATION AND DEMOGRAPHIC CRISIS CAUSED BY THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR¹

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВИСОКОГО РІВНЯ МІГРАЦІЙНО-ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ, СПРИЧИНЕНОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЮ ВІЙНОЮ

UDC 332.14
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.13>

Sokolska T.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor
Head of the Department of Public
Management, Administration and
International Economics
Bila Tserkva National Agrarian University

Dubrova N.P.

Candidate of Science in Economic,
Associate Professor at the Department
Management and Law
Dnipro State Agrarian and Economic
University

Polishchuk S.P.

Candidate of Science in Economic,
Associate Professor at the Department
of Public Management, Administration
and International Economics
Bila Tserkva National Agrarian University

Shaitor O.O.

Assistant at the Department
of Roman-Germanic Philology
Bila Tserkva National Agrarian University

Kostenko V.V.

PhD student at the Department
Management and Law
Dnipro State Agrarian and Economic
University

The study examines the challenges and threats caused by the Russian-Ukrainian war that have arisen in the of rural areas development in Ukraine. In particular, socio-ecological-economic losses and current trends in the demographic situation are analyzed in the study. The study reveals theoretical generalization and substantiation of the mechanism of public management in rural areas sustainable development as a set of economic, administrative-organizational, social, motivational, legal and political means of influence of public authorities as a subject of management on rural areas and settlements (objects of management). These are applied for solving socio-ecological-economic problems, preservation of natural resource potential, with an emphasis on protecting the interests of rural dwellers and meeting the needs of present and future generations.

It is proved that it is the territorial community that should determine the directions of the environment arrangement with an emphasis on creating favorable conditions for the development of various forms of management and diversification of its economic activity. The focal points of ensuring the agricultural sector in the conditions of a full-scale war are to be maintaining the efficiency of the following chain: production – processing – storage – providing food to population. In order to implement an innovative model for the agricultural sector development and to intensify economic growth, it is expedient to establish long-term relationships between business entities in the form of public-private partnerships, agricultural clusters and technology parks, to provide interaction of state and local authorities with self-regulatory organizations, to ensure partnership at the local level to support the initiatives of rural communities in the social infrastructure development.

The key task of the authorities is to support commodity producers, protect the environment, and support comprehensive projects for the rural infrastructure development. To stimulate the birth rate, it is necessary to provide jobs, decent wages, housing, education, quality medical services and financial support for the birthrate, especially for the birth of second/third child until the child reaches the maturity age.

Key words: Rural areas; sustainable development; demographic crisis; migration; state policy.

У статті теоретично узагальнено і обґрунтовано механізм публічного управління сталим розвитком сільських територій, що являє собою сукупність економічних, адміністративно-організаційних, соціальних, мотиваційних, правових, політичних засобів впливу органів публічної влади як суб'єкту управління на сільські території та поселення (об'єкти управління), для вирішення соціально-економічних завдань, збереження природно-ресурсного потенціалу, з акцентом на захист інтересів селян, задоволення потреб нинішнього і майбутніх поколінь.

На основі аналізу, узагальнення й систематизації наукових джерел висвітлено виклики і загрози, що постали на шляху розвитку сільських територій в Україні. спричинені російсько-українською війною. Зокрема, соціально-економічні втрати та сучасні тенденції демографічної ситуації; обґрунтована роль територіальних громад у визначенні напрямів облаштування середовища з акцентом на створення сприятливих умов для розвитку різних форм господарювання й урізноманітнення господарської діяльності; напрями забезпечення розвитку агросфери в умовах повномасштабної війни, зокрема, збереження ефективності ланцюга «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню продуктів харчування. Запропоновано, метою реалізації інноваційної моделі розвитку аграрного сектора і активізації економічного зростання встановлення довгострокових взаємозв'язків між суб'єктами підприємницької діяльності у формі державно-приватного партнерства, аграрних кластерів і технопарків, взаємодії державних та місцевих органів влади із саморегульованими організаціями, партнерство на місцевому рівні щодо підтримки ініціатив сільських громад у розбудові соціальної інфраструктури; органам влади необхідність підтримки товаровиробників, захисту довкілля, розвиток сільської інфраструктури. Для стимулювання народжуваності, забезпечити робочі місця, гідні зарплати, житло, освіту, якісні медичні послуги і фінансову підтримку народження особливо другої і третьої дитини, до набуття кожною повноліття.

Ключові слова: сільська місцевість, сталий розвиток, демографічна криза, міграція, державна політика.

The problem statement in general terms.
The large-scale invasion of Russia into Ukraine has posed a huge challenge and threats to

achieving sustainable development goals to the state and its rural areas in particular. The colossal socioeconomic losses in the country are accom-

¹ We are thankful to the Czech Development Cooperation support, which allowed this scientific cooperation to start.

panied by a deepening demographic crisis characterized by a significant decline in birth rates, an increase in mortality among both military personnel and civil population, including children, in temporary internal displacement of millions of the residents from dangerous areas, and in forced emigration of over 10 million people, comprised mainly of women and children.

In addition to the aforementioned problems, the destroyed infrastructure, economic and social damages, the country has suffered severe ecological losses that for decades will have the consequences not only for Ukrainians and their future generations but for entire European continent. It is evident that the longer the war lasts, the more horrible the social, ecological and economic consequences will arise, especially for agricultural sector and rural areas. The production development and the economic activity growth requiring an increasing number of natural resources utilization, obviously lead to a total intensification of anthropogenic pressure on the environment and disruption of the balance in the surrounding natural environment. Uncontrolled land use, carried out without clear criteria for delineating property rights to natural resources, inconsistencies and contradictions in the regulatory legal framework for ecological management, raises serious concern regarding the preservation of the natural resource potential for future generations, catastrophic destruction and the horrible consequences of war.

Rural areas have always been the basis of the agricultural sector in Ukraine. However, the situation has changed dramatically in recent years. Ukraine's agriculture, with its leading place in the commodity structure of exports and contributing to other industries development, remains export-raw material and import-dependent until now [1]. Quantitative, qualitative and structural imbalance caused by an irrational production structure, a decrease in the price competitiveness of agri-food products, the lack of an appropriate level of state regulation, excessive depletion of natural potential, poor material and technical support of agricultural entities make the list of domestic agriculture characteristics. Added to these are the problems of inefficient organization of the development of rural areas, their depression, insufficient diversification of activities, unemployment and impoverishment of the rural population, which has been decreasing. To stop this process, there is an urgent need for the state, business and economic science have to develop urgently a new approach to the implementation of the concept of sustainable development of rural areas. The concept should be aimed at achieving resource-balanced ecological and socio-oriented economic

growth, i.e. they have to stimulate investments, activate entrepreneurial activity and diversify the rural population employment making an emphasis on overcoming the demographic crisis, preservation and development of human capital through the mechanisms of public management and administration.

An analysis of recent studies and publications in the field of sustainable development reveals that the first significant study applied to rural areas – the Philippine Strategy for Sustainable Development – was published in 1990. The conceptual framework (PSSD) and its principal goal was to achieve economic growth with adequate protection of the country's biological resources and its diversity, vital ecosystem functions and overall environmental quality. According to this strategy, the economic growth goals must be compatible not only with the needs of society, but also with the natural dynamics and carrying capacity of ecosystems.

Also in 1990, Derick W. Brinkerhoff and Arthur A. Goldsmith [2] in their book *Focuses on institutional sustainability and its role in agriculture and rural development* noted that the key component of sustainable development is the institutional structure within which activities are conceived, planned, funded, implemented and managed (a key component of sustainable development is the institutional framework within which activities are conceived, planned, implemented, and managed).

According to the study results by Oprea M. G., Vladescu M.I. [3], after 1990 to 1999, there were only 49 publications (in international scientific and metric databases) dealing with the sustainable development of rural areas, which is less than 0.5% of the total number of papers. After the Sustainable Development Strategy was adopted in the EU in 2001, which was revised in 2006 and had the name «EU Sustainable Development Strategy», the number of publications increased dramatically. This strategy set the pace for research emphasizing that public policy should be based on a long-term vision that contributes to interrelation of economic development, social cohesion and environmental protection as interdependent elements that support each other and create a more sustainable world for future generations.

In Ukraine, the studies on the issues of the rural communities and rural territories development are carried out by scientists of the Institute of Agrarian Economics, headed by Yu. Lupenko [4].

Shubravska O. [5] devoted her research to the problem of increasing the general level of sustainability of agro-food production and the substantiation of economic levers and methods of its pro-

vision. The scientific papers of Popova O. [6] deal with the justification of the theoretical and methodological foundations of the economic mechanism of the agrarian sector sustainable development. Scientists of the Institute of Economics and Forecasting have proposed the Ukrainian model of agrarian development and its socio-economic reorientation [7].

We concur with the opinion of Pavlov O. [8], who suggests considering the concept of rural development as a territorial one, rather than sectoral one, in terms of its definition and essence. The concept should be creative in its orientation. Its heuristic content comprises the possibility to more fully, objectively and timely assess the functionality of rural areas both at the level of their subsystems and as a whole. In addition, it focuses on referring to human capital not as the object, but as the subject of systemic transformations on the way to the rural areas revival. Hereby, the object of the research in the context of rural development is its territories as a system entity sooner than individual components of territories. The thesis that all life activities of society take place within the boundaries of the rural and not the agrarian sphere is of great methodological significance.

A brand new socio-economic theory of sustainalism that prioritizes quality of life, social equality, culture, world peace, social justice and well-being is proposed by Hariram N.P.; Mekha, K.B.; Suganthan, V.; Sudhakar K. [9] It contains the six principles of sustainalism and defines sustainalists as individuals who embrace these new concepts. They explore ways to achieving sustainability in modern world through a sustainable revolution, a step towards a sustainable era.

Therefore, the key emphasis of the study on the issues of sustainable development of rural areas among foreign and domestic scientists is the promotion of sustainable methods of agriculture and natural resources management, ensuring food security, reducing the impact on the environment, expanding access to social services, such as education and health care in rural areas. In addition, the issues comprise promoting the development of rural entrepreneurship and the circular economy in order to create jobs and support sustainable economic development, promoting the development of rural tourism and diversification of the economy of rural areas, overcoming poverty and reducing inequality, energy security through improved access to renewable energy and transport infrastructure in rural areas.

Highlighting unresolved parts of the overall problem. Tracing the evolution of sustainable development the concept from its initial focus on the ecological dimension of economic

growth at the end of the 19th century to its comprehension, summarized in the UN 17 goals of sustainable development, it is worth noting that modern world faces a number of unpredictable challenges and threats. These include global climate change, natural disasters, the COVID-19 pandemic, growing social inequality, geopolitical tensions, military conflicts, and the russian-Ukrainian war, in particular, which necessitated the search for solutions that go beyond inertial economic doctrines. Therefore, our research is focused on the possibilities of implementing the main provisions of the concept of sustainable development of rural areas in the context of modern world trends in the conditions of war and post-war reconstruction through effective mechanisms of public administration, applying a combination of historical, statistical and theoretical methods of analysis, as well as surveying country dwellers.

The aim of the article is to substantiate the mechanism of public management in the sustainable development of rural areas in the conditions of socio-ecological and economic losses and a high level of migration and demographic crisis caused by the russian-Ukrainian war.

Presentation of the main material. Historically, rural areas in Ukraine have always been an important component of socio-economic development of the country, preserving its tangible and intangible rural heritage. They make the basis for solving environmental problems due to providing ecosystemic services to mitigate the negative impact on the environment and climate change, ensuring food security, contributing to the preservation of biodiversity, unique cultural landscapes, as well as the development of a closed-loop economy, thus promoting sustainable development.

Since 2014, positive practices of promoting sustainable development have emerged in Ukraine, however, since the beginning of full-scale military operations, the agricultural sector has faced a number of problems, in particular, those regarding its material, technical and financial support. According to the press service data of the Verkhovna Rada of Ukraine, as of February 23, 2024, the largest category of loss caused by full-scale invasion comprises damaged and destroyed agricultural machinery, which amounts to 5.8 billion US dollars or 56.7% of all damages [10]. In total, about 181,000 units of agricultural machinery and equipment were partially or completely damaged. Experts estimate losses from the destruction and theft of manufactured products at US \$1.97 billion, from destroyed capacities, in particular, damage to granaries – \$1.8 billion, damaged perennial plantations – \$398 million,

animal husbandry – \$254 million, aquaculture and fisheries – \$35 million.

The World Bank estimates the total indirect losses of the agricultural sector of Ukraine in the war year of 2022 at \$31.5 billion dollars. USA. The biggest losses – about 46% of the total amount – were caused by a decrease in domestic prices for export-oriented goods (wheat, barley, corn and sunflower seeds). Losses from the decrease in the production of annual and perennial crops (44%), the reduction of animal husbandry and fishing (6%), and the increase in production costs in agriculture (3%) in 2022 are significant [11].

Through the war, 25% of agricultural households in Ukraine (38% in the frontline regions) stopped or reduced their production volumes. 84% of agricultural enterprises in the areas under temporary occupation have suspended their economic and production activities [12].

An addition of the abovementioned economic problems, there have arisen environmental ones as about 30% of the territory of Ukraine (176 thousand km²) is contaminated with explosive objects and needs mine clearing. Due to the detonation of a dam in the Kyiv region (the Irpin river), the area of 46 km² was under flood and, as a result, pesticides and agrochemicals were washed from agricultural lands, construction materials were washed out from the dam facilities, paints from a metalworking shop and heavy metals from electrical infrastructure were carried outside. Passing-by heavy machinery makes the soil more compacted, and therefore, the fertile layer goes destroyed, the processes of air and moisture exchange are deteriorated. Harmful waste from metal fragments of projectiles (including sulfur and copper) enters the soil and can migrate

to groundwater and eventually enter the food chain, having a catastrophic effect on both people and animals. As a result, the ecological disaster expands and becomes global in scale: the environment has no borders – the effects of war spread throughout the world through the circulation of air, water and species migration. Hence, it is important to ensure that the environmental effects of war are effectively addressed and that communities and all areas are greenly restored.

In the current situation, human capital is critically important for the village, it makes the basis of economic growth, innovation, social stability and ecological balance. That is why human capital requires a new approach to the formation and implementation of public policy, in particular, regarding the solution to the demographic crisis in the countryside, which deepens due to migration processes, mobilization of men, low birth rate and high mortality.

Research has established that due to the lack of simple reproduction of the population along with effective mechanisms of public management in public authorities, owing to rapid migration processes caused by war and ineffective state policy, the demographic situation in the countryside reached its catastrophic limits and became the reason for the rural settlements dying away by 435 units in 1990–2022, fig. 1.

Moreover, even in 2021, before the current stage of the invasion, the demographic situation in Ukraine was so difficult that the UN recognized Ukraine as one of the countries most affected by the rapid rate of population decline. The main reasons for the reduction of the population of Ukraine after 1990 were the long-term negative birth rate (the number of deaths significantly exceeded

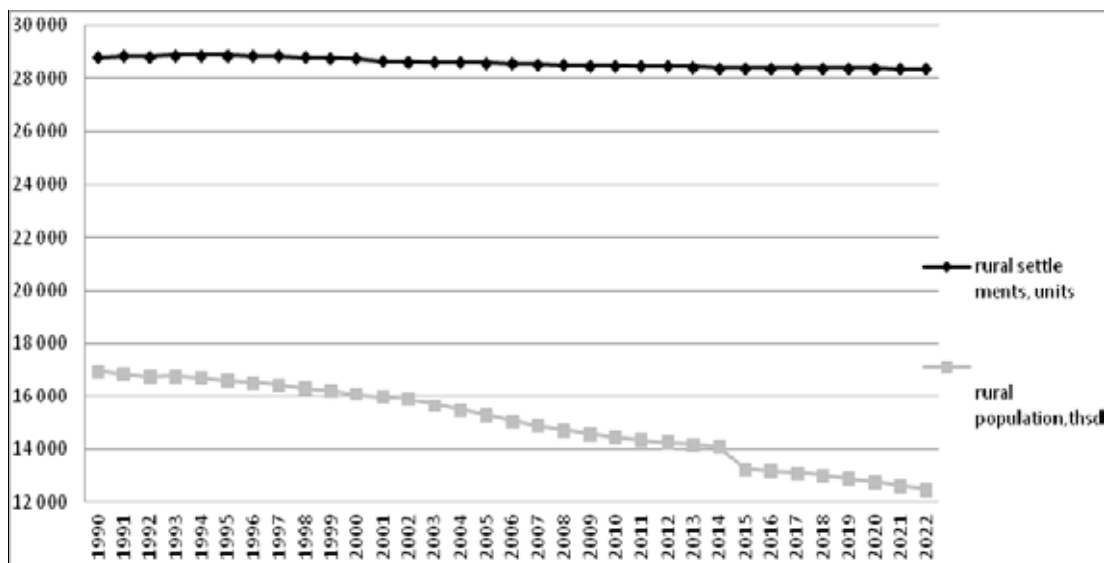


Fig. 1. Total present rural population and rural settlements in Ukraine, as of January 1

the number of births) and the very large scale of labor migration. In 1995, the growth rate of the population of Ukraine (the difference between the number of births and deaths in proportion to the total population) was -5.8%, in 2000 – 7.6%, in 2005 – 7.6%, in 2010 – 4.4%, in 2015 – 4.2% and -6.6% in 2019 (data of the State Statistics Service of Ukraine).

Due to the reduction of state support for the children birth, the drop in the living standard and the devaluation of the hryvnia, the political crisis and the beginning of Russian aggression in Ukraine, the birth rate among the rural population has significantly decreased. In 2021, the lowest number of births in villages – 96,700 persons – was recorded in recent demographic history. According to the Ministry of Justice of Ukraine, in 2023 there were one-third fewer births than before the full-scale invasion, and Texty.ua [13] notes that so low rate has not been recorded on the territory of our country for at least three centuries.

Prascheruk M.P., and Onegina V.M. [14] note that at the beginning of November 2023, there were 542 «dead villages» in Ukraine with none resident officially registered. The trend, along with the large-scale destructions caused by bombing, reveal that if the trend keeps remaining this scenario in the next 30 years, the rural population will decrease to 8 million people, which is an insufficient population potential for a very large (as for a European country) rural area [15]. Despite the somewhat similar situation in Europe, special factors manifested themselves in Ukraine.

In particular, in 2.5 years of full-scale war, the population of Ukraine has decreased by more than 10 million, with almost five million people living in the territories currently occupied by Russia. Both internal migration to the western borders and external migration have reached threatening proportions for communities. According to UN data, as of December 2023, the number of Ukrainians who stay abroad due to the war amounted to 6.3 million people. The situation is complicated by the growing number of widows and widowers, single elderly people, one-parent families and orphans. The problems of orphans and children staying without parental care are worsening: there has been increasing the number of children whose parents have died, gone missing, been forcibly deported, etc.

According to forecasts of the Center for Economic Strategy, after the termination of martial law and the opening of the borders, 88,000 to 155,000 men may leave Ukraine. Thus, the country may lose significant amounts of educational and labor potential in the near future along with economic losses that may amount to 3.9–6.3%

of the pre-war GDP annually [16]. Taking into account the fact that mostly middle-aged women and children went abroad, the non-return of these groups mean that the population of Ukraine will decrease in the future, and the trend of population aging will continue and intensify.

Therefore, Ukraine as a state should create all the best conditions for improving the demographic situation. One of the main directions of public policy regarding the return of our citizens should be the establishment of new institutional forms in the agricultural sector – diversified agricultural organizations that function on the basis of cooperation, integration and diversification. To stimulate the birth rate, it is necessary to provide decent salaries, real opportunities to have housing and financially support the birth, particularly the second and third child in the family, until each child reaches the adulthood.

We tend to evaluate positively the Government's actions in the agricultural sector support, but we still believe that the further state agrarian policy should be aimed at forming a new post-war model of its development with a balance of economic, ecological and social components that will meet the goals of sustainable development.

As for overcoming the demographic crisis, the state has developed a draft of the Demographic Development Strategy of Ukraine for until 2040 (which defines strategic goals and objectives aimed at solving demographic, social and humanitarian problems, and is specified in the state demographic policy). However, we hold the impression that it is focused on the problems rather than the mechanisms of their solution.

But, in our opinion, the enormous challenge our country has faced yet gives us a chance to move to a new worldview paradigm of sustainable development of territories with a balanced solution of socio-economic problems. While working out the conceptual framework for the rural areas development, it should be borne in mind that their sustainable multifunctional development should be based on an efficient rural economy, expanded reproduction of human capital and productive employment of the rural population, improvement of the living standard and life quality, rational use and reproduction of natural resources. This diversity requires interaction and compromises between all stakeholders in elaborating the domestic policy for multifunctional agriculture.

We assert that the key direction in the current industry development under the full-scale war is the increasing degree of agricultural raw materials processing, damaged infrastructure restoration and building modern infrastructure. Launching the new production facilities will allow the money sup-

ply to be effectively locked into new added value and generate related tax revenues. In the post-war recovery, diversification of agricultural production should be ensured through increasing the capitalization of human resources and the investment attractiveness of agricultural enterprises.

In order to implement an innovative model of agricultural sector development and boost its economic growth, it is advisable to establish long-term relationships between business entities such as public-private partnerships, agricultural clusters and technology parks, to provide interaction between state and local authorities and self-regulatory organizations, as well as partnerships at the local level to support rural community initiatives in building social infrastructure in villages.

Cooperation in the agricultural clusters development is one of the most promising forms of interaction between the state and business in the agricultural sector since it ensures increased competitiveness and profitability of the entrepreneurs through production specialization and concentration, involvement of innovative developments of research institutions, formation of closed production cycles. At the state level, the development of rural areas with modern agro-service, agro-industrial, residential and cultural zones (in the form of agrotowns) can provide their sustainable social and economic development [17].

It should be noted that currently Ukraine has already formed a network of powerful university centers, but unfortunately, their cooperation and interaction with communities has not yet been established. They play a key role in creating knowledge and transferring it to innovative products. Universities should not only train specialists, but also share knowledge, develop the students' creative ideas, and collaborate on projects applicable in rural areas. It is public-private partnerships that should facilitate such interaction. The mechanism of cooperation between public authorities, local governments, and the private sector in the form of public-private partnerships allows for coordination and consideration of mutual interests of the state and business in the implementation of joint innovation and investment projects, targeted sectoral programs, intensification of investment activities to develop multifunctional agriculture, etc.

Having outrun many other countries in digitalization, Ukraine has the all chances to rapidly introduce modern technologies into Ukrainian agricultural research and business and give a powerful impetus to the development of the industry through creating a unified information system for agricultural producers using modern technical tools of design and programming based on IT technologies via

the Internet, with the involvement of higher education institutions.

Conclusions. We consider the mechanism of public management in sustainable development of rural areas as a set of economic, administrative, organizational, social, motivational, legal and political means of influence of public authorities as a subject of management on rural areas and settlements (objects of management), designed to solve socio-ecological and economic problems, preserve natural resource potential, focused on protecting the interests of country dwellers, meeting the needs of current and future generations.

Taking into account the basis of the CAP, in particular, the rural development policy, we believe that it is the territorial community that should determine the directions of the environment with an emphasis on creating favorable conditions for the development of various forms of management and diversification of economic activity.

The main task of state, regional, and local authorities should be encouraging the producers, environment protection, and supporting comprehensive rural infrastructure development projects with the focus on the qualitative rather than quantitative parameters of the socio-demographic reproduction of Ukrainian villages. The implementation of new construction projects and energy-efficient housing programs, along with the creation of new jobs, should become a powerful incentive for rural development, in particular for providing housing for the resettles affected by the war. The projects should also contribute to social facilities restoration, infrastructure improvement, and the revival of the settlement network as a whole. The development of smart settlements in the 100-km zone around major cities, the creation of an extensive network of public spaces, and the development of transport infrastructure and communications will deter the outflow of people from rural areas.

With regard to the demographic problem, to stimulate the birth rate, it is necessary, above all, to provide decent salaries, real opportunities to have housing, education, quality medical services and financial support for the birth of the second and third child, especially until each child reaches the age of majority.

REFERENCES:

1. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь. За ред. чл.-кор. НАН України Бородіної О.М., д-ра екон. наук Шубравської О.В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів НАН України». К., 2018. 152 с.
2. Institutional sustainability in agriculture and rural development: a global perspective. Edited by Derick W. Brinkerhoff and Arthur A. Goldsmith. 1990. Retrieved from: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnabg576.pdf.

3. Oprea M. G., Vlădescu M. I. Sustainable development and rural areas – a topic of interest for over three decades. 2023. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/371701343_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_AND_RURAL_AREAS_-_A_TOPIC_OF_INTEREST_FOR_OVER_THREE_DECADRES.

4. Лупенко Ю. О. Стан та перспективи сталого розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2017. № 6. С. 7–10.

5. Шубравська О.В. Сталий розвиток агропродовольчої системи України: Монографія. К., 2002. 203 с.

6. Попова О.Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми: Монографія. К.: Ін-т екон. та прогнозув. НАНУ, 2009. 352 с.

7. Бородіна О.М., Геєць В.М., Гуторов А.О. та ін. Українська модель аграрного розвитку та її соціо-економічна переорієнтація: наук. доп. За ред. В.М. Гейця, О.М. Бородіної, І.В. Прокопи; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. К., 2012. 56 с.

8. Павлов О. Сільські території: теоретико-методологічні засади дослідження. Регіональна історія України. Регіональна історія України. Збірник наукових статей. Випуск 3. С. 113–132. URL: <http://history.org.ua/JournALL/regions/3/5.pdf>.

9. Hariram, N. P., K. B. Mekha, Vipinraj Suganthan, and K. Sudhakar. 2023. Sustainalism: An Integrated Socio-Economic-Environmental Model to Address Sustainable Development and Sustainability. *Sustainability* 15 (13): 10682. <https://doi.org/10.3390/su151310682>.

10. Внаслідок війни збитки від пошкодження та знищення сільськогосподарської техніки оцінюють

у \$5,8 млрд. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246887.html.

11. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine – Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022–2023 (English). Washington, D. C. World Bank Group. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab180057556615497>.

12. FAO. 2022. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. Retrieved from: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>.

13. Ланда В., Ревук М. Три важливі демографічні показники. 2023-го народилося найменше дітей за останні 300 років. URL: <https://texty.org.ua>.

14. Пращерук М.П, Онегіна В. М. Сталий розвиток сільських територій. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Молодь і технічний прогрес в АПВ». 2023. С. 593–594.

15. Гукалова, І.В. Демографічні та соціальні чинники розвитку сільської місцевості в Україні: тенденції змін. Український географічний журнал. 2023. № 2. С. 35–47. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2023.02.035>.

16. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 62–60.

17. Кропивко М.Ф. Кластерний підхід до управління сільським розвитком. Економіка АПК. 2008. № 5. С. 55–58.

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

WORLD PRACTICES OF PUBLIC MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY: PROBLEMS AND PROSPECTS OF ITS USE IN UKRAINE

В умовах руйнівного впливу повномасштабної військової агресії, загроз і втрат, набуває особливої актуальності питання забезпечення максимально можливого в цих умовах рівня економічної безпеки України як передумови її перемоги та подальшого відновлення. Перспективним напрямом вирішення цього завдання є використання в Україні сучасного досвіду забезпечення економічної безпеки держави, накопиченого розвиненими країнами. Важливою передумовою ефективного використання досвіду розвинених країн в сфері публічного управління забезпеченням економічної безпеки держави є формування підходу до попередньої оцінки того чи іншого досвіду з точки зору перспектив, можливостей, потенційної корисності його використання в Україні, з урахуванням тих проблем та викликів, які постали перед нашою державою.

Статтю присвячено формуванню підходу до попередньої оцінки того чи іншого досвіду з точки зору перспектив, можливостей, потенційної корисності його використання в Україні, в сучасних умовах. В рамках зазначеного підходу обґрунтовано систему основних критеріїв, яким має відповідати закордонний досвід та практики забезпечення економічної безпеки з точки зору його відповідності та перспективності для адаптації та подальшої імплементації в Україні, в контексті мілітарного впливу, повоєнного відновлення та прискореної євроінтеграції. Виокремлено та розкрито зміст 4 таких основних критеріїв: 1) відповідність вимогам євроінтеграційного спрямування розвитку України; 2) релевантність специфічним проблемам України, пов'язаним з мілітарним впливом; 3) відповідність специфічним проблемам України в сфері забезпечення економічної безпеки, накопиченим та невіршеним у довоєнний період; 4) відповідність базовим мегатрендам сучасності (цифрові трансформації, мережизація, гібридизація війн, зміна безпекової ситуації в світі та ін.).

З точки зору потенційної значущості для України проаналізовано прийняту в червні 2023 року в ЄС Європейську стратегію економічної безпеки, визначені в ній ризики та пріоритети діяльності, а також проаналізовано потенційні проблеми щодо її реалізації. Показано, що більш перспективним для України є дослідження, адаптація та подальше впровадження досвіду забезпечення економічної безпеки окремих країн-членів ЄС, які є найбільш близькими до України та мають більш-менш схожі загрози та ризики.

Ключові слова: економічна безпека України, світовий досвід забезпечення економіч-

ної безпеки, мілітарний вплив, євроінтеграція.

In the context of the devastating impact of full-scale military aggression, threats and losses, the issue of ensuring the highest possible level of economic security of Ukraine under these conditions as a prerequisite for its victory and further recovery becomes especially relevant. A promising direction for solving this problem is the use in Ukraine of modern experience in ensuring the economic security of the state, accumulated by developed countries. An important prerequisite for the effective use of the experience of developed countries in the field of public management of ensuring the economic security of the state is the formation of an approach to the preliminary assessment of this or that experience in terms of prospects, opportunities, potential usefulness of its use in Ukraine, considering the problems and challenges that our country is facing.

The article is devoted to the formation of an approach to the preliminary assessment of a particular experience from the point of view of prospects, opportunities, potential usefulness of its use in Ukraine, in modern conditions. Within the framework of this approach, a system of basic criteria that should be met by foreign experience and practices of ensuring economic security in terms of its compliance and prospects for adaptation and further implementation in Ukraine, in the context of military influence, post-war recovery and accelerated European integration, is substantiated. The content of 4 of the following main criteria is disclosed: 1) compliance with the requirements of the European integration direction of Ukraine's development; 2) relevance to Ukraine's specific problems related to military influence; 3) compliance with the specific problems of Ukraine in the field of economic security, accumulated and unresolved in the pre-war period; 4) compliance with the basic megatrends of our time (digital transformations, networking, hybridization of wars, changes in the security situation in the world, etc.).

From the point of view of potential significance for Ukraine, the European Economic Security Strategy adopted in June 2023 in the EU is analyzed, the risks and priorities of activity are identified in it, as well as potential problems in its implementation are analyzed. It is shown that more promising for Ukraine is the research, adaptation and further implementation of the experience of ensuring the economic security of individual EU member states, which are closest to Ukraine and have more or less similar threats and risks.

Key words: economic security of Ukraine, world experience of ensuring economic security, military influence, European integration.

УДК 351:338.2
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.14>

Хомяк С.П.

магістр державного управління кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Економічна безпека держави є одним з пріоритетних базових компонент в струк-

турі національної безпеки України, і зараз, в умовах руйнівного впливу повномасштабної військової агресії, загроз і втрат, питання

забезпечення економічної безпеки держави набуває особливої актуальності. Одним з найбільш перспективних напрямів вирішення цього завдання є використання в Україні сучасного досвіду забезпечення економічної безпеки держави, накопиченого розвиненими країнами. Цей досвід є надзвичайно різноманітним, і його зміст визначається, з одного боку, соціокультурною та інституціональною специфікою тієї чи іншої країни або регіону (макрорегіону), а з іншого – притаманними ним внутрішніми та зовнішніми проблемами, викликами та загрозами. Досить очевидно, що вивчення всього накопиченого в світі досвіду забезпечення економічною безпекою держави навряд має сенс, зважаючи на фактичну невичерпність теми, з точки зору її соціокультурного, географічного та хронологічного розмаїття. Тож важливою передумовою ефективного використання досвіду розвинених країн в сфері публічного управління забезпеченням економічної безпеки держави є формування підходу до попередньої оцінки того чи іншого досвіду з точки зору перспектив, можливостей, потенційної корисності його використання в Україні, з урахуванням тих проблем та викликів, які постали перед нашою державою в умовах потужного мілітарного впливу та суттєвого прискорення євроінтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика використання в Україні світового досвіду публічного управління забезпеченням економічної безпеки держави вже досить давно стала предметом досліджень вітчизняних науковців. Зазначений напрям досліджень помітно активізувався в період починаючи з 2014 року, коли проблематика забезпечення економічної безпеки значно актуалізувалася (що очевидним чином було пов'язано із першою активною фазою агресії РФ проти України – анексією Криму та активними бойовими діями на Донбасі). Значний внесок у вирішення питання можливостей використання в Україні світового досвіду зробили Л.М. Акімова [1; 2], Н.О. Гаман [5], В.В. Миргород-Карпова [11], Н.С. Моргун, С.В. Марчевський, О.О. Шевчук [12], Т. Каткова, Н. Ткачова, К. Київська, О. Добровольська, К. Редько [8] та інші автори. В дослідженнях довоєнного періоду відзначається, що для забезпечення належного рівня економічної безпеки України доцільним є комплексне вивчення зарубіжного досвіду у зазначеній сфері, результатом чого має стати імплементація у національне законодавство певних ідей, що в подальшому можуть позитивно відобразитися на стані національної

економіки. Важливим контекстоутворюючим аспектом публікацій того періоду щодо забезпечення економічної безпеки був аналіз негативного впливу на економічну безпеку та подолання наслідків пандемії COVID-19 (яка на той момент дійсно була найбільш руйнівним чинником для економічного розвитку, в тому числі і в Україні). Однак порівняно із довоєнним періодом ситуація в Україні радикально змінилася. Це не означає, що результати довоєнних досліджень щодо перспектив запровадження закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки втрачають свою цінність в умовах мілітарного впливу. Однак вони потребують суттєвого переосмислення в сучасних українських реаліях.

Руйнівний вплив війни на систему забезпечення економічної безпеки та необхідність реагування на ці новітні та надпотужні виклики та загрози, вже знайшли відображення у наукових дослідженнях. В цьому контексті досліджуються вплив російської агресії на економічну безпеку (А. Мазаракі, Т. Мельник) [9], питання ефективності публічного управління в умовах військового стану (А. Миколіук) [10], антикорупційна складова забезпечення економічної безпеки (О. Сидорчук, С. Хоміук) [14] та багато інших питань. На окрему увагу заслуговують публічні обговорення зазначеної проблематики в форматі круглих столів [4], а також проведення відповідних досліджень, зокрема – в формі експертних опитувань [3] та науково-аналітичних доповідей [6], які також мають значну цінність щодо визначення особливостей економічної безпеки в умовах мілітарного впливу та відповідного удосконалення системи публічного управління.

Однак, при всій безумовній значущості та змістовності отриманих вже у воєнний період результатів, багато питань щодо забезпечення економічної безпеки в системі публічного управління в умовах мілітарного впливу – залишаються відкритими. Це стосується і питання щодо перспектив використання в Україні світового досвіду публічного управління забезпеченням економічної безпеки держави, яке на тлі термінової необхідності долати руйнівний вплив збройної агресії на систему забезпечення економічної безпеки в певному сенсі відійшло на другий план. Тим не менше, на нашу думку, саме дослідження відповідного закордонного досвіду може відкрити певні можливості щодо досить швидкого удосконалення існуючої в Україні системи забезпечення економічної безпеки, з урахуванням потужного мілітарного впливу та прискореної євроінтеграції. Оперативно вирішити це завдання можливо лише за наявності певної системи

критерії оцінки відповідності закордонного досвіду нагальним потребам України в царині забезпечення власної економічної безпеки.

Мета статті полягає у визначенні системи основних критеріїв, яким має відповідати закордонний досвід забезпечення економічної безпеки з точки зору його відповідності та перспективності для адаптації та подальшої імплементації в Україні, в контексті мілітарного впливу, повоєнного відновлення та прискореної євроінтеграції, а також в аналізі окремих засадничих документів ЄС щодо забезпечення економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Порівняно із довоєнним періодом ситуація в Україні радикально змінилася. І хоча це не означає, що результати довоєнних досліджень щодо перспектив запровадження закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки втрачають свою цінність в умовах мілітарного впливу – вони потребують суттєвого переосмислення в сучасних українських реаліях. Значна кількість напрацювань концептуального рівня зберігають свою цінність та значущість, однак загальний підхід до аналізу та оцінки перспектив використання в Україні закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки має суттєво змінитися. Так, вже на першому етапі – на етапі відбору зразків закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки для аналізу та оцінки у відповідності із цілями даного дослідження, необхідно встановити певний «фільтр» для відбору таких зразків, з урахуванням проблем та викликів, що постали на цей час перед Україною (тобто досліджуваний закордонний досвід має бути релевантним щодо ситуації, в якій знаходиться Україна).

Таким «фільтром» має стати врахування ключових контекстоутворюючих аспектів життєдіяльності України на цей момент, ключових стратегічних орієнтирів розвитку та подолання існуючих викликів та загроз економічній безпеці держави, а саме:

1) євроінтеграційний вектор України як базовий стратегічний орієнтир її подальшого розвитку – досліджуваний досвід має відповідати не тільки нагальним потребам України, а і бути сумісним із відповідними засадами забезпечення економічної безпеки в країнах ЄС;

2) широкомасштабна збройна агресія та її руйнівні наслідки – з цієї точки зору найбільший інтерес представляє досвід та практичні механізми забезпечення економічної безпеки в країнах, що перебувають в умовах збройної агресії проти них (або постійної загрози такої агресії), при цьому мова має йти про досвід розвинених країн (наприклад – Ізраїль);

3) накопичені в Україні у довоєнний період виклики та загрози економічній безпеці, особливо ті з них, які в умовах війни ще більше загострились – в цьому контексті найбільш важливим є досвід та практики подолання саме таких проблем;

4) радикальні зміни, що відбулись або відбуваються в світі протягом останнього десятиліття – пандемія COVID-19 та її наслідки для економіки, прискорення та всепроникнення процесів мережизації та цифрової трансформації соціального та економічного життя, суттєва зміна геополітичної та безпекової ситуації в світі (на яку вплинула в тому числі і широкомасштабна збройна агресія проти України, яка виявило дуже низьку ефективність існуючих світових інститутів підтримки міжнародної безпеки у світі). Фактично врахування цих радикальних змін потребує встановлення певних хронологічних обмежень на відбір та аналіз досвіду та практик забезпечення економічної безпеки – в зазначеному контексті найбільшу цінність представляє досвід та практичні механізми останніх років, а також пов'язані з ними відповідні засадничі документи та дослідження. Звісно, що найбільш фундаментальні міжнародні документи зберігають свою актуальність, а от практичні механізми реалізації діяльності щодо забезпечення економічної безпеки – безумовно мають враховувати ці найновіші тренди та відповідати їм.

У відповідності із таким підходом можна запропонувати чотири основні критерії для відбору, аналізу та оцінки міжнародного досвіду та відповідних практик щодо забезпечення економічної безпеки держави в сфері публічного управління (табл. 1).

На нашу думку, використання цих критеріїв може суттєво прискорити процеси модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки держави в частині, що стосується імплементації відповідного сучасного закордонного досвіду.

У відповідності із першим критерієм саме досвід країн ЄС щодо забезпечення країн ЄС має стати пріоритетним напрямом досліджень. Досвід цей є надзвичайно багатим та розвиненим – останніми роками відповідна проблематика набула в ЄС ще більшої актуальності, саме внаслідок причин, що були зазначені вище. Так, дослідники зазначають, що «проблема забезпечення економічної безпеки ЄС вийшла на перший план політичних дискусій у співтоваристві внаслідок низки геополітичних викликів у міжнародній системі, включаючи торговельну війну між США та Китаєм, агресію Росії проти України, пандемію COVID-19, міграційні кризи. Пандемія COVID-19 виявила

Основні критерії щодо відбору, аналізу, оцінки та подальшої імплементації світового досвіду публічного управління забезпеченням економічної безпеки в Україні в умовах мілітарного впливу та прискореної євроінтеграції

Критерій	Значущість критерія
Ступінь відповідності вимогам євроінтеграційного спрямування розвитку України	У відповідності із цим критерієм пріоритетними для розгляду, аналізу, оцінки та впровадження є досвід та практичні механізми забезпечення національної безпеки, прийняті в країнах ЄС
Релевантність досвіду специфічним проблемам України, пов'язаним з мілітарним впливом	Цей критерій означає, що першочергову увагу потрібно приділяти досвіду та практичним механізмам забезпечення економічної безпеки в країнах, які зазнали збройних нападів, або перебувають під постійною загрозою такого нападу
Релевантність досвіду специфічним проблемам України в сфері забезпечення економічної безпеки, накопиченим та невирішеним у довоєнний період	У відповідності із цим критерієм пріоритетними для розгляду, аналізу, оцінки та впровадження є досвід, безпосередньо спрямований на вирішення саме тих проблем, що накопичились у довоєнний період і залишаються невирішеними і на цей час
Ступінь відповідності досвіду базовим мегатрендам сучасності, що впливають на системи забезпечення економічної безпеки (насамперед – цифрові трансформації, мережизація та зміна безпекової ситуації в світі).	Критерій відображає необхідність врахування радикальних змін, які відбуваються в світі протягом останнього десятиліття (пандемія COVID-19, цифровізація та мережизація, зміна геополітичної та безпекової ситуації в світі, гібридні та торгові «війни» та ін.). Використання критерію фактично встановлює певні хронологічні обмеження на відбір та аналіз досвіду та практик забезпечення економічної безпеки (найбільшу цінність представляє досвід та практики останніх років).

Джерело: розроблено автором.

ризиків, пов'язаних з високою концентрацією ланцюгів постачання у ЄС і надмірною залежністю від Китаю, що надає потенціал для зовнішніх гравців маніпулювати цими ланцюгами. Не припинювана агресія Росії проти України увиразнила вразливість ЄС, особливо щодо постачання таких життєво важливих ресурсів, як газ, із однієї країни. Зростають ризики посилення вразливості європейських компаній у вимірах глобальних ланцюгів постачання, доступу до ринків та лідерства в критичних технологіях. Ці кризи завдали значних економічних утрат громадянам європейських країн та поставили під загрозу функціонування економік держав-членів ЄС» [13, с. 3].

Реакцією на цю ситуацію стала розробка та прийняття Європейської стратегії економічної безпеки (European Economic Security Strategy), яку було оприлюднено 20 червня 2023 року [17]. Проблема забезпечення економічної безпеки ЄС вийшла на перший план політичних дискусій через загострення геополітичних викликів у міжнародній системі, включаючи:

- торговельну війну між США та Китаєм;
- агресію Росії проти України;
- пандемію COVID-19;
- міграційні кризи.

Затяжна збройна агресія Росії проти України увиразнила вразливість ЄС, особливо щодо постачання таких життєво важли-

вих ресурсів, як газ, із однієї країни. Пандемія COVID-19 виявила ризики, пов'язані з високою концентрацією ланцюгів постачання у ЄС і надмірною залежністю від Китаю, що надає потенціал для зовнішніх гравців маніпулювати цими ланцюгами.

Зростають ризики посилення вразливості європейських компаній у вимірах глобальних ланцюгів постачання, доступу до ринків та лідерства в критичних технологіях. Ці кризи завдали значних економічних утрат громадянам європейських країн та поставили під загрозу стабільне функціонування економік держав-членів ЄС.

У зазначеній Стратегії ідентифікуються наступні основні типи ризиків, які постали перед економіками країн ЄС [17, с. 4-5]:

– **ризик для стійкості ланцюгів постачання, включаючи енергетичну безпеку** (ризик стрибків цін, відсутність або дефіцит критично важливих продуктів або ресурсів в ЄС, включаючи і ті, що пов'язані з Зеленим переходом, а також ті, що необхідні для стабільного та диверсифікованого енергопостачання та виробництва ліків);

– **ризик для фізичної та кібернетичної безпеки критичної інфраструктури** (ризик збоїв або саботажу критичних інфраструктур, таких як трубопроводи, підводні кабелі, виробництво електроенергії, транспорту, електро-

них комунікаційних мереж, що можуть підірвати безпечність і надійність надання товарів і послуг або безпеки даних в ЄС);

– **ризик, пов'язаний з безпекою технологій і витоком технологій** (ризик для технологічних ресурсів ЄС, технологічної конкурентоспроможності та доступу до передових технологій, у тому числі через зловмисні дії в цифровій сфері, такі як шпигунство або незаконний витік знань. В окремих випадках витік технологій загрожує зміцненню військових/розвідувальних можливостей, які можуть використовуватись для підриву миру та безпеки – особливо це стосується технологій подвійного призначення, таких, як квантові технології, передові напівпровідникові технології та технології штучного інтелекту);

– **ризик перетворення економічної залежності або економічного примусу у певний вид зброї** (ризик того, що треті країни націляться на ЄС, його держави-члени та підприємства ЄС за допомогою заходів, що впливають на торгівлю чи інвестиції, щоб спричинити зміну політики, при цьому залишаючись в межах легітимного політично-правового простору).

Хоча для України наразі найбільш гострими є ризики для економічної безпеки, пов'язані із широкомасштабним збройним вторгненням, слід зазначити, що ризики, визначені країнами ЄС також мають враховуватись при розробці засадничих документів щодо забезпечення економічної безпеки, і стати предметом уваги системи державного управління. Власне, зазначені ризики і зараз є актуальними для України, але специфіка полягає в тому (на відміну від країн ЄС), що вони актуалізовані в умовах мілітарного впливу, і саме мілітарний вплив є найбільшою безпосередньою загрозою щодо реалізації цих ризиків.

У відповідності із визначеними ризиками в зазначеній Стратегії сформульовано систему пріоритетів, основний зміст та напрями реалізації яких зводяться до такого [17, с. 2–3]:

1. Підвищення власної конкурентоспроможності шляхом забезпечення стійкості економіки ЄС та ланцюгів постачання, зміцнення інновацій та промислового потенціалу, але при одночасному збереженні соціальної ринкової економіки. Реалізувати цей пріоритет планується через поглиблення Єдиного Ринку, інвестування в економіку майбутнього за допомогою розумної макроекономічної політики та політики згуртованості, NextGenerationEU¹,

¹ NextGenerationEU – це інноваційний інструмент для підтримки економічного відновлення Європи після пандемії коронавірусу та побудови більш екологічного, більш цифрового та більш стійкого майбутнього [18]

інвестування в людський капітал, зокрема шляхом підвищення кваліфікації європейської робочої сили. Важливими інструментами практичної реалізації зазначених напрямів мають, зокрема, стати диверсифікація джерел постачання та експортних ринків, сприяння розвитку дослідницької та промислової бази в стратегічних сферах (таких як сучасні напівпровідники, квантові обчислення, біотехнології, галузі з нульовим прибутком, чиста енергія та важлива сировина).

2. Забезпечення захисту від загальновищезначаних ризиків для економічної безпеки шляхом кращого впровадження інструментів, які вже є в наявності (зокрема – захист торгівлі, іноземні субсидії, безпека 5G/6G, скринінг прямих іноземних інвестицій та експортний контроль, інструменти протидії економічному примусу). Також необхідною є оцінка ефективності і розширення (за потреби) набору інструментів ЄС, спрямованих на подолання певних нових ризиків (зокрема – ризиків, пов'язаних з експортом або зовнішніми інвестиціями у вузький набір ключових базових технологій із військовим застосуванням).

3. Розвиток партнерства з країнами, які поділяють стурбованість ЄС щодо економічної безпеки, а також з тими, хто має спільні інтереси та готові співпрацювати для досягнення більш стійкої та безпечної економіки. На практиці це означає спільну роботу з якнайширшим колом партнерів для зміцнення економічної безпеки, сприяння стійким ланцюжкам створення вартості та зміцнення міжнародного економічного порядку, заснованого на правилах і багатосторонніх інститутах. Це також означає партнерство з країнами, які йдуть схожими шляхами зниження ризиків, просування та завершення угод про вільну торгівлю, а також інвестування в сталий розвиток і безпечні зв'язки по всьому світу через Global Gateway².

На перший погляд аналіз пріоритетів ЄС в зазначеній оновленій Європейській стратегії економічної безпеки свідчить про певну неактуальність для України багатьох з них, зважаючи на те, що найбільш гострі ризики та загрози економічній безпеці України створює широкомасштабна збройна агресія проти України та її руйнівний вплив. Однак якщо розглянути визначені пріоритети у стратегічній перспективі, стає зрозумілим, що реалізацію деяких з них потрібно починати вже зараз.

² Global Gateway – це запроваджена в 2021 році європейська стратегія щодо розвитку розумних, чистих і безпечних зв'язків у цифровому, енергетичному та транспортному секторах, а також зміцнення систем охорони здоров'я, освіти та досліджень у всьому світі. Стратегія спрямована на надання всебічної фінансової підтримки країнам-партнерам ЄС по всьому світу із особливою увагою до інфраструктурних проєктів [7; 16].

Система державного управління економічною безпекою має зосередитись, зокрема, на таких надзвичайно гострих питаннях, що відображені в пріоритетах Європейської стратегії та одночасно є актуальними для України, як:

– сприяння розвитку дослідницької та промислової бази в стратегічних сферах (для України це, насамперед, сфера оборонної промисловості, а також енергетична сфера, з урахуванням того руйнівного впливу, якій їй було нанесено внаслідок ворожих ударів);

– вирішення питань кібербезпеки та захисту інформації, які в умовах війни набувають особливого значення, в тому числі в сфері формування оборонного потенціалу.

Інші пріоритети також є актуальними, але повноцінна їх реалізація стане можливою лише на етапі повоєнного відновлення України та пов'язаної з ним (а також із процесами євроінтеграції) оптимізації системи державного управління економічною безпекою. Хоча очевидно, що відповідна підготовча робота має вестись вже зараз, як на концептуальному рівні (формування бачення щодо ключових напрямів забезпечення економічної безпеки в контексті євроінтеграції та повоєнної відбудови), так і на рівні формування відповідних стратегічних та засадничих документів. В той же час необхідно визнати, що конкретизація таких документів до рівня планів конкретних заходів стане можливою лише після завершення активної фази війни, коли стануть зрозумілими параметри/показники, з якими Україна буде входити в процеси повоєнної відбудови. Відповідно будуть конкретизовані і завдання щодо системи державного управління забезпеченням економічної безпеки.

Якісний та змістовний аналіз практик країн ЄС щодо забезпечення економічної безпеки міститься в аналітичній доповіді «Європейська економічна безпека: сучасні практики та подальший розвиток» («European Economic Security: Current practices and further development»), що було підготовлено на запит Комітету Європарламенту з міжнародної торгівлі та оприлюднено у квітні 2024 року [15]. Власне, специфічною рисою саме ЄС, на яку звертають увагу автори доповіді, є той факт, що ЄС складається з 27 різних країн, багато з яких мають різне ставлення до геоекономіки та міжнародних справ, і які мають власні стратегії національної безпеки, що включають акценти на специфічних для конкретних країн економічних загрозах. Фрагментованість пріоритетів на національному рівні призводить, зокрема,

до більш складного процесу прийняття рішень на рівні ЄС, ніж на рівні національних держав. Наслідком цього є те, що значна частина зусиль щодо формування загальноєвропейської політики у сфері економічної безпеки спрямовується на заохоченні більшій співпраці між державами-членами ЄС [15, с. 15]. Це також призводить до того, що на рівні ЄС засадничі документи та рішення щодо забезпечення економічної безпеки містять доволі загальні формулювання, визначаючи скоріше певні напрями діяльності, ніж конкретні завдання. Так, автори аналітичної доповіді, аналізуючи розглянуту вище Європейську стратегію економічної безпеки [17], звертають увагу на те, що визначення економічної безпеки в ній досі відсутнє, а сама стратегія об'єднує численні політичні зусилля, вжиті протягом останніх п'яти років, причому більшість політик, включених у Стратегію, вже і так існували до її прийняття [15, с. 15–16].

Так чи інакше, при всьому розмаїтті закордонного досвіду – в умовах швидкоплинних фундаментальних змін навіть найбільш розвинені країни постійно оновлюють та удосконалюють власні системи забезпечення економічної безпеки. Це значно ускладнює процеси аналізу, відбору, адаптації та імплементації закордонного досвіду – необхідна велика робота щодо дослідження та адаптації закордонного досвіду, починаючи вже від етапу відбору досвіду, який заслуговує на увагу та більш глибоке опрацювання.

Висновки. В Україні дослідження закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки і певні спроби щодо його впровадження почалися чи не з самого початку української незалежності, однак реальної активізації ці дослідження та спроби набули починаючи з 2014 року, з першої гострої фази збройного протистояння, коли загрози та виклики для економічної безпеки України як держави вийшли на якісно новий рівень. Важливим висновком досліджень щодо можливостей використання стало усвідомлення, що досить складно знайти повністю готові рішення щодо забезпечення власної економічної безпеки, і забезпечити відповідне удосконалення системи державного управління, механічно спираючись на досвід навіть самих розвинених країн (в тому числі країн ЄС) – адже їх досвід забезпечення економічної безпеки також перебуває у процесі постійного становлення та адаптації до умов сучасного світу, і в першу чергу відображає ті загрози та небезпеки, які є найбільш значущими для тієї чи іншої конкретної країни.

Надзвичайне розмаїття існуючого закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки потребує вже на етапі його відбору для подальшого дослідження та імплементації встановити певні критерії, яким цей досвід має відповідати. На нашу думку, основних таких критеріїв чотири: 1) ступінь відповідності вимогам євроінтеграційного спрямування розвитку України; 2) релевантність досвіду специфічним проблемам України, пов'язаним з мілітарним впливом; 3) релевантність досвіду специфічним проблемам України в сфері забезпечення економічної безпеки, накопиченим та невирішеним у довоєнний період; 4) ступінь відповідності досвіду базовим мегатрендам сучасності, що впливають на системи забезпечення економічної безпеки (насамперед – цифрові трансформації та зміна безпекової ситуації в світі). На нашу думку, використання цих критеріїв дозволить швидше та ефективніше виявляти той закордонний досвід забезпечення економічної безпеки, який може виявитись дійсно корисним для України в її нинішній ситуації.

В контексті євроінтеграційного вектору ключовими орієнтирами для України є загальні настанови, напрями, пріоритети європейської політики щодо забезпечення економічної безпеки. Фактично це єдиний шлях до забезпечення європейських вимог щодо системи державного управління економічною безпекою, при збереженні євроінтеграційного курсу України. В той же час на загальноєвропейському рівні вони носять занадто загальний характер, що створює певну проблему із їх конкретизацією щодо українських умов. Тому, на нашу думку, конкретні механізми та зразки практичної діяльності (з відповідними організаційно-управлінськими механізмами) доцільно шукати на національному рівні, серед держав-членів ЄС, які так чи інакше є більш близькими до України та мають більш менш схожі загрози та ризики. Однак і в цьому випадку відповідний досвід потребуватиме досить детальної та послідовної адаптації до українських реалій, на всіх рівнях – від концептуального до конкретних механізмів практичної реалізації. Важливим напрямом реалізації такої діяльності має стати поглиблення співпраці, як із загальноєвропейськими профільними інститутами, так і на рівні національних інститутів забезпечення економічної безпеки країн-членів ЄС.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акімова Л.М. Імплементація міжнародного досвіду державного управління забезпеченням економічної безпеки держави в Україні. *Інвестиції: практика*

та досвід. Сер. Державне управління. 2018. – № 19. С. 94–98.

2. Акімова Л.М. Механізм державного управління забезпеченням економічної безпеки в Україні: Монографія. – К.: «Центр учбової літератури», 2018. 323 с.

3. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану: Експертно-аналітична доповідь. НІСД, 2023. 14 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

4. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: Матеріали круглого столу. Львів: ЛьвДУВС, 2023. 239 с.

5. Гаман Н. О. Міжнародний досвід формування економічної безпеки держави: перспективи для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1264> (дата звернення: 18.11.2024).

6. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024. 71 с. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2024.08

7. ЄС Global Gateway: які можливості для України відкриває європейський «шовковий шлях»? *DiXi Group: веб-сайт.* URL: <https://dixigroup.org/comment/yes-global-gateway-yaki-mozhlyvosti-dlya-ukrayiny-vidkryvaye-yevropejskyj-shovkovyj-shlyah/> (дата звернення: 18.11.2024).

8. До проблеми вдосконалення механізмів державного управління економічною безпекою в умовах реформаційних змін: іноземний досвід, українські реалії / Каткова Т. та ін. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 1(42). Р. 324–334. DOI: 10.55643/fcaptr.1.42.2022.3707

9. Мазаракі А., Мельник Т. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *Scientia fructuosa,* 2022. №145(5). С. 4–28. DOI: 10.31617/1.2022(145)01

10. Миколіук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. № 29. С. 45–48. DOI: 10.32843/pma2663-5240-2022.29.8

11. Миргород-Карпова В.В. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави. *Правові горизонти.* 2020. Вип. 25 (38). С. 131–136.

12. Моргун Н.С., Марчевський С.В., Шевчук О.О. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави правоохоронними органами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Право.* Том 2 № 73 (2022). С. 74–80.

13. Огляд стратегічних документів Європейського Союзу у сфері економічної безпеки : аналіт. огляд / Покришка Д. С. та ін. Київ: НІСД, 2024. 41 с. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2024.12

14. Сидорчук О., Хоміук С. Проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: антикорупційний аспект. *Публічне урядування,* 2023. № 1 (34). С. 49–57. DOI: 10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6

15. European Economic Security: Current practices and further development. 2024. 37 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2024/754449/EXPO_IDA\(2024\)754449_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2024/754449/EXPO_IDA(2024)754449_EN.pdf) (дата звернення: 18.11.2024).

16. Global Gateway overview. *European Commission*: веб-сайт. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/global-gateway_en (дата звернення: 18.11.2024).

17. Joint Communication to the European Parliament, the European Council and the Council on «European Economic Security Strategy». *EUR-Lex*.

europa.eu: веб-сайт. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023JC0020> (дата звернення: 18.11.2024).

18. NextGenerationEU. Make it real. *NextGenerationEU*: веб-сайт. URL: https://next-generation-eu.europa.eu/index_en (дата звернення: 18.11.2024).

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY IN THE MODERN HEALTHCARE SYSTEM: REGULATORY AND LEGAL ASPECTS

У статті досліджено основні проблеми правового регулювання медичної діяльності в умовах сучасних викликів, зокрема в контексті публічного управління. Виявлені ключові проблеми організаційного, правового та доктринального характеру, що впливають на ефективність медичних послуг та доступ до них. Медико-соціальна діяльність, потребує окремого правового регулювання, яке виходить за межі традиційних понять медичних послуг і допомоги. Охорона здоров'я є однією з найбільш важливих сфер публічного управління, особливо в умовах сучасних глобальних викликів.

Запропоновано основні напрямки розвитку концепції правового регулювання медичної діяльності, що включає не лише загальне, але й спеціальне та екстраординарне правове регулювання. Україна, як і багато інших країн, стикається з необхідністю реформування медичної системи, що включає не лише зміну законодавчої та організаційної бази, а й розвиток інноваційних підходів до управління в сфері охорони здоров'я. В умовах війни, соціально-економічної нестабільності та загрози для громадського здоров'я постала нагальна потреба в адаптації правового регулювання медичної діяльності, що відповідає новим викликам та вимогам.

Акцентується необхідність розширення правового режиму медичної діяльності для врахування її економічних, соціальних та гуманітарних аспектів. Нормативно-правова складність та багатогранність медичної діяльності вимагають створення правової системи, яка б охоплювала як медичну практику, так і охорону здоров'я в цілому. Руїнування інфраструктури, а також необхідність координації між національними та міжнародними інституціями створюють додаткові труднощі. В Україні в умовах війни медична галузь переживає випробування, що вимагає швидкої адаптації та ефективного управління на всіх рівнях.

У статті обґрунтовано важливість інтеграції інноваційних правових підходів, а також необхідність міжнародної співпраці для розв'язання проблем сучасної медичної системи, зокрема в умовах кризових ситуацій. Порушення доступу до медичних послуг, а також великий потік внутрішньо переміщених осіб та постраждалих створюють великий тиск на систему охорони здоров'я. У зв'язку з цим важливою є розробка інноваційних підходів до публічного управління в сфері охорони здоров'я, що повинні включати правові та організаційні інструменти для подолання цих кризових явищ.

Ключові слова: формування та реалізація, система охорони здоров'я, етап, державна соціально-гуманітарна політика, нормативно-правові аспекти.

The article examines the main problems of legal regulation of medical activity in the context of modern challenges, in particular in the context of public administration. Key problems of an organizational, legal and doctrinal nature that affect the effectiveness of medical services and access to them are identified. Medical and social activity, being an important part of economic relations, requires separate legal regulation that goes beyond the traditional concepts of medical services and assistance. Health care is one of the most important areas of public administration, especially in the context of modern global challenges.

The main directions of development of the concept of legal regulation of medical activity are proposed, which includes not only general, but also special and extraordinary legal regulation. Ukraine, like many other countries, is faced with the need to reform the medical system, which includes not only changing the legislative and organizational framework, but also developing innovative approaches to management in the field of health care. In conditions of war, socio-economic instability, and threats to public health, there has been an urgent need to adapt the legal regulation of medical activities to meet new challenges and requirements.

The need to expand the legal regime of medical activity is emphasized to take into account its economic, social and humanitarian aspects. The regulatory and legal complexity and multifaceted nature of medical activity require the creation of a consistent legal system that would cover both medical practice and health care as a whole. Problems with access to medical services, the destruction of infrastructure, as well as the need for coordination between national and international institutions create additional difficulties in implementing effective medical policy. In Ukraine, in conditions of war, the medical industry is experiencing challenges that require rapid adaptation and effective management at all levels.

The article substantiates the importance of integrating innovative legal approaches, as well as the need for international cooperation to solve the problems of the modern medical system, in particular in crisis situations. Violation of access to medical services, the destruction of hospitals and infrastructure, as well as a large flow of internally displaced persons and victims create great pressure on the health care system. In this regard, it is important to develop innovative approaches to public management in the field of health care, which should include legal and organizational tools to overcome these crisis phenomena.

Key words: formation and implementation, health care system, stage, state social and humanitarian policy, regulatory and legal aspects.

УДК 351.84:35.072.2:342.5(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.15>

Шимечко О.С.
директор
Медичний центр «Життя-Київ»

Постановка проблеми у загальному вигляді з важливими науковими і практичними завданнями. В останні роки в Україні питання нормативно-правового регулювання медичної діяльності привертає значну увагу, причини підвищеного інтересу до цієї теми очевидні. Однією з основних причин є нерозв'язаність деяких організаційних та фінансових проблем у процесі трансформації національної системи охорони здоров'я. Водночас існує брак ефективних правових механізмів, що забезпечують захист прав та законних інтересів як громадян-пацієнтів, так і медичних працівників. Системні недоліки також стосуються питань доступності та якості медичних послуг для населення.

Система бюджетно-страхової медицини в Україні також продемонструвала свою нездатність справлятися з основними проблемами галузі в умовах економічної нестабільності та фінансової кризи. Основне навантаження лягло на державну систему охорони здоров'я, яка вимагає подальшого вдосконалення фінансування та реформи. Окрім того, зберігаються серйозні проблеми з розробкою та впровадженням у вітчизняну медицину новітніх медичних технологій, таких як біологічні, генетичні та інформаційні, що вимагає вирішення організаційних, правових та етичних питань на всіх етапах їхнього впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. Аналізуючи останні документи, можна побачити, що в Україні все частіше акцентується увага на необхідності реформування медичної сфери та правового регулювання [3]. Це включає в себе необхідність вдосконалення інфраструктури охорони здоров'я, зокрема, покращення доступу до первинної медико-санітарної допомоги, а також підвищення рівня розвитку медичних установ, що надають допомогу різним віковим групам. Проблеми, які стали очевидними під час пандемії, вимагають розробки інноваційних правових і організаційних рішень, що здатні забезпечити ефективне функціонування медичної системи в умовах сучасних викликів.

В Україні питання охорони здоров'я та збереження здоров'я громадян є важливими складовими державної політики. Так, у Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, затвердженій Указом Президента України, серед пріоритетів визначено забезпечення доступу до якісної медичної допомоги, покращення здоров'я населення та створення умов для збереження благополуччя громадян. Крім того, у рамках національної безпеки, згідно з документами державної політики, одним із голов-

них завдань є зміцнення системи охорони здоров'я, що включає в себе розвиток інфраструктури та вдосконалення правових засад функціонування медичних установ.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. На сьогоднішній день існує низка проблем, пов'язаних із правовим регулюванням медичної діяльності, які потребують особливої уваги. Серед них недостатня чіткість законодавчої бази, що регулює медичні послуги, а також відсутність єдиного правового режиму для різних видів медичної діяльності. Крім того, в умовах сучасних викликів, таких як пандемії та техногенні катастрофи, необхідно адаптувати законодавство до нових реалій, створюючи умови для ефективного управління в галузі охорони здоров'я.

Навіть швидкий аналіз офіційних документів останніх років свідчить про формування запиту на суттєві зміни в принципах та умовах функціонування галузі охорони здоров'я в Україні, зокрема щодо процесу здійснення медичної діяльності [1]. Зазначене відображає необхідність перегляду традиційних підходів, таких як визначення «медична послуга», а також запровадження нових концепцій правового регулювання, спрямованих на вдосконалення галузі. Зокрема, все частіше звучать пропозиції щодо «декриміналізації» медичної діяльності, що може стати важливим кроком у модернізації медичних установ і підвищенні довіри до медичних працівників.

Мета статті полягає в обґрунтуванні нормативно-правового забезпечення формування та реалізації державної соціально-гуманітарної політики щодо ефективного функціонування системи охорони здоров'я на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Публічне управління в цій сфері має бути спрямоване на інтеграцію новітніх технологій у медичну практику, забезпечення правового захисту пацієнтів і медичних працівників, а також зміцнення міжнародного співробітництва для подолання глобальних загроз здоров'ю населення. Сьогодні не відбулося також істотного поліпшення кадрового складу медичних працівників, попри триваючу оптимізацію галузі. В Україні спостерігається дефіцит висококваліфікованих та мотивованих медичних кадрів, особливо у первинному ланці. Проблема недостатньої кількості медичних працівників залишається актуальною, і це негативно впливає на доступність та якість медичних послуг. Більше того, за багато років так і не були вирі-

шені питання щодо лікарського забезпечення громадян. Пацієнти, що проходять лікування в амбулаторних умовах, змушені купувати більшість лікарських препаратів за власний рахунок, а винятки з цього правила поширюються лише на пільгові категорії громадян, таких як інваліди або пацієнти з соціально значущими захворюваннями.

Відсутність чіткої регламентації у цьому напрямі створює додаткові труднощі для формування ефективної системи медичних послуг. У зв'язку з цим, для досягнення належного рівня правового регулювання медичної діяльності, а також суміжних видів діяльності, необхідно розробити на національному рівні концепцію правового регулювання, яка б ефективно реагувала на існуючі виклики та загрози у сфері охорони здоров'я [5]. Виявлені ключові проблеми організаційного, правового та доктринального характеру, такі як відсутність чіткої правової основи для надання медичних послуг, нестабільність кадрової ситуації та обмежений доступ до необхідних ліків, значно ускладнюють досягнення високих стандартів у медичному обслуговуванні населення.

Сама по собі концепція є ідеальною моделлю, у межах якої здійснюється цілеспрямований вплив на окрему групу або взаємопов'язані групи суспільних відносин, що врегульовані правовими нормами (правовідносини). У ній визначаються предмет, принципи, основні засоби та механізми регулювання. Необхідно зазначити, що для ефективного функціонування концепції важливими є суб'єкти та учасники правовідносин, адресати, агенти галузі. Подальше більш тонке регуляторне налаштування має враховувати інтереси суб'єктів та учасників правовідносин, наявні загрози та ризики. Саме на цій основі можна формувати галузеве законодавство або його базову частину, яке забезпечить вирішення завдань, що стоять перед національною системою охорони здоров'я, і відреагує на існуючі виклики та загрози.

Медична діяльність, будучи важливою частиною економічних відносин, потребує окремого правового регулювання, яке виходить за межі традиційних понять медичних послуг і допомоги. Зокрема, медична діяльність включає не тільки процес надання медичних послуг, а й управлінські, організаційні та фінансові аспекти, що значно впливають на ефективність функціонування системи охорони здоров'я. У цьому контексті необхідно враховувати вплив глобальних економічних та соціальних процесів, які безпосередньо впливають на доступність та якість медичних послуг, а також необхідність удосконалення

правового регулювання медичних відносин для забезпечення належного рівня охорони здоров'я в умовах сучасних викликів. Тому формулювання чіткої концепції правового регулювання медичної діяльності є важливим етапом у створенні ефективної системи охорони здоров'я.

Перше питання, що вимагає рішення щодо медичної діяльності, – це з'ясування її суті. У контексті України ставлення до медицини як галузі, що безпосередньо пов'язана з громадським благополуччям, розвивалося в контексті національної безпеки та охорони здоров'я населення. Протягом тривалого часу, зокрема за радянської доби, медична діяльність сприймалася як частина загальнодержавної системи, спрямована на служіння суспільству. Лікарі виконували свою професійну роль як частину державної системи охорони здоров'я, де отримання прибутку від медичної діяльності не було пріоритетом.

Сучасний стан медичної діяльності в Україні ставить нові виклики, адже із запровадженням ринкових принципів та впровадженням системи обов'язкового медичного страхування постала необхідність чіткого визначення правового статусу медичної діяльності як економічної діяльності, яка має приносити прибуток [2]. У той же час, вона повинна залишатися в рамках соціально орієнтованої сфери, де доступність і якість медичних послуг залишаються на першому місці. Таке поєднання ринкових та соціальних аспектів вимагає особливого підходу до регулювання цієї діяльності та визначення чітких меж між економічними і соціальними цілями медичної практики.

Сьогодні медичну діяльність можна віднести до економічної діяльності в межах соціально-культурної сфери, де економічний ефект від її проведення має бути збалансований з потребами суспільства у забезпеченні доступу до медичних послуг. Законодавче врегулювання медичної діяльності вимагає чіткої системи нормативно-правових актів, які б гарантували як економічну ефективність, так і соціальну відповідальність медичних установ і фахівців.

У найширшому розумінні економічна діяльність – це процес відтворення матеріальних ресурсів та нематеріальних (духовних) благ, що включає в себе їх виробництво, розподіл, обмін і споживання. У сфері медичної діяльності медики, як правило, працюють з нематеріальними благами, такими як здоров'я та добробут людей, але в економічному сенсі вони надають послуги та виконують роботи, які мають економічну вартість. Це створює необхідність чіткого правового регулювання

медичних послуг, що з одного боку враховує соціальні потреби, а з іншого – забезпечує економічну ефективність.

В Україні, подібно до міжнародної практики, медична діяльність розглядається як важлива складова економічних відносин, яка вимагає особливого підходу до правового регулювання. Конституція України не визначає прямо медичну діяльність як економічну, але чітко закріплює право кожного громадянина на охорону здоров'я, що є основою для розробки відповідних правових норм. Сучасні нормативно-правові акти, такі як Закон України "Про охорону здоров'я", також оперують категоріями економічної діяльності, акцентуючи увагу на фінансуванні медичних послуг, обов'язковому медичному страхуванні та інших механізмах, що сприяють ефективному функціонуванню цієї сфери.

Законодавче врегулювання медичної діяльності має враховувати як економічні, так і соціальні аспекти, зокрема в питаннях доступності медичних послуг, їх якості, а також ефективного використання ресурсів. Законодавство повинно чітко визначити механізми компенсації витрат, забезпечення належного рівня медичної допомоги для різних категорій населення та сприяти впровадженню новітніх медичних технологій і стандартів, що відповідають сучасним вимогам [5].

Економічна діяльність в Україні є різноманітною, і в літературі, законодавстві та на практиці можна зустріти різні підходи до класифікації її видів. Найбільш поширеним підходом є розрізнення між підприємницькою та непідприємницькою діяльністю. Підприємницька діяльність, відповідно до ст. 2 Цивільного кодексу України, визначається як самостійна, що здійснюється на свій ризик діяльність, спрямована на систематичне отримання прибутку через користування майном, продаж товарів, виконання робіт чи надання послуг. Це діяльність, яка зазвичай здійснюється комерційними організаціями, індивідуальними підприємцями та іншими суб'єктами ринку.

Крім підприємницької діяльності, важливе місце в економічній діяльності займає діяльність, що приносить дохід, яку здійснюють некомерційні організації. Відповідно до законодавства України, некомерційна діяльність спрямована на досягнення цілей, не пов'язаних із отриманням прибутку, і не передбачає розподілу отриманого доходу між учасниками. Така діяльність часто включає медичні послуги, що надаються благодійними фондами, державними установами

або організаціями, що займаються профілактикою та лікуванням на безкоштовній або пільговій основі. На сьогодні медичною діяльністю в Україні займаються як некомерційні, так і комерційні організації, а також індивідуальні підприємці. Це відображає тенденцію до розвитку ринку медичних послуг, де приватні медичні заклади, клініки та лікарі-фахівці грають важливу роль поряд з державними установами охорони здоров'я. Медична діяльність є важливою частиною економічної діяльності, що включає надання медичних послуг, виконання медичних робіт, надання допомоги пацієнтам.

Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень в даному напрямку. Пропонуються основні напрямки розвитку концепції правового регулювання медичної діяльності в Україні, що включає не лише загальне, але й спеціальне та екстраординарне правове регулювання. Спеціальне правове регулювання має на меті створення правових норм, які відповідають специфіці медичної діяльності, зокрема в контексті медичних послуг та лікарських процедур. Екстраординарне правове регулювання охоплює надзвичайні ситуації, які можуть вимагати спеціальних заходів у сфері охорони здоров'я, таких як епідемії, природні катастрофи чи надзвичайні ситуації, що вимагають оперативної реакції державних органів та медичних установ. Цей підхід сприяє ефективному забезпеченню прав та інтересів громадян у сфері охорони здоров'я, особливо в умовах кризових ситуацій.

З розвитком медичних послуг, які надаються комерційними організаціями та індивідуальними підприємцями, також зростає роль саморегулювання професійних спільнот. У країні є національні професійні організації, асоціації, палати та інші саморегульовані організації, які здійснюють контроль за діяльністю медичних працівників, забезпечують професійну відповідальність, страхування та вирішення конфліктів між пацієнтами і медичними працівниками. Важливо, що саморегулювання медичних професій в Україні є важливим елементом розвитку медицини, оскільки ці організації активно беруть участь у розробці клінічних рекомендацій, підготовці та перепідготовці кадрів, встановленні стандартів і норм в медичній практиці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бернс Л. Інновації у сфері охорони здоров'я URL: <http://www.management.com.ua/interview/int021.html> (дата звернення: 12.11.2024).

2. Бутник О.О., Немирівська О.Я. Особливості публічного управління в умовах світової пандемії. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 142–148.

3. Gao J., Zheng P., Jia Y., Chen H., Mao Y., Chen S., Dai J. Mental health problems and social media exposure during COVID-19 outbreak. *Plos one*. 2020. Vol. 15, No. 4. P. 23–24.

4. González-Padilla D. A., Tortolero-Blanco L. Social media influence in the COVID-19 Pandemic. *International braz jurol*. 2020. Vol. 46. P. 120–124.

5. Thomas W. Pogge. Human rights and global health: a research program. *Metaphilosophy*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9973.2005.00362.x> (дата звернення: 27.10.2024).

СЕКЦІЯ 3
ДЕРЖАВНА СЛУЖБАПЕРСПЕКТИВИ БЮРОКРАТІЇ ЗАДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІPROSPECTS OF BUREAUCRACY FOR THE MODERNISATION
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Вдосконалення культури бюрократії є ключовим фактором модернізації державного управління, що забезпечує підвищення ефективності роботи державних інституцій, їх прозорість, підзвітність та якість послуг для громадян. У контексті трансформаційних процесів в Україні та її прагнення до європейської інтеграції, розвиток бюрократії є критичним елементом сталого розвитку. Одним із головних завдань є запровадження прозорості та підзвітності у діяльності державних службовців через використання таких інструментів, як відкриті дані, публічні реєстри, звіти про виконання бюджетів і урядових програм. Це сприяє зменшенню корупційних ризиків, посиленню довіри громадян до органів влади та ефективності державних службовців. Цифровізація державного управління та розвиток електронного уряду також є важливими аспектами вдосконалення бюрократії. Створення сучасних цифрових платформ, таких як платформа «Дія», сприяє спрощенню взаємодії громадян із державою, мінімізує вплив людського фактору та підвищує доступність адміністративних послуг. Інтеграція інформаційних систем між органами державної влади дозволяє зменшити адміністративні бар'єри, оптимізувати процеси обміну даними та сприяти економії ресурсів. Реформування системи управління людськими ресурсами є важливим напрямом. Підвищення професійного рівня, впровадження системи безперервного навчання та розвитку службовців, створення кар'єрних можливостей і прозорих критеріїв оцінки сприяють формуванню нової генерації державних службовців. Етичні стандарти та норми поведінки мають забезпечити орієнтацію на якість виконання обов'язків і відповідальність перед суспільством. Впровадження культури інновацій є одним із фундаментальних аспектів модернізації державного управління, спрямованої на адаптацію до сучасних викликів та запитів суспільства. Це передбачає створення сприятливого середовища для заохочення новаторських ідей, які сприяють удосконаленню організаційних процесів, впровадженню нових технологій та підходів у виконанні управлінських функцій. Модернізація управлінських процесів включає впровадження електронного документообігу, автоматизацію рутинних процедур, розвиток платформ електронного врядування та інтеграцію інформаційних систем для забезпечення швидкої й ефективної взаємодії між різними органами влади.

Ключові слова: державний апарат, електронне урядування, адміністративна раціональність, реформа управління, інновації в публічному секторі.

Improving the culture of bureaucracy is a key factor in the modernization of public administration, ensuring increased efficiency of public institutions, their transparency, accountability, and the quality of services provided to citizens. In the context of Ukraine's transformational processes and its aspirations for European integration, the development of bureaucracy is a critical element of sustainable progress. One of the primary objectives is to implement transparency and accountability in the activities of civil servants through tools such as open data, public registries, budget execution reports, and governmental program evaluations. These measures reduce corruption risks, strengthen public trust in government bodies, and enhance the effectiveness of civil servants. Digitalization of public administration and the development of e-government are also crucial aspects of improving bureaucracy. The creation of modern digital platforms, such as the «Diiia» platform, facilitates simplified interaction between citizens and the state, minimizes the impact of the human factor, and increases the accessibility of administrative services. The integration of information systems across government institutions helps to reduce administrative barriers, optimize data exchange processes, and contribute to resource efficiency. Reforming the human resource management system is an important direction. Enhancing professional competencies, implementing a system of continuous learning and development for public servants, creating career opportunities, and establishing transparent evaluation criteria foster the formation of a new generation of public officials. Ethical standards and norms of behavior are aimed at ensuring a focus on the quality of duty performance and accountability to society. The introduction of a culture of innovation is one of the fundamental aspects of public administration modernization, aimed at adapting to contemporary challenges and societal demands. This involves creating an enabling environment to encourage innovative ideas that improve organizational processes, introduce new technologies, and apply advanced approaches to the execution of administrative functions. The modernization of management processes includes the implementation of electronic document management, automation of routine procedures, the development of e-governance platforms, and the integration of information systems to ensure prompt and efficient interaction between different government bodies.

Key words: state apparatus, e-governance, administrative rationality, management reform, innovations in the public sector.

УДК 351
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.16>

Вожол О.В.
аспірантка
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні виклики, з якими стикається державне управління в Україні, вимагають пошуку нових моделей і підходів до організації управлінських процесів. У контексті світових тенденцій реформування систем управління бюрократія, попри її стереотипне сприйняття як застарілого інструменту, залишається важливим елементом функціонування державного апарату. Поняття бюрократії у науковому дискурсі набуло полісемантичного характеру: з одного боку, вона критикується через асоціації з надмірним регулюванням та інертністю, з іншого боку, розглядається як механізм забезпечення стабільності та ефективності в умовах реформування. Вивчення перспектив бюрократії у модернізації державного управління в Україні є актуальним завданням, оскільки саме раціоналізація бюрократичних структур може стати ключовим чинником у створенні ефективних управлінських систем, орієнтованих на задоволення потреб суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє визначити основні тенденції та проблемні аспекти модернізації державного управління в умовах постмодерну. Я. Білозерова наголошує на важливій ролі інтелектуальної еліти у сприянні трансформаційним процесам у суспільстві. М. Головатий акцентує увагу на концептуальних основах модернізації державного управління, виділяючи специфіку постмодерного підходу. Дослідження О. Линдюк демонструє суперечності, що виникають у процесі реформування державної служби в Україні. О. Онуфрієнко пропонує сучасні доктринальні засади модернізації, включаючи веберіанську бюрократію, нове державне управління та електронне врядування [4]. Н. Перепелиця аналізує еволюцію поняття «бюрократія» та його інтерпретацію у сучасному контексті. Звертаючи увагу на роль бюрократії в процесах модернізації [5], А. Рачинський і І. Пантелейчук відзначають значення національної специфіки в організації державної служби. Водночас, Г. Філіпчук підкреслює суспільний пріоритет освіченості як фундаменту для успішного державного управління. М. Шевченко розглядає нову парадигму культурної політики, яка є невід'ємною частиною державного розвитку. N. Hendryadi та співавтори досліджують зв'язок між бюрократичною культурою, лідерством, емоційною залученістю та поведінкою у сфері обміну знаннями, пропонуючи цінний порівняльний аналіз для вдосконалення державного управління в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми потребує додатко-

вої уваги до питання адаптації сучасних теоретичних підходів до українських реалій, зокрема у контексті розвитку цифрових платформ та впровадження інноваційних практик. Незважаючи на численні дослідження, недостатньо вивчено вплив бюрократичної культури на ефективність реалізації модернізаційних ініціатив, зокрема в аспекті подолання корупційних ризиків. Існує потреба в інтеграції концепцій етичного управління та нових технологій для покращення взаємодії громадян із державою, що включає детальний аналіз успішних міжнародних практик. Крім того, залишається відкритим питання створення інноваційних підходів до підвищення професійного рівня державних службовців через безперервне навчання та розвиток, що є ключовим для формування нової генерації ефективних управлінців.

Мета статті – визначення ролі бюрократії у контексті модернізації державного управління в Україні, обґрунтування шляхів трансформації бюрократичних механізмів відповідно до сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Вдосконалення культури бюрократії є ключовим фактором для модернізації державного управління, що дозволяє підвищити ефективність роботи державних інституцій, забезпечити їхню прозорість і підзвітність, а також покращити якість надання послуг громадянам. У контексті України, яка переживає трансформаційні процеси та прагне інтеграції до європейської спільноти, вдосконалення бюрократії є критичним елементом для забезпечення сталого розвитку.

Одним із головних завдань модернізації культури бюрократії є забезпечення прозорості та підзвітності державних органів, що сприятиме підвищенню довіри громадян до держави. Для цього необхідно впровадити ефективні механізми контролю за діяльністю державних службовців, які б дозволяли громадянам та інституціям громадянського суспільства стежити за процесами прийняття рішень [2]. Серед ефективних інструментів є публічні реєстри, відкриті дані та звіти про виконання бюджетів і урядових програм. Прозорість процесів забезпечує громадянам доступ до інформації про діяльність органів влади, що дозволяє зменшити корупційні ризики та посилити відповідальність державних службовців за свої дії.

Для посилення підзвітності державних службовців важливо впроваджувати системи оцінювання їхньої діяльності на основі досягнення конкретних результатів, що може включати індикатори ефективності, які дозволять

об'єктивно оцінювати внесок кожного службовця у досягнення цілей організації [3]. Така система має бути спрямована на оцінку реального внеску службовців у досягнення цілей державної установи, підвищення ефективності та покращення якості державних послуг (табл. 1).

Система показників ефективності роботи державних службовців має бути спрямована на оцінку досягнутих результатів, якості нада-

них послуг та інноваційності підходів. Така система дозволить перейти від формальної оцінки виконання обов'язків до реальної оцінки внеску службовців у розвиток державного управління, підвищення довіри громадян до державних інституцій і сприятиме покращенню ефективності функціонування державного апарату. Також важливо впроваджувати механізми стимулювання ефективної роботи, включно з фінансовими та нефінансовими

Таблиця 1

Основні показники оцінювання діяльності державних службовців на основі досягнення конкретних результатів

Показник	Критерій
Показники результативності вимірюють досягнення конкретних цілей, встановлених перед службовцями, та їхній внесок у реалізацію стратегічних планів установ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення стратегічних цілей: відсоток виконання ключових показників ефективності (KPI), пов'язаних з досягненням загальних стратегічних цілей державної установи. 2. Внесок у покращення послуг: впроваджені ініціативи, що покращують якість та доступність державних послуг. 3. Ефективність прийнятих рішень: оцінка результатів прийнятих рішень, включаючи їх вплив на економію ресурсів або підвищення якості виконання завдань.
Показники якості оцінюють, наскільки якісно виконуються службові обов'язки, враховуючи потреби та очікування громадян та установи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Задоволеність громадян: оцінка рівня задоволеності громадян державними послугами через опитування або інші методи зворотного зв'язку. 2. Час реакції: середній час відповіді на запити громадян або інші операційні процеси, такі як розгляд заявок. 3. Рівень скарг та звернень: кількість скарг, пов'язаних з діяльністю службовця, та оперативність їх вирішення.
Показники інноваційності та розвитку оцінюють здатність службовця до впровадження інновацій та підвищення власної кваліфікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ініціативність та інновації: кількість впроваджених новаторських ідей, які призвели до підвищення ефективності процесів або покращення результатів роботи установи. 2. Участь у тренінгах та підвищенні кваліфікації: оцінка розвитку компетенцій службовця через участь у професійних тренінгах, програмах навчання або конференціях. 3. Інформаційні технології: здатність службовця використовувати сучасні IT-рішення для покращення виконання своїх завдань.
Показники співпраці та командної роботи спрямовані на оцінку якості взаємодії службовця з колегами та іншими структурними підрозділами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Командна робота: оцінка рівня співпраці з іншими відділами або колегами, зокрема участь у міжвідомчих ініціативах. 2. Здатність до лідерства: оцінка ефективності управління командами, якщо службовець займає керівну посаду, або його внесок у успішну роботу групи. 3. Спільне досягнення цілей: результати виконання міжвідомчих проєктів або загальних цілей державного органу, де службовець бере участь.
Показники ефективності використання ресурсів оцінюють, як службовець використовує ресурси (час, бюджет, матеріальні засоби) для досягнення результатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація витрат: оцінка здатності службовця знижувати витрати на виконання завдань без втрати якості. 2. Ефективність управління часом: оцінка виконання завдань у встановлені терміни та здатність уникати непотрібних затримок у процесах. 3. Раціональність у використанні матеріальних ресурсів: оцінка того, наскільки раціонально службовець використовує надані йому ресурси (техніка, приміщення тощо).
Показники прозорості та підзвітності мають відображати здатність службовця до прозорості у своїй діяльності та підзвітності громадянам та керівництву	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкритість у прийнятті рішень: ступінь відкритості щодо процедур прийняття рішень, звітування про результати діяльності. 2. Підзвітність керівництву: оцінка виконання встановлених обов'язків та регулярне надання звітів про свою діяльність.

Джерело: авторська розробка

мотиваційними інструментами, що сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень.

Сприяння культурі інновацій може бути корисним для зміни бюрократичного стилю роботи. Цього можна досягти, створивши середовище, де працівники відчуватимуть свободу висловлювати ідеї, щодо удосконалення функціонування державної установи. Організації також можуть заохочувати інноваційні ідеї чи практики. Цифровізація державного управління є одним з основних шляхів модернізації культури бюрократії, що дозволяє зменшити адміністративні бар'єри, спростити взаємодію між громадянами та державою та забезпечити більшу ефективність управлінських процесів. Розвиток електронного уряду є критично важливим для підвищення прозорості та доступності державних послуг, а також для мінімізації впливу людського фактору, який часто є джерелом корупційних практик.

Успішне впровадження електронного уряду в Україні вимагає інвестицій у телекомунікаційну інфраструктуру, розробки сучасних цифрових платформ для надання державних послуг та навчання державних службовців навичкам роботи з новими технологіями.

Доцільно системно розширювати спектр адміністративних послуг, доступних в режимі онлайн, особливо зосереджуючись на реєстрації підприємств та отриманні ліцензій і дозволів. Ця ініціатива знизить корупційні ризики та підвищить зручність як для громадян, так і для бізнесу. Сприяння інтеграції та взаємодії інформаційних систем між різними державними структурами покращує обмін даними та мінімізуючи бюрократичні процеси.

Реалізовувати ініціативи, спрямовані на розширення доступу до високошвидкісного Інтернету у віддалених і сільських регіонах, забезпечення рівного доступу до електронних послуг для всіх громадян.

Важливим аспектом є розвиток платформи «Дія», яка забезпечує доступ до різноманітних державних послуг в режимі онлайн, що значно спрощує їх отримання громадянами та підприємствами. Такі інноваційні рішення сприяють зменшенню бюрократичних зволікань, підвищують зручність для користувачів та сприяють переходу до більш прозорої та ефективної моделі державного управління.

Реформування системи управління людськими ресурсами є важливим кроком у вдосконаленні культури бюрократії. Підвищення професіоналізму державних службовців, їхньої мотивації та етичних стандартів є основою для створення ефективного та відповідального державного апарату. Це передбачає запровадження нових підходів до набору, підготовки

та розвитку кадрів, що відповідають сучасним вимогам до державної служби. Зокрема, слід впровадити систему безперервного професійного навчання, що включає підвищення кваліфікації, розвиток управлінських навичок і знань у сфері цифрових технологій [7].

Проводити регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації державних службовців з акцентом на сучасні технології, управлінські компетенції та етичні стандарти. Створити шляхи кар'єрного зростання, зокрема через встановлення прозорих критеріїв просування по службі та залучення до ініціатив управлінського розвитку. Також важливо запровадити ефективні системи атестації та оцінки персоналу, які б орієнтувалися не лише на формальне дотримання вимог, але й на досягнення результатів і дотримання етичних стандартів.

Формування нової генерації державних службовців, орієнтованих на потреби громадян і суспільства, має супроводжуватися запровадженням чітких етичних норм і кодексів поведінки. Це дозволить підвищити рівень довіри до державних інституцій, знизити рівень корупції та забезпечити орієнтацію на якісне виконання службових обов'язків.

Бюрократична культура безпосередньо пов'язана з розширенням можливостей лідерства та емоційною відданістю, але не з поведінкою обміну знаннями. Крім того, розширення прав і можливостей лідерства відіграє важливу роль у покращенні поведінки щодо обміну знаннями та емоційної відданості [6].

Керівництво має визнати, що застосування бюрократичної культури з різними атрибутами, такими як низька ініціатива у прийнятті рішень, відсутність нових ідей, моделі комунікації зверху вниз, особисті пошуки стабільності та обмежені можливості для ініціативи, не є ефективним способом керувати позитивним ставленням і поведінкою, зокрема, поведінкою обміну знаннями та емоційною відданістю.

Лідери відіграють ключову роль у формуванні культури організації. Лідери повинні діяти як каталізатори змін, маючи чітке бачення, яке просуває організацію від жорсткої бюрократичної практики до більш гнучкої та динамічної культури. Вони можуть сприяти розвитку культури відкритості, сприяючи діалогу та участі працівників у процесах прийняття рішень. Зменшення жорсткості формальних правил може зробити організацію більш гнучкою. Хоча важливо мати встановлені процедури, правила не повинні перешкоджати творчості та інноваціям. Необхідно знайти баланс між підтриманням необхідного порядку та сприянням гнучкості [1].

Обмін знаннями та емоційну прихильність можна покращити шляхом розширення можливостей, надання ширших можливостей у прийнятті рішень, розширення автономії, надання працівникам гнучкості для передачі нових ідей, впровадження двостороннього спілкування та заохочення людей до роботи та розширення можливості для ініціативи співробітників [9].

Відкриті комунікації необхідні для будь-якої зміни організаційної культури. Лідери повинні забезпечити вільний потік інформації на всіх рівнях, що допоможе мінімізувати непорозуміння та інформувати співробітників про напрямок діяльності організації.

Однією з головних характеристик бюрократичної культури є концентрація влади прийняття рішень на вищих рівнях. Натомість повноваження щодо прийняття рішень можуть бути певною мірою розділені з працівниками нижчого рівня, що підвищить їхню мотивацію та задоволеність роботою, а також сприяти більш ефективному прийняттю рішень [8].

Для модернізації культури бюрократії важливо посилити залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Інтеграція механізмів громадської участі дозволяє створити більш інклюзивне, прозоре та підзвітне державне управління, орієнтоване на потреби громадян. Громадські консультації, громадські ради, онлайн-обговорення, петиції та інші механізми участі дозволяють громадянам впливати на рішення, що їх стосуються, і сприяють побудові довіри до держави. Необхідно відстоювати впровадження інноваційних проєктів у державному управлінні, особливо через фінансування стартапів та дослідницьких ініціатив.

Ефективна інтеграція громадської участі потребує створення платформ для зворотного зв'язку, що дозволять громадянам не лише висловлювати свою думку, але й отримувати інформацію про врахування їхніх пропозицій у прийнятті рішень. Впровадження електронних платформ для громадського обговорення проєктів нормативних актів, регуляторних ініціатив і державних програм дозволяє підвищити прозорість і підзвітність державного апарату.

Важливо продовжувати удосконалювати платформи відкритих даних, які надають доступ до інформації про діяльність державних органів, фінансові витрати та результати їх роботи; сприяти участі громадськості в нагляді за діяльністю державних органів шляхом встановлення механізмів зворотного зв'язку та моніторингу.

Подолання корупції є одним з найважливіших завдань модернізації культури бюрократії

в Україні. Це вимагає комплексного підходу, що включає як удосконалення законодавчої бази, так і запровадження механізмів контролю та превенції корупційних ризиків. Антикорупційні програми, незалежні антикорупційні органи та посилення контролю з боку громадянського суспільства є ключовими елементами цього процесу.

Доцільними будуть детальні заходи, спрямовані на посилення боротьби з корупцією та підтримку євроінтеграційних зусиль України.

1. Підвищення ефективності боротьби з корупцією на високому рівні: підвищити спроможність та запровадити неупереджений конкурсний відбір працівників Національного антикорупційного бюро України, прокурорів Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та суддів Вищого антикорупційного суду. Розпочати реформу Служби судової експертизи, щоб гарантувати послідовний і оперативний доступ до судово-медичної експертизи в розслідуваннях корупції на високому рівні. Усунення розбіжностей у кримінальному законодавстві та забезпечення своєчасного розгляду кримінальних справ.

2. Використовувати ресурси корупціонерів та їхніх пособників у Російській Федерації для виконання вимог держави. Впровадити процеси відбору для управління змінами та провести незалежний аудит діяльності Агентства з розшуку та менеджменту активів. Підвищення ефективності управління та реалізації активів. Поліпшити правову базу для механізмів повернення та конфіскації активів для забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Спростити процедури блокування (про російських активів як передумови конфіскації та запровадити заходи щодо криміналізації ухилення від санкцій.

3. Розпочати реформування Державної аудиторської служби України та Рахункової палати. Для ефективного використання коштів у періоди критичного дефіциту необхідно забезпечити належне функціонування Рахункової палати та Державної аудиторської служби. Розробити та впровадити законопроект, спрямований на реформування Рахункової палати, а також переглянути процес обрання її керівників та членів. До завершення законодавчої реформи необхідно припинити добір і призначення осіб на посади в Рахунковій палаті.

Змістити акцент у нагляді за державними закупівлями з боку Держаудитслужби з постконтрольних заходів на превентивний підхід. Щоб запобігти збиткам та іншим несприятливим результатам, важливо відстежувати та виявляти значні порушення до завершення укладення контрактів.

Важливо також впроваджувати етичні стандарти поведінки державних службовців, що базуються на принципах чесності, об'єктивності, неупередженості та відповідальності. Кодекси етики, внутрішні системи контролю за дотриманням стандартів поведінки, а також механізми захисту викривачів корупції повинні стати основою для створення нової культури бюрократії.

Покращення системи державного управління в Україні потребує цілісної стратегії, яка охоплює підвищення рівня цифровізації, покращення професійної підготовки державних службовців, забезпечення прозорості та підзвітності та сприяння інноваціям під час адаптації до глобальних викликів. Виконання цих рекомендацій сприятиме створенню ефективної, прозорої та інноваційної системи державного управління, спроможної гарантувати сталий розвиток та високу якість життя громадян України.

Висновки. Результати дослідження засвідчують, що бюрократія, незважаючи на її критичне сприйняття у суспільстві, залишається невід'ємним елементом державного управління. У процесі модернізації управлінських структур в Україні важливо не лише реформувати бюрократичні механізми, але й зберегти їхні переваги, такі як чіткість, передбачуваність і раціональність у прийнятті рішень. Трансформація бюрократії повинна орієнтуватися на впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення професіоналізму державних службовців і зміцнення етичних стандартів у системі державного управління. Успішна модернізація бюрократії сприятиме підвищенню довіри суспільства до інституцій державного управління, зміцненню державності та забезпеченню стійкого розвитку України в умовах глобалізаційних викликів. Перспективи бюрократії в Україні залежатимуть від здатності державного апарату адаптуватися до сучасних потреб суспільства, зберігаючи баланс між ефективністю і демократичністю управлінських процесів.

муть від здатності державного апарату адаптуватися до сучасних потреб суспільства, зберігаючи баланс між ефективністю і демократичністю управлінських процесів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Білозерова Я. В. Роль інтелектуальної еліти в модернізації українського суспільства. *Політичне життя*, 2022. № 4. С. 10–14.
2. Головатий М. Ф. Концептуальні основи модернізації державного управління в епоху постмодерну. *In The 8 th International scientific and practical conference «International scientific innovations in human life» (February 16–18, 2022) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom*. 2022. С. 431–441.
3. Линдюк О. Суперечності модернізації державної служби в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*, 2024. №1 (15). С. 6–27.
4. Онуфрієнко О. В. Сучасні доктринальні та концептуальні засади модернізації державного управління та державної служби в Україні: веберіанська бюрократія, нове державне управління, електронне урядування. *Аспекти публічного управління*, 2018. № 6 (5). С. 59–73.
5. Перепелиця Н. О. Поняття «бюрократія», його суть, еволюція та інтерпретація. *Політичне життя*, 2024. № 3. С. 11–20.
6. Рачинський А., Пантелейчук І. Вітчизняна бюрократія та її роль у процесах модернізації державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*, 2010. № 3. С. 38–47.
7. Філіпчук Г. Суспільний пріоритет освіченості. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 2020. № 1. С. 37–44.
8. Шевченко М. І. У пошуках нової парадигми культурної політики XXI ст. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, 2021. № 8. С. 210–222.
9. Hendryadi N., Suratna N., Suryani N., Purwanto B. Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 2019. № 6 (1). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2019.1680099#d1e1139>

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

THE ROLE OF THE STATE IN SHAPING PERSONNEL POLICY: PATHWAYS AND MECHANISM FOR REFORMING THE CIVIL SERVICE

Стаття присвячена важливості ролі держави у формуванні кадрової політики та аналізу шляхів і механізмів реформування державної служби, що є необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування публічної адміністрації. Однією з основних завдань державної кадрової політики є створення висококваліфікованого та відповідального кадрового складу, який здатний ефективно виконувати функції державного управління та реалізовувати політику країни. У зв'язку з цим, процес реформування державної служби набуває особливої важливості, оскільки він сприяє підвищенню ефективності, прозорості, а також підзвітності органів державної влади.

У статті розглядаються основні напрямки кадрової реформи, серед яких найбільш важливими є: 1) удосконалення системи добору кадрів на державну службу через впровадження прозорих і конкурентних процедур; 2) впровадження системи оцінки ефективності державних службовців, що дозволяє забезпечити зворотний зв'язок та коригування кадрової політики відповідно до потреб державного управління; 3) професіоналізація державних службовців через систематичне навчання, підвищення кваліфікації та реалізацію програм розвитку лідерства; 4) автоматизація та електронізація кадрових процедур, що знижує рівень бюрократичних бар'єрів та забезпечує більш швидкий і зручний доступ до інформації.

Одним із ключових механізмів реформування є інституційна реформа, яка передбачає створення спеціалізованих органів, що займаються питаннями управління кадрами, зокрема реформування системи державних служб та впровадження європейських стандартів у кадрову політику. Зокрема, важливою є адаптація системи управління людськими ресурсами до міжнародних вимог, що вимагає інтеграції України до Європейського Союзу. У статті також наголошується на важливості політичної стабільності, прозорості процесів кадрового управління та системи атестації державних службовців для підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Значне місце в реформуванні кадрової політики відводиться технологічним інноваціям. У статті детально розглядається роль сучасних інформаційних технологій у вдосконаленні процесів рекрутингу, використання автоматизованих платформ для оцінки та атестації працівників, а також роль електронного документообігу у кадровому управлінні. Окрім того, впровадження електронних платформ для пошуку та призначення кандидатів на державні посади дозволяє забезпечити більшу відкритість, доступність та об'єктивність у кадрових питаннях. Однією з головних проблем, що постає перед реформуванням державної служби, є низький рівень політичної культури та наявність корупційних ризиків, які вимагають розробки нових механізмів боротьби з ними. Важливу роль у цьому відіграє дотримання принципів верховен-

ства права, підзвітності та прозорості, що повинно стати основою кадрової політики держави.

Таким чином, реформування кадрової політики є стратегічним завданням для України на шляху до забезпечення ефективного і стабільного розвитку державної служби. Окрему увагу варто приділити модернізації кадрових процедур, удосконаленню підготовки та професіоналізації державних службовців, а також створенню сприятливих умов для залучення кваліфікованих кадрів на державну службу. Впровадження цих змін сприятиме підвищенню рівня ефективності публічного управління, що в свою чергу, матиме позитивний вплив на розвиток держави в цілому.

Ключові слова: державна служба, кадрова політика, реформи, професіоналізм, оцінка ефективності.

The article is dedicated to the importance of the state's role in shaping personnel policy and analyzing the ways and mechanisms of civil service reform, which is a necessary condition for ensuring the effective functioning of public administration. One of the main tasks of state personnel policy is the creation of a highly qualified and responsible personnel structure capable of effectively performing state management functions and implementing the country's policies. In this regard, the process of civil service reform becomes particularly important as it contributes to improving efficiency, transparency, and accountability of government institutions.

The article discusses the main directions of personnel reform, among which the most important are: 1) improving the recruitment system for civil service through the introduction of transparent and competitive procedures; 2) implementing a system for evaluating the effectiveness of civil servants, which ensures feedback and adjustment of personnel policy in line with the needs of public administration; 3) professionalization of civil servants through systematic training, skills enhancement, and leadership development programs; 4) automation and digitalization of personnel procedures, which reduces bureaucratic barriers and provides quicker and easier access to information.

One of the key mechanisms of reform is institutional reform, which involves the creation of specialized bodies responsible for personnel management issues, particularly the reform of civil services and the introduction of European standards into personnel policy. In particular, it is important to adapt the human resources management system to international requirements, which demands Ukraine's integration into the European Union. The article also emphasizes the importance of political stability, transparency in personnel management processes, and the system of civil servant certification for increasing public trust in government institutions.

Significant attention in the reform of personnel policy is given to technological innovations. The article examines in detail the role of modern

УДК 336.225.2(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.17>

Іванченко А.В.

аспірант кафедри публічного управління та економіки Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

information technologies in improving recruitment processes, the use of automated platforms for employee evaluation and certification, as well as the role of electronic document management in personnel management. Additionally, the implementation of electronic platforms for the recruitment and appointment of candidates to government positions ensures greater openness, accessibility, and objectivity in personnel matters. One of the main challenges facing civil service reform is the low level of political culture and the presence of corruption risks, which require the development of new mechanisms to combat them. The adherence to the principles of the rule of law, accountability, and transparency plays an essential role in this, which should

form the foundation of the state's personnel policy.

Thus, reforming personnel policy is a strategic task for Ukraine on its path to ensuring the effective and stable development of the civil service. Special attention should be given to modernizing personnel procedures, improving the training and professionalization of civil servants, and creating favorable conditions for attracting qualified personnel to the civil service. The implementation of these changes will contribute to enhancing the effectiveness of public administration, which, in turn, will positively impact the country's overall development.

Key words: *civil service, personnel policy, reforms, professionalism, performance evaluation.*

Постановка проблеми. Реформа державної служби є необхідною умовою для забезпечення стабільності та ефективності публічного управління в Україні. Однак, проблеми, пов'язані з кадровою політикою, залишаються актуальними: низький рівень професіоналізму, відсутність прозорих механізмів відбору та просування, корупція в органах державної влади, недостатнє навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Враховуючи ці обставини, необхідно розробити комплексну стратегію реформування, яка б включала як вдосконалення існуючої кадрової політики, так і інтеграцію новітніх технологій і принципів доброчесності. Одним з основних завдань є пошук ефективних механізмів кадрового відбору та створення умов для професійного розвитку державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування та реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади присвячують свої праці багато вчених-науковців. Дослідження українських вчених охоплюють питання, пов'язані з труднощами формування та впровадження кадрової політики на рівні державних та місцевих органів влади, а також вивчають процеси управління персоналом і застосування сучасних технологій в цій сфері. Можна виокремити роботи наступних вчених: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Я. Жовнірчика, А. Крусяна, Л. Круп'як, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Малиновського, Т. Мотренка, П. Надолішнього, С. Серьогіна, В. Олуйка, Т. Пахомової, О. Оболенського, М. Шкільняка та інших науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми, що виникають при формуванні кадрової політики та реформуванні державної служби в Україні, потребують глибокого перегляду і комплексного підходу. Вирішення цих питань вимагатиме не лише зміни законодавства, але й впровадження новітніх технологій управ-

ління, підвищення кваліфікації кадрів, а також боротьби з корупцією та політичними впливами.

Мета статті є аналіз ролі держави у формуванні кадрової політики та визначення основних шляхів і механізмів реформування державної служби в Україні. Крім того, мета полягає в тому, щоб розробити рекомендації для покращення системи державної служби, зокрема щодо прозорості відбору, мотивації та професійного розвитку державних службовців, а також забезпечення ефективної взаємодії з іншими секторами суспільства.

Виклад основного матеріалу. Кадрова політика є однією з ключових складових ефективного функціонування держави. Вона визначає принципи та механізми, які використовуються для формування, розвитку та управління кадровими ресурсами в державних органах. Професійність та ефективність державної служби впливають не лише на стабільність і розвиток держави, а й на її здатність адаптуватися до змін в умовах глобалізації та європейської інтеграції. У цьому контексті роль держави у формуванні кадрової політики є надзвичайно важливою, оскільки саме вона встановлює правила для державних службовців на ринку праці.

Чи справді держава не вживає жодних заходів у сфері кадрової політики? Справжня роль держави полягає не лише в законодавчому регулюванні, а й у практичних діях, спрямованих на забезпечення високого професіоналізму, прозорості та ефективності в управлінні державними кадрами. Держава повинна усвідомлювати, що кадрові рішення мають значний вплив на стабільність і довіру до інститутів влади, тому формування кадрової політики має ґрунтуватися на реальних потребах і можливостях держави. У цьому контексті державні органи повинні активно співпрацювати з іншими секторами суспільства – такими як бізнес, громадянське суспільство та академічна спільнота – для забезпечення високої

кваліфікації та конкурентоспроможності кадрів [1, с. 42].

Держава відіграє ключову роль у регулюванні кадрових процесів. Вона визначає правила відбору, навчання, оцінювання та просування кадрів на державних посадах шляхом створення законодавчих і нормативних актів. Саме державні органи повинні розробляти та затверджувати стандарти професіоналізму, етики та відповідальності для державних службовців. Наприклад, в Україні була запроваджена система відкритих конкурсів на державні посади, що дозволяє залучати найкращих кандидатів з різних галузей. Законодавство регулює процеси звільнення, переведення на інші посади, а також встановлює етичні норми, які обмежують можливості зловживань у державній службі. Отже, держава повинна не лише створювати законодавчу основу для кадрових процесів, але й забезпечувати системи контролю за дотриманням цих правил, гарантуючи їх прозорість і рівність для всіх учасників.

Кадрова політика не повинна бути статичною. Держава повинна бути готова реформувати кадрову політику в залежності від нових викликів і потреб суспільства. У цей час, коли державна служба стикається з новими вимогами, такими як цифровізація, глобалізація та постійно змінювані соціально-економічні умови, держава повинна адаптувати свої кадрові стратегії.

Держава має можливість розробити нові механізми для залучення кадрів, застосовуючи інноваційні технології, які забезпечують більш точну оцінку здібностей кандидатів, а також сприяють ефективнішій організації навчання та підвищення кваліфікації.

Незважаючи на те, що в Україні були зроблені певні кроки для вдосконалення кадрової політики, існує чимало проблем, які гальмують ефективно реформування цієї сфери. Однією з основних проблем є політична заангажованість у процесі призначень на державні посади, що значною мірою знижує якість роботи органів влади. Призначення на державні посади часто відбуваються за принципом лояльності, а не професійної компетентності, що веде до зниження ефективності управління і посилення корупції в державних структурах.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня мотивація державних службовців. Незважаючи на нещодавні реформи, державна служба в Україні все ще страждає від низьких зарплат, відсутності чітких перспектив для кар'єрного зростання та обмежених можливостей для професійного розвитку. Це створює умови, за яких кваліфіковані фахівці залишають державну службу на користь приватного сектору, що призводить до дефіциту кадрів і погіршення якості державного управління [2, с. 191].

ватного сектору, що призводить до дефіциту кадрів і погіршення якості державного управління [2, с. 191].

Реформа кадрової політики в Україні повинна проводитися з урахуванням сучасних вимог і європейських стандартів. Одним із основних напрямків цих реформ є вдосконалення системи відбору на державні посади. Для цього необхідно запровадити прозорі та ефективні механізми конкурсного відбору, які базуються на об'єктивних критеріях, а не на політичній лояльності кандидатів. Також важливим є підвищення професіоналізму державних службовців через систему безперервного навчання, тренінгів та атестацій. Для мотивації державних службовців слід підвищити їхні заробітні плати та створити чітку систему кар'єрного зростання, яка стимулювала б досягнення високих результатів у роботі. Крім того, важливо забезпечити належні умови для професійного розвитку через спеціалізовані тренінги, освітні програми та можливості стажування в міжнародних організаціях.

Особливу увагу слід звернути на систему соціальних гарантій для державних службовців. Забезпечення комфортних умов праці, підтримка на всіх етапах кар'єрного зростання та соціальна захищеність – все це сприятиме залученню кваліфікованих фахівців до державної служби та формуванню здорового кадрового середовища.

Існує кілька механізмів, які можуть бути застосовані для ефективного реформування кадрової політики в Україні. Одним із ключових є впровадження електронних систем управління кадрами, що дозволить суттєво знизити рівень корупції та забезпечити більшу прозорість у процесі призначень. Це також сприятиме створенню єдиної бази даних про державних службовців, що полегшить оцінку їхньої роботи та розробку ефективних кадрових стратегій. Іншим важливим механізмом є законодавчі зміни, які мають на меті зменшення політичного впливу на призначення в органах державної влади. Йдеться про створення незалежних органів для відбору кандидатів, а також про законодавчі ініціативи, які забезпечать стабільність державної служби незалежно від політичних циклів.

Третім ключовим механізмом є активна співпраця з міжнародними організаціями, що мають досвід у реформуванні державної служби. Серед них можуть бути міжнародні донори, агенції ООН або європейські країни, які вже реалізували подібні реформи і готові поділитися своїм досвідом [3, с. 13].

Досвід інших країн показує, як держави можуть успішно реформувати свою кадрову

політику та створювати ефективні інститути державної служби. Розглянемо кілька яскравих прикладів.

Естонія є однією з найуспішніших країн у сфері реформування державної служби після здобуття незалежності. Вона запровадила систему електронного урядування, що забезпечила прозорість у діяльності державних установ та процесі прийому на державну службу. Прозорість відбору кандидатів, електронна атестація та інтеграція з іншими цифровими платформами зробили естонську державну службу одним із найефективніших прикладів у Європі. Зокрема, конкурсний відбір на посади та електронний документообіг суттєво знизили рівень корупції.

Сінгапур: Реформи в сфері державної служби в Сінгапурі слугують прикладом для багатьох країн. Уряд цієї держави впровадив модель, в якій пріоритетом є ефективність і професіоналізм. Державні службовці отримують високу заробітну плату, що дозволяє залучати найкращих спеціалістів. Окрім того, існує система регулярного навчання та атестації, яка забезпечує безперервний розвиток служби. Прозорість процесів та незалежність державних службовців від політичних впливів сприяли стабільності та успішному управлінню країною.

Нова Зеландія: реформи, які розпочалися ще в 1980-х роках, включали регулювання заробітної плати на основі результатів, а також впровадження чіткої процедури відбору на державні посади через конкурси, де оцінюються професіоналізм і досвід кандидатів. Це сприяло стабільності та високому рівню компетентності в державному апараті. Крім того, Нова Зеландія застосовує систему безперервного підвищення кваліфікації та оцінки ефективності роботи державних службовців [4, с. 97].

Постає питання, чому іноді реформи не приносять очікуваних результатів? Незважаючи на наявність позитивних прикладів, не всі країни змогли досягти бажаних результатів у реформуванні державної служби. Часто цьому заважають недостатня політична воля, корупція або недосконале законодавство. Корупція виступає ще одним важливим бар'єром на шляху до ефективних кадрових реформ. У багатьох країнах призначення на державні посади здійснюється не за заслугами чи професійними якостями, а на основі політичних або фінансових зв'язків. Тому навіть за наявності законодавчих змін система кадрових призначень може залишатися непрозорою і корумпованою. Крім того, політичний тиск може призводити до того, що кваліфіковані та досвідчені фахівці

залишають державну службу, а на їх місце приходять особи, лояльні до чинної влади, часто без необхідної професійної підготовки. Це явище знижує ефективність управління та підриває довіру до державних інститутів [5, с. 33].

Ще однією причиною неефективності реформ є недосконалість нормативно-правової бази. Часто нові закони та постанови, спрямовані на реформування кадрової політики, не враховують реальні умови та потреби країни, а також не відповідають сучасним викликам. Важливо, щоб законодавчі ініціативи були зрозумілими, реалістичними та адаптованими до реальних умов. Іноді уряди ухвалюють законодавчі акти, які виглядають як «рішучі реформи», але їх реалізація стає проблематичною через відсутність відповідних механізмів або через те, що вони не враховують специфіку роботи окремих державних органів. Це може призвести до правової неузгодженості, колізій та відсутності чітких критеріїв для оцінки діяльності державних службовців.

Однією з ключових проблем є низька якість реалізації реформ. Багато країн мають добрі законодавчі ініціативи, але часто їм бракує належного плану впровадження або можливостей для організації ефективного контролю за їх виконанням. Це може бути зумовлено недостатнім фінансуванням реформ, відсутністю підготовлених кадрів для їх реалізації або недостатньою координацією між різними державними органами. Без ефективного моніторингу та контролю за впровадженням змін реформи можуть залишитися лише формальністю. Наприклад, навіть найкраща система конкурсного відбору на державні посади не принесе бажаних результатів, якщо не буде забезпечено належний нагляд за її реалізацією та перевіркою чесності відбору [6, с. 75].

Кадрові реформи можуть не дати бажаних результатів через недостатню підготовленість кадрового резерву. У багатьох країнах для реалізації реформ потрібні висококваліфіковані спеціалісти, проте іноді державні установи не мають достатньої кількості таких фахівців, або ж система підготовки державних службовців не відповідає сучасним вимогам. Неповна підготовка нових кадрів може призвести до того, що навіть після проведення реформ державний апарат залишиться малоефективним. Це особливо стосується країн, де реалізуються масштабні реформи державної служби, але при цьому не здійснюються відповідні інвестиції в освіту та підготовку кадрів. Внаслідок цього державні органи стикаються з дефіцитом кадрів, а нові працівники не мають достатнього досвіду для ефективного виконання своїх обов'язків.

Іноді навіть ретельно сплановані та підготовлені реформи не можуть досягти успіху через соціально-економічні обставини. Якщо країна переживає економічну нестабільність, має низькі зарплати для державних службовців або високий рівень бідності серед населення, навіть найкраща кадрова політика не принесе бажаних результатів. Працівники державного сектору можуть відчувати демотивацію через недостатню оплату праці та незадовільні умови роботи.

В Україні, незважаючи на численні реформи, кадрова політика державної служби стикається з труднощами через нестабільність політичної ситуації, неповну незалежність антикорупційних органів та недосконалість законодавства, яке дозволяє уникати відкритих конкурсів і призначень на посади на основі політичних або корпоративних інтересів. Крім того, якщо реформи не супроводжуються адекватними інвестиціями в навчання та розвиток державних службовців, навіть найкраще законодавство може залишитися лише на папері. У багатьох країнах інститути, які повинні забезпечувати ефективність кадрової політики, зазнають невдач через слабку реалізацію або відсутність належного контролю.

Важливо підкреслити, що в умовах мирного часу роль держави в кадровій політиці визначається стабільними механізмами відбору, навчання та просування кадрів. Однак під час війни ця роль стає ще більш важливою та складною. Війна не лише змінює політичну та економічну ситуацію, але й вимагає від держави оперативної адаптації кадрових ресурсів до нових умов.

Під час війни державна служба зазнає значних змін, які потребують оперативного та гнучкого підходу з боку влади. Одним з перших завдань є адаптація кадрової політики до умов надзвичайної ситуації. В умовах війни виникають потреби у мобілізації ресурсів, організації логістики, управлінні кризовими ситуаціями, а також у забезпеченні національної безпеки. Це вимагає від державної служби швидкої мобілізації професіоналів, здатних реагувати на виклики без зволікань. У такій ситуації роль держави полягає не лише в забезпеченні стабільності кадрової системи, а й у швидкому відборі та перенавченні кадрів для виконання нових завдань. Це може включати тимчасове збільшення чисельності певних державних органів, створення нових підрозділів або зміщення фокусу в управлінні державними ресурсами.

Одним із ключових аспектів кадрової політики в умовах війни є забезпечення ефективності роботи державних службовців. Війна

висуває нові вимоги до професіоналізму, готовності приймати рішення в кризових ситуаціях та організації взаємодії між різними державними установами. Оскільки людські ресурси в умовах війни обмежені, державі потрібно забезпечити належне навчання та підготовку своїх кадрів, а також мотивувати їх до роботи в екстремальних умовах. Завданням держави в таких умовах є створення системи стимулів для держслужбовців, що враховує специфіку війни. Це може включати фінансові компенсації, соціальні гарантії, підвищення статусу роботи державних службовців та забезпечення належного рівня безпеки. Крім того, вкрай важливо, щоб державна служба мала чіткі механізми оцінки результативності та оперативно адаптувала кадрові рішення до нових реалій.

У період війни країна може зіткнутися з нестачею кваліфікованих спеціалістів у певних сферах, особливо в критично важливих галузях, таких як національна безпека, оборона, економіка та управління кризами. Залучення та утримання професіоналів стає однією з ключових задач держави. Витік кадрів через мобілізацію або еміграцію може ускладнити управління державними інститутами. Тому важливо, щоб держава створила умови для збереження висококваліфікованих кадрів. Це може включати організацію спеціальних програм для забезпечення професіоналів робочими місцями в державному секторі, додаткове фінансування для таких посад, а також розробку механізмів підтримки співробітників державної служби, які не можуть бути мобілізовані через інвалідність або інші обставини.

У період війни особливо важливою є підтримка кадрів, що працюють у критичних інституціях, таких як медичні служби, правоохоронні органи, служби з надзвичайних ситуацій, які забезпечують життєдіяльність держави в умовах криз. Війна вимагає від державної служби великої мобільності та гнучкості. Це означає, що державні службовці повинні бути готові до змінюваних умов, до переміщення в інші регіони чи на нові посади, що важливо для оперативного реагування на ситуацію. Оскільки кадрові ресурси в умовах війни обмежені, кадрова політика повинна включати механізми оперативного переміщення державних службовців, їх адаптації до нових завдань та організацій. Держава повинна створити стратегію для міжвідомчої співпраці, що дозволяє ефективно використовувати кадри в межах різних державних органів, швидко передислокувати кадри в необхідні регіони або для вирішення специфічних завдань. Це може включати ство-

рення тимчасових мобільних груп, що працюють в умовах надзвичайних ситуацій.

У часи війни мотивація державних службовців стає надзвичайно важливою. Держава повинна не лише забезпечити матеріальні стимули, а й виховувати у службовців почуття патріотизму та відповідальності за свою країну. Війна часто ставить перед державними службовцями завдання, які вимагають не тільки професійних навичок, але й високого морального духу та відданості своїй справі.

Роль держави в цьому контексті полягає в організації спеціальних програм підвищення морального духу, психологічної підтримки кадрів, що працюють у державних установах, а також створення умов для їхньої самореалізації в процесі відновлення після завершення активних бойових дій [7, с. 109].

Отже, з усього вищесказаного можна зробити висновок, що роль держави у формуванні кадрової політики в умовах війни є надзвичайно важливою та багатогранною. Це вимагає адаптації кадрових стратегій до нових викликів, забезпечення мобільності, ефективного використання кадрів та підтримки морального духу службовців. Війна змінює не лише політичний ландшафт країни, але й вимагає від держави особливої гнучкості у вирішенні кадрових питань. Незважаючи на великі виклики, правильно організована кадрова політика може стати одним із чинників, що допоможуть країні успішно подолати кризу та зберегти стабільність у державному управлінні.

Висновки. Роль держави у формуванні кадрової політики є вирішальною для забезпечення ефективного функціонування державних органів. Держава повинна не лише розробляти законодавство, але й здійснювати практичні кроки для формування професійного, чесного та ефективного державного апарату. Яскраві приклади з досвіду таких країн, як Естонія, Сінгапур і Нова Зеландія, показують, що при належному підході реформування кадрової політики може призвести до значних успіхів у державному управлінні.

Кадрова політика державної служби полягає в тому, що вона повинна бути орієнтована

на створення ефективного, професійного та мотивованого державного апарату, здатного працювати в умовах викликів сучасного світу. Прозорість, антикорупційні механізми, постійний професійний розвиток і реальна мотивація для службовців – це основа для успішного реформування державної служби. Важливо, щоб ця політика була не лише набором формальних процедур, а й динамічним процесом, спрямованим на постійну адаптацію та покращення якості управління. Тільки тоді державна служба зможе ефективно виконувати свої функції і відповідати на виклики часу.

Однак важливо зазначити, що без належної політичної волі, правильних реформ і безпосереднього впровадження практичних змін в управлінні кадрами навіть найкращі закони можуть залишитися лише декларацією. Тому питання про те, чи держава «нічого не робить», залежить від конкретного контексту та волі влади здійснювати реформи на всіх рівнях.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. Одеса. 2020. 511 с.
2. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В.; Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / за ред. О. В. Покатаєвої. Право та державне управління: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. – Запоріжжя : КПУ, 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 191–198.
3. Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. Київ: НАДУ, 2012. – 72 с.
4. Шпекторенко І. В. (Уклад.). Методологія публічного управління: навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Metodolohiya_publicnoho_upravlinnya.pdf.
5. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.
6. Лисенко О. О. Формування системного підходу до розуміння професійної активізації персоналу органів публічного управління Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2021. № 1 (71). С. 75–81.
7. Лисенко О. О. Компетентності керівників органів публічного управління України у формуванні професійної активізації персоналу. Наукові перспективи. 2022. № 2 (20). С. 109–124.

СЕКЦІЯ 4 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ІНШИМИ СУБ'ЄКТАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

INTERACTION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES WITH STATE AUTHORITY BODIES AND OTHER ENTITIES IN THE SPHERE OF HEALTH CARE

В статті досліджено наукові погляди на реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я, зокрема на взаємодію органів місцевого самоврядування з органами державної влади та іншими суб'єктами у цій сфері. Виділено власні та делеговані повноваження органам місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я. Досліджено запровадження на території окремих громад програм „місцевих стимулів”, метою яких було: створення умов ефективного функціонування закладів охорони здоров'я; підвищення статусу медичного працівника шляхом матеріального заохочення; ефективного використання наявних фінансових та кадрових ресурсів.

Зазначено, що система охорони здоров'я, зокрема її фінансування претерпіла суттєвих змін (в межах Реформи було створено окремий центральний орган виконавчої влади – Національну службу здоров'я України, яка є Єдиним національним замовником медичних послуг). Досліджено особливості взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з Національною службою здоров'я України, зокрема в межах реалізації програми реімбурсації. Розглянуто зміст та значення програми реімбурсації для населення країни. Доведено, що для успішної реалізації цієї програми та підтримки важкохворих людей необхідно передбачити надання стимулів аптечним закладам, які приймають участь у програмі реімбурсації, зокрема внести зміни до пункту 193.1, статті 193 Податкового кодексу України, де зазначити, що оподаткування податком на додану вартість за ставкою 7% може відбуватися стосовно операцій за виключенням операцій з постачання лікарських засобів або медичних виробів, які віднесені до „Переліку лікарських засобів, які підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення” та „Переліку медичних виробів, які підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення”.

Ключові слова: державна політика, охорона здоров'я, орган державної влади, органи місцевого самоврядування, реімбурсація.

The article examines scientific views on the implementation of state policy in the field of health care, in particular on the interaction of local governments with state authorities and other entities in this area. The own and delegated powers of local governments in the field of health care are highlighted. The introduction of “local incentives” programs in the territory of individual communities is investigated, the purpose of which was: to create conditions for the effective functioning of health care institutions; to improve the status of a medical worker through material incentives; to effectively use available financial and human resources.

It is noted that the health care system, in particular its financing, has undergone significant changes (within the framework of the Reform, a separate central executive body was created – the National Health Service of Ukraine, which is the Single National Customer of Medical Services). The peculiarities of the interaction of state authorities and local governments with the National Health Service of Ukraine are investigated, in particular within the framework of the implementation of the reimbursement program. The content and significance of the reimbursement program for the country's population are considered. It is proven that for the successful implementation of this program and support for seriously ill people, it is necessary to provide incentives for pharmacies participating in the reimbursement program, in particular, to amend paragraph 193.1, Article 193 of the Tax Code of Ukraine, which states that taxation with value added tax at a rate of 7% may be applied to transactions with the exception of transactions for the supply of medicines or medical devices that are included in the “List of medicines subject to reimbursement under the program of state guarantees of medical care for the population” and “List of medical devices subject to reimbursement under the program of state guarantees of medical care for the population”.

Key words: state policy, health care, state authority, local government, reimbursement.

УДК 35:342.25
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.18>

Кавилін О.А.

к. політ. наук,
доцент кафедри публічного управління
та земельного кадастру
Класичний приватний університет

Постановка завдання. Останнім часом питання реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я не втрачає своєї актуальності. Ця політика – є багатогранною та стосується як органів державної влади, так і місцевого самоврядування, які в процесі її реалізації

не тільки взаємодіють між собою, але й мають відносини з іншими суб'єктами в процесі надання медичних послуг, виробництва та реалізації лікарських препаратів, реалізації принципів доступності і справедливості по відношенню до всіх споживачів медичних послуг.

На сьогодні, проведення бойових дій, окупація багатьох населених пунктів, руйнування об'єктів інфраструктури – потребують розробки нових напрямів взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження державної політики у сфері охорони здоров'я здійснювалося за різними напрямками. С. В. Петрова [11], Д. О. Гомон [12], Ю. І. Сенюкта З. О. Надюк [13] присвятили увагу дослідженню процесу реформування зазначеної сфери. Т. П. Авраменко в своїх роботах зробила аналіз рівня надання медичної допомоги в розрізі її рівнів (первинна та вторинна – спеціалізована) та за функціональними блоками, як то: кадрове, матеріально-технічне фінансове забезпечення; структурна організація та взаємодія [14, с. 150]. О. І. Ушакова присвятила свої роботи державній політиці щодо подолання нерівності у сфері охорони громадського здоров'я, обґрунтував твердження, що політика у цій сфері має бути побудованою на принципах суспільної справедливості [15]. Проте, сучасна ситуація в країні, спричинена наслідками збройної російської агресії, що призвело до руйнування великої кількості об'єктів сфери охорони здоров'я, відтоку кадрів у медичній сфері в наслідок вимушеної міграції або мобілізації, збільшення кількості осіб, що потребують медичної допомоги вимагають пошуку нових шляхів взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади та іншими суб'єктами у сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу.

Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я визначено у ст. 32 ЗУ “Про місцеве самоврядування в Україні”, які поділяються на власні, та ті, що були їм делеговані державними органами влади.

До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать:

а) власні (самоврядні) повноваження, в частині:

– управління закладами охорони здоров'я (далі – ЗОЗ), оздоровчими закладами, організації їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;

– організації медичного обслуговування та харчування у закладах освіти, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладах, які належать територіальним громадам або передані їм;

– сприяння роботі товариств, асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері охорони здоров'я.

б) делеговані повноваження, в частині внесення пропозицій до відповідних органів про

ліцензування індивідуальної підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я [1].

Крім того, надано право органам місцевого самоврядування в межах своєї компетенції фінансувати місцеві програми розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я, зокрема щодо оновлення матеріально-технічної бази, капітального ремонту, реконструкції, підвищення оплати праці працівників (так, званні, – програми “місцевих стимулів”), а також місцеві програми надання населенню медичних послуг, місцеві програми громадського здоров'я та інші програми в охороні здоров'я (ч. 5, ст. 3 Закону [2]). Програми “місцевих стимулів” знайшли своє широке застосування у територіальних громадах. І основними завданнями таких Програм стали:

– забезпечення благоустроєм житлом медичних працівників;

– затвердження і гарантоване фінансування довготривалих надбавок молодим лікарям-спеціалістам до 5 років їх роботи.

– організація навчання студентів у вищих медичних навчальних закладах за рахунок коштів міського бюджету на підставі угоди між студентом, лікувальним закладом на замовлення якого здійснюється навчання;

– проведення відбору на конкурсній основі дітей, які успішно навчаються, з метою направлення їх на навчання до вищих медичних навчальних закладів;

– проведення заходів, спрямованих на підвищення престижності професії медичного працівника;

– популяризація та інформування про наявні вакансії в засобах масової інформації та інтернет-ресурсах [3].

Метою таких Програми було: створення умов ефективного функціонування закладів охорони здоров'я територіальної громади; підвищення статусу медичного працівника шляхом матеріального заохочення; ефективно використання наявних фінансових та кадрових ресурсів; координація діяльності й сприяння співробітництву органів місцевого самоврядування, виконавчої влади і закладів охорони здоров'я для виконання заходів Програми [4].

Суттєвих змін претерпіла система фінансування охорони здоров'я. Довгий час генеральними замовниками медичних послуг державного гарантованого пакета медичної допомоги залишалися головні розпорядники бюджетних коштів, якими є органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Але в межах Реформи передбачалося створення окремого центрального органу виконавчої влади, діяльність якого мала координуватися Кабінетом Міністрів України через Міністра

охорони здоров'я (далі – МОЗ) – Єдиного національного замовника медичних послуг.

Створення такого органу мало на меті зниження корупції під час розподілу акумульованих у державному бюджеті призначених для фінансування охорони здоров'я коштів, адже відтепер такий розподіл мав не залежати від поточних політичних вподобань центральних та місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування [7], бо здійснюватиметься із дотриманням технічних критеріїв.

Єдиний національний замовник медичних послуг, яким стала Національну службу здоров'я України (далі – НСЗУ), набула статусу розпорядника бюджетних коштів, призначених для покриття витрат на надання медичної допомоги для всіх громадян України в межах гарантованого державою пакета медичної допомоги.

Відтепер, після створення НСЗУ, вона свої територіальні органи укладає договори з постачальниками медичних послуг всіх рівнів та форм власності (в тому числі із загальнодержавними та відомчими закладами охорони здоров'я), предметом яких є закупівля медичних послуг в межах державного гарантованого пакета медичної допомоги та через свої територіальні підрозділи проводить розрахунки з будь-яким закладом охорони здоров'я, до якого звертається пацієнт та з яким укладено договір [7].

Нова система фінансування сфери охорони здоров'я допоможе й органам місцевого самоврядування виконувати покладені на них повноваження.

В межах нової системи фінансування Кабінетом Міністрів України буде визначено чіткий, обмежений перелік послуг державного гарантованого пакета медичної допомоги, надання яких буде повністю забезпечуватися за рахунок коштів державного бюджету, і в результаті місцева влада не повинна вишукувати кошти для надання послуг первинної медичної допомоги. Крім того, за нової системи фінансування органи місцевого самоврядування отримують можливість спрямовувати кошти місцевого бюджету на управління та розвиток комунальних закладів охорони здоров'я, зокрема на придбання медичного обладнання та інші капітальні видатки, а також, на оплату додаткових медичних послуг для мешканців громади, що на даний час не входять до державного гарантованого пакета медичної допомоги [7].

З метою підтримки соціально-незахищених верств населення у жовтні 2017 року було прийнято ЗУ “Про державні фінансові гаран-

тії медичного обслуговування населення” в якому зазначено, що фінансування програм громадського здоров'я, заходів боротьби з епідеміями, проведення медико-соціальної експертизи, діяльності, пов'язаної з проведенням судово-медичної та судово-психіатричної експертизи, та інших програм у галузі охорони здоров'я, а також для підтримки державних некомерційних підприємств охорони здоров'я, зокрема щодо оновлення матеріально-технічної бази, капітального ремонту, реконструкції, оплати енергоносіїв, підвищення оплати праці медичних працівників та фахівців з реабілітації здійснюється за рахунок Державного бюджету України (ч. 2, ст. 3 Закону [2]).

Отже, НСЗУ велику роль відіграло у реформуванні системи охорони здоров'я.

Якщо говорити про порядок взаємодії НСЗУ з органами державної влади, місцевого самоврядування та іншими суб'єктами, то слід зазначити, що для виконання покладених на неї завдань було надано право:

- залучати до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань вчених і фахівців, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, професійних спілок медичних та фармацевтичних працівників, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками);

- одержувати безоплатно від центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та їх посадових осіб необхідні для виконання покладених на неї завдань інформацію, документи і матеріали [5].

Але НСЗУ під час замовлення та оплати медичних послуг має керуватися правилами і тарифами, встановленими центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я [7].

У ч. 7. Положення про Національну службу здоров'я України вказано, що НСЗУ у процесі виконання покладених на неї завдань взаємодіє з державними органами влади, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, громадськими спілками, профспілками та організаціями роботодавців, а також з підприємствами, установами та організаціями [5].

Для забезпечення прозорості за діяльністю НСЗУ має бути створена Рада громадського контролю, яку НСЗУ повинно інформувати стосовно запропонованого складу програми медичних гарантій, тарифів та коригуваль-

них коефіцієнтів, розмірів реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів; а також забезпечувати залучення громадян до участі в управлінні державними справами з метою врахування громадської думки під час реалізації державної політики [5]. Тому, без сумніву, досліджуючи взаємодію НСЗУ з органами державної влади, місцевого самоврядування в напрямку підвищення якості обслуговування потрібно виокремити роль представників громадкості.

Відповідно до Положення про Раду громадського контролю при Національній службі здоров'я Голова Ради в межах наданих повноважень представляє Раду у взаємовідносинах з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності [6], в свою чергу представники цих суб'єктів можуть брати участь у засіданнях Ради на запрошення її голови, користуючись правом дорадчого голосу.

Реімбурсація – це повне або часткове відшкодування аптечним закладам вартості лікарських засобів або медичних виробів, що були відпущені пацієнту на підставі рецепта, за рахунок коштів програми державних гарантій медичного обслуговування населення (ч. 1, ст. 2 Закону [2]), що здійснюється за рахунок коштів державного бюджету у вигляді наданих субвенцій.

НСЗУ в межах програми медичних гарантій здійснює реімбурсацію лікарських засобів для лікування в амбулаторних умовах:

- серцево-судинних та цереброваскулярних захворювань, у тому числі з первинною та вторинною профілактикою інфарктів та інсультів;
- цукрового діабету (пероральні гіпоглікемічні засоби та препарати інсуліну аналоги та людські);
- нецукрового діабету;
- хронічних хвороб нижніх дихальних шляхів;
- розладів психіки та поведінки;
- епілепсії;
- хвороби Паркінсона;
- для забезпечення лікування осіб у посттрансплантаційному періоді;
- паліативних хворих, що потребують знеболення [8].

Зміст програми реімбурсації відповідає вимогам ч. 2, ст. 3 ЗУ “Про лікарські засоби”, де держава гарантує забезпечення доступності найнеобхідніших лікарських засобів та встановлює пільги окремим групам насе-

лення та категоріям громадян щодо забезпечення їх у разі захворювання лікарськими засобами [16].

Програма реімбурсації («Доступні ліки») показала свою дієвість, адже успішно працює з 2017 року та масштабується. Наразі договори з НСЗУ про реімбурсацію уклали понад 15 тис. аптек та аптечних пунктів, майже 600 медичних препаратів відпускається пацієнтам. Зокрема, у вересні 2024 року буде оновлено реєстр лікарських засобів, до нього увійдуть ще 48 торгових назв препаратів від розладів психіки і поведінки, а також для лікування болю і надання паліативної допомоги. Завдяки урядовій ініціативі, пацієнти, що мають хронічні захворювання, отримують необхідні лікарські засоби безоплатно або з незначною доплатою [9].

Крім того, МОЗ України активно працює над тим, щоб пацієнти в кожному населеному пункті були забезпечені потрібними ліками, а держава компенсує їх повну або часткову вартість. Спільно з урядом впровадили мобільні аптечні пункти, які курсують у найвіддаленіших селах, де доступ до ліків вкрай обмежений. Також, запустили пілотний проєкт «Укрпошта. Аптека», завдяки якому українці можуть отримати ліки поштою, попередньо замовивши через контакт-центр. Міністерство розраховує на активну залученість суб'єктів аптечного ринку до цієї ініціативи, задля забезпечення доступності лікарських препаратів” [10].

Навіть, незважаючи на повномасштабні військові дії в Україні у 2022 р. програма реімбурсації розширилась на 32%, спостерігалось зростання обсягу запланованих коштів на реімбурсацію на 43%. На погашення рецептів у 2023 р. передбачено збільшення бюджету програми в 3 рази, оскільки НСЗУ було заплановано додати до відшкодування медикаменти для амбулаторного лікування паліативних хворих та прилади для визначення рівня глюкози в крові для інсулінозалежних хворих. Отже, можна зробити висновки, що загальна тенденція фінансування програми «Доступні ліки» є позитивною і стабільною [17].

Вивчення закордонного досвіду показало, що механізми реімбурсації існує в багатьох державах і в різних формах, які відрізняються джерелами фінансування, умовами повернення коштів, методиками регулювання цін, критеріями відбору лікарських засобів та основних нозологій для лікування. Серед адресатів таких систем можуть бути соціально незахищені верстви населення, люди, які страждають на тяжкі або хронічні захво-

рювання, а також різні види фармацевтичної допомоги, такі як стаціонарна та амбулаторна медицина [18, с. 109]. Крім того, в інших державах існує механізм компенсації через страхові компанії, коли пацієнту випикується рецепт, а вартість ліків за цим рецептом сплачує страхова компанія. Проте, на сьогодні, в Україні механізм медичного страхування так і не набув чинності. Хоча запровадження медичного страхування надало б можливість зменшити навантаження на державний і місцевий бюджети (з яких зараз відбувається компенсація за програмою реімбурсації) за рахунок страхових внесків застрахованої особи.

В свою чергу, держава в особі МОЗ України встановлює певні обмеження стосовно граничних оптово-відпускних цін на медичні вироби та лікарські засоби. Оновлення переліку граничних оптово-відпускних цін може здійснюватися за зверненням заявника (заявників) до НСЗУ в разі зміни офіційного курсу гривні до долара США, встановленого Національним банком, більше ніж на 10% за квартал [19]. Отже, компенсація вартості лікарських засобів аптечним закладам здійснюється за регульованими цінами. Виникає питання щодо півня рентабельності стосовно реалізації цих препаратів та вигоди від участі в програмі реімбурсації.

Так, не дивлячись на проведення реформи у сфері системи охорони здоров'я та суттєвих змін у її фінансуванні з 2017 року, наприкінці цього ж року було прийнято ЗУ "Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2018 році" [20] який запровадив оподаткування операцій з постачання або ввезення на митну територію України лікарських засобів, дозволених для виробництва і застосування в Україні та внесених до Державного реєстру лікарських засобів, а також медичних виробів, – оподаткування податком на додану вартість (далі – ПДВ) за ставкою 7%. Звичайно, порівняно з іншими платниками податків, які сплачують ПДВ за ставкою 20%, у постачальників та виробників лікарських засобів та медичних виробів значно нижча ставка. Але, враховуючи запровадження механізму державного регулювання цін, зокрема встановлення граничних оптово-відпускних цін – оподаткування ПДВ створило додаткове навантаження на виробників та експортерів. Враховуючи те, що за програмою реімбурсації відбувається компенсація вартості лікарських засобів або

медичних виробів важко хворим пацієнтам (серед яких хворі на онкологічні захворювання, астму та цукровий діабет) доцільно звільнити від оподаткування ПДВ операції з постачання лікарських засобів або медичних виробів, які віднесені на підставі Наказу МОЗ України "Про затвердження Переліків лікарських засобів і медичних виробів, які підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення" до "Переліку лікарських засобів, які підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення" та "Переліку медичних виробів, які підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення". Це, перш за все, сприятиме зниженню собівартості цих препаратів та підтримці важкохворих.

На рис. 1 побудовано механізм взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади, НСЗУ влади та іншими суб'єктами у сфері охорони здоров'я, окремо визначено взаємодію в межах реалізації механізму реімбурсації.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що система охорони здоров'я, зокрема її фінансування претерпіла суттєвих змін (в межах Реформи було створено окремий центральний орган виконавчої влади – Національну службу здоров'я України, яка є Єдиним національним замовником медичних послуг).

В процесі дослідження взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з Національною службою здоров'я України та іншими суб'єктами, зокрема в межах реалізації програми реімбурсації, доведено, що для успішної реалізації цієї програми та підтримки важкохворих людей необхідно передбачити надання стимулів аптечним закладам, які приймають участь у програмі реімбурсації, зокрема внести зміни до пункту 193.1, статті 193 Податкового кодексу України, де зазначити, що оподаткування податком на додану вартість за ставкою 7% може відбуватися стосовно операцій за виключенням операцій з постачання лікарських засобів або медичних виробів, які віднесені до "Переліку лікарських засобів, які підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення" та "Переліку медичних виробів, які підлягають реімбурсації за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення".

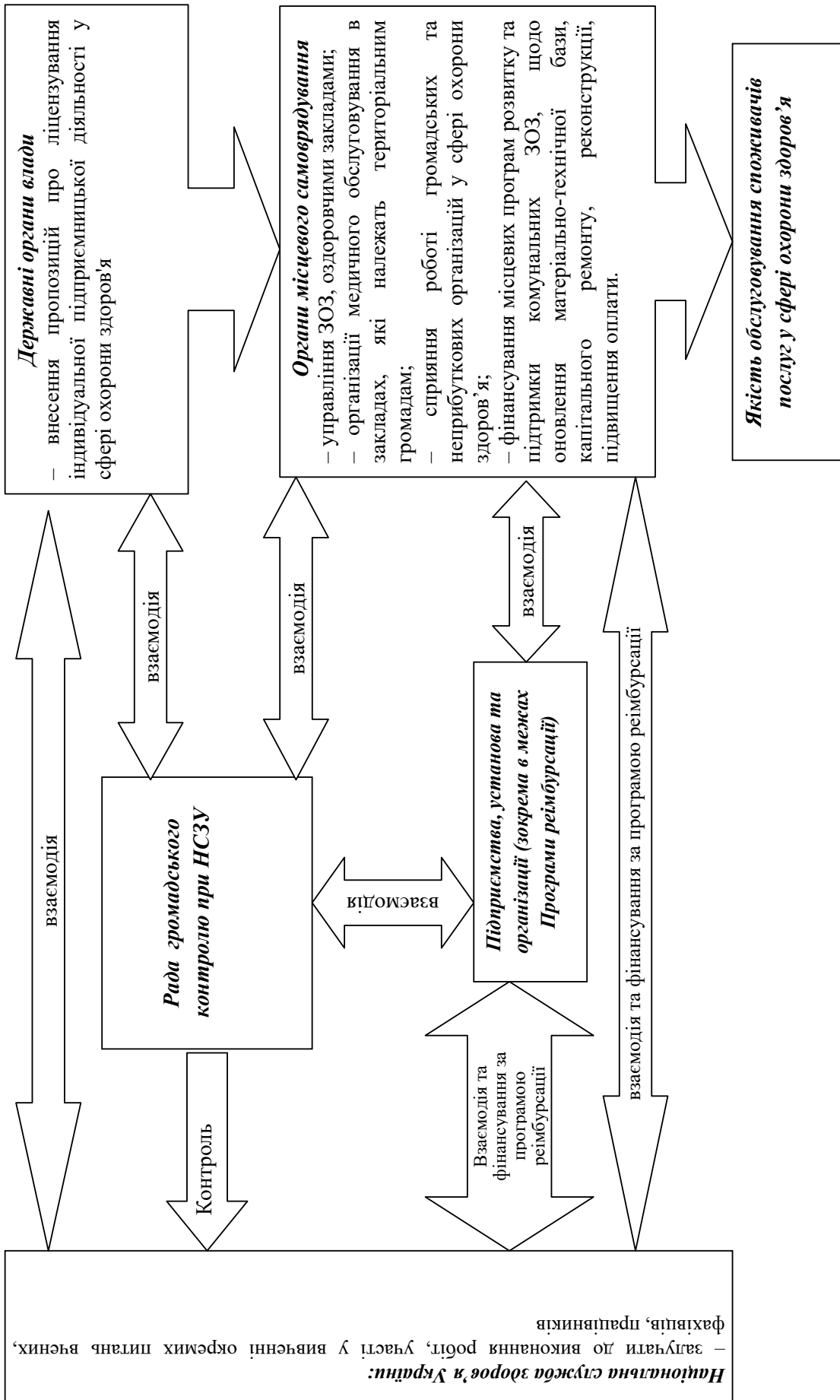


Рис. 1. Механізм взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади та іншими суб'єктами у сфері охорони здоров'я

Джерело: побудовано автором

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон від 19 жовтня 2017 р., № 2168-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
3. Програма місцевих стимулів для медичних працівників та забезпечення кадрами лікарів лікувально-профілактичних закладів громади на 2021–2025 роки: Затверджено рішенням першої сесії Городнянської міської ради восьмого скликання від 10 грудня 2020 р. URL: <chrome-extension://efaidnbmnfnkcelpnckehkggjklakaj/https://gormr.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/Programa-mistsevyh-stymuliv-dlya-medychnyh-pratsivnykiv-ta-zabezpechennya-kadramy-likariv-likovalno-profilaktychnyh-zakladiv-gromady-na-2021-2025-roky-1.pdf>
4. Про затвердження Програми місцевих стимулів для працівників комунального некомерційного підприємства Охтирської міської ради «Охтирська центральна районна лікарня» на 2024–2026 роки. URL: <https://www.doc.okhtyrkamr.gov.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8-%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D1%81/>
5. Про утворення Національної служби здоров'я України: Постанова від 27 грудня 2017 р. № 1101 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#top>
6. Положення про Раду громадського контролю при Національній службі здоров'я: від 28 березня 2018 р. № 271 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/271-2018-%D0%BF#Text>
7. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження від 30 листопада 2016 р. № 1013-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>
8. Програма реімбурсації лікарських засобів і мед виробів. URL: <https://contracting.nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dostupni-liky>
9. Форум «Реімбурсація 2024: рік сталого розвитку програми реімбурсації та доступності для пацієнтів». URL: https://www.dls.gov.ua/for_subject/%D1%84%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BC-%D1%80%D0%B5%D1%96%D0%BC%D0%B1%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-2024-%D1%80%D1%96%D0%BA-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D0%BE%D0%B7/
10. Реімбурсація 2024: актуальні питання програми реімбурсації «Доступні ліки». Офіційний веб-сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/reimbursaciya-2024-aktualni-pitannya-programi-reimbursaciyi-dostupni-liky-obgovorili-na-forumi>
11. Петрова С. В. Державна політика України у сфері охорони здоров'я в контексті реформи медичного обслуговування. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_2_14
12. Гомон Д. О. Державна політика України у сфері охорони здоров'я в контексті реформування. *Право і суспільство*. 2015. № 6.2. С. 104–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2015_6
13. Сенюк Ю. І. Надюк З.О. Сучасна державна політика у сфері охорони здоров'я: аналіз реформування системи. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 211–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2020_2_34
14. Авраменко Т. П., Богачев Р. М., Нерсисян Г. А., Довганчин Г. С. Державна політика змін у сфері охорони здоров'я в Україні: регіональний вимір. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2015. Вип. 2. С. 149–164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2015_2_12
15. Ушакова О. І. Державна політика з подолання нерівності у сфері охорони громадського здоров'я: міжнародний досвід. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 133–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_9_33
16. Про лікарські засоби: Закон від 4 квітня 1996 р., № 123/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text>
17. Покотило О. О., Алещенко О. Ю. Аналіз реалізації державної програми реімбурсації як складової процесу забезпечення доступності фармацевтичної допомоги населенню. *Фармацевтичний часопис*. 2023. № 2. С. 61–70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch_2023_2_10
18. Труба В. І. Василевська Н. С. Доступність ліків як результат механізмів реімбурсації та медичного страхування – питання для дискусії. *Правова держава*. 2023. № 51. С. 107–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2023_51_13
19. Деякі питання реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення: Постанова від 28 липня 2021 р. № 854 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2021-%D0%BF#Text>
20. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2018 році: Закон від 7 грудня 2017 р., № 2245-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-19#Text>

МОЛОДЬ ЯК РУШІЙНА СИЛА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

YOUTH AS A DRIVING FORCE IN STATE AND LOCAL GOVERNMENT

Молодь є одним із ключових рушіїв розвитку суспільства завдяки своїй енергії, інноваційності та адаптивності. У контексті реформ місцевого самоврядування та зростання демократичних цінностей, важливим стає залучення молодого покоління до формування політики та прийняття управлінських рішень. Стаття присвячена вивченню ролі молоді у системах державного управління та місцевого самоврядування, визначенню викликів, які постають перед молоддю, та окресленню шляхів підвищення її участі у цих процесах.

Проаналізовано особливості молодіжної політики України, яка протягом трьох десятиліть еволюціонувала як складова державного управління. Підкреслюється необхідність збалансування традиційних управлінських підходів із сучасними методами взаємодії, враховуючи виклики цифрової епохи та соціально-політичних змін. Увага приділена розгляду актуальних досліджень, які висвітлюють рівень участі молоді в управлінні, зокрема її недостатню взаємодію з органами влади, політичну пасивність та брак досвіду. Основними перешкодами є обмежені можливості кар'єрного зростання, низький рівень обізнаності про механізми інтеграції до систем управління та соціальні стереотипи. У роботі підкреслюється важливість створення освітніх програм, стажувань та інших механізмів професійного зростання, які сприятимуть залученню молоді до державної служби.

Залучення молоді до процесів управління має стратегічне значення для зміцнення демократичних інститутів та підвищення ефективності реформ. Молодь, як носій інноваційних ідей, здатна модернізувати адміністративні процеси, впроваджувати сучасні технології та сприяти прозорості й підзвітності органів влади. Це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення України, коли молоде покоління може стати основою сталого розвитку та реалізації новітніх управлінських рішень.

Висновки дослідження вказують на те, що підтримка молодіжних ініціатив, розвиток освітніх і професійних можливостей, а також адаптація до потреб цифрового суспільства створюють умови для інтеграції молоді в управлінські структури. Це сприятиме формуванню нового покоління лідерів, які забезпечать інноваційність, ефективність і стійкість систем управління. Молодь є важливим інвестиційним ресурсом для розвитку суспільства, і її активна участь у державному управлінні є запорукою успішного майбутнього країни.

Ключові слова: молодь, місце самоврядування, органи державної влади, взаємодія, партнерство.

Young people are one of the key drivers of society's development due to their energy, innovation and adaptability. In the context of local self-government reforms and the growth of democratic values, it is important to involve the younger generation in policy-making and decision-making. The article is devoted to studying the role of youth in the systems of public administration and local self-government, identifying the challenges faced by young people, and outlining ways to increase their participation in these processes.

The author analyses the peculiarities of Ukraine's youth policy, which has evolved over three decades as a component of public administration. The author emphasises the need to balance traditional management approaches with modern methods of interaction, taking into account the challenges of the digital age and socio-political changes. Attention is paid to the consideration of current research that highlights the level of youth participation in governance, in particular, their insufficient interaction with the authorities, political passivity and lack of experience.

The main obstacles are limited career opportunities, low awareness of the mechanisms of integration into governance systems, and social stereotypes. The paper emphasises the importance of creating educational programmes, internships and other professional development mechanisms that will help attract young people to the civil service.

The involvement of young people in governance processes is of strategic importance for strengthening democratic institutions and increasing the effectiveness of reforms. Young people, as carriers of innovative ideas, are able to modernise administrative processes, introduce modern technologies and promote transparency and accountability of the authorities. This is particularly relevant in the context of Ukraine's post-war recovery, when the younger generation can become the basis for sustainable development and implementation of the latest management solutions.

The findings of the study indicate that support for youth initiatives, development of educational and professional opportunities, and adaptation to the needs of the digital society will create conditions for the integration of young people into governance structures. This will contribute to the formation of a new generation of leaders who will ensure the innovation, efficiency and sustainability of management systems. Young people are an important investment resource for the development of society, and their active participation in public administration is the key to the country's successful future.

Key words: youth, local self-government, public authorities, interaction, partnership.

УДК 323.21-053.6
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.19>

Мирошніченко А.І.

к. наук з держ. упр.,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та права
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Нікуліна Є.В.

студентка V курсу
Навчально-науковий інститут фінансів,
економіки, управління
та права Національного університету
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Молодь – це рушійна сила суспільства, тому важливо дослухатися до їхньої думки та залучати до вирішення ключових

питань, зокрема у формуванні молодіжної політики на місцях. Молоде покоління має значний соціальний і професійний потенціал, а також здатність швидше опанувати нові

знання й навички, що робить його важливим чинником розвитку як окремих громад, так і країни загалом.

Молодь залишається динамічною, але вразливою категорією, вона може швидко переходити від активності до пасивності через розчарування владою або, навпаки, ставати рушієм змін під впливом соціально-політичних факторів. Тому важливим є створення умов для її активної участі в органах державної влади та місцевого самоврядування, що сприятиме оновленню управлінських методів, впровадженню інновацій і зміцненню демократичних цінностей. Ефективність цього процесу залежить від розуміння викликів і можливостей, які стоять перед молоддю сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Свої праці присвятили дослідженню питання взаємодії молоді з органами державної влади та місцевого самоврядування О. Лиска [1], Т. Лушагіна та А. Соловйова [2], Т. Несват [3], К. Плоский [4] та ін. описують розвиток цієї сфери як цілісної системи заходів, які мають значний вплив на самореалізацію молоді. Вивчення цієї теми в наукових публікаціях відображає складність процесу формування та реалізації молодіжної політики та її місце в управлінні.

Незважаючи на значний прогрес у розвитку молодіжної політики, важливою проблемою залишається недооцінка ролі молоді в державних структурах. Це пов'язано як з традиційною ієрархією державних установ, так і з низьким рівнем довіри молоді до уряду. Отримані результати підкреслюють необхідність реформування системи, щоб полегшити залучення за допомогою прозорого конкурсу, стажувань та інших інтегрованих інструментів.

Мета статті полягає у всебічному вивченні ролі молоді як активного, інноваційного та мобільного ресурсу у формуванні сучасних систем управління та місцевого самоврядування. У даному дослідженні аналізується участь молоді в процесах прийняття рішень на різних рівнях державного управління, визначається їх вплив на політику розвитку територіальних громад і держав, а також формуються шляхи посилення цієї участі для досягнення сталого розвитку і демократизації суспільства. Він призначений для використання, з метою підвищення якості продукції.

Виклад основного матеріалу. Молодіжна політика, що розроблялася протягом трьох десятиліть незалежності України, стала невід'ємною складовою державної політики. Це свідчить про здатність адаптуватися до змін у суспільстві, але в той же час вимагає постійного перегляду та оновлення. У науко-

вих публікаціях підкреслюється, що ефективна молодіжна політика повинна ґрунтуватися на балансі між традиційними управлінськими підходами і сучасними способами взаємодії з молоддю.

Дослідження забезпечує широку теоретичну базу для розуміння ролі молоді у формуванні та реалізації політики. У ньому також підкреслюється важливість розширення можливостей, шляхом створення умов для навчання, співпраці з органами влади та реалізації ідей на практиці. Ці висновки важливі для подальшого розвитку участі молоді у суспільно-політичному житті України.

Для глибшого розуміння теми проаналізуємо останні дослідження які висвітлюють сучасні тенденції та проблеми, пов'язані з участю молоді в органах державних влади та місцевому самоврядуванні.

Перш за все розглянемо дослідження Ради Європи «Молодіжна політика заснована на підходах участі» (2023 рік). Це дослідження має на меті зрозуміти досягнення, виклики та потреби державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та молодіжних рад, залучених до реалізації молодіжної політики. Це частина проекту Ради Європи «Молодіжна демократія в Україні: Фаза III» [5].

Дослідження виявило деякі проблеми у роботі з молоддю, зокрема: Брак ресурсів: брак ресурсів, як матеріальних, так і людських, ускладнює реалізацію молодіжних ініціатив; низький рівень підготовки фахівців: чиновникам часто бракує достатніх знань у сфері молодіжної політики; недостатня координація між органами влади та молодіжними радами, що призводить до дублювання функцій та втрати ефективності.

Незважаючи на труднощі дослідження також показує позитивний прогрес, а саме стосовно: розвитку молодіжних рад як ключових інструментів залучення молоді; підвищення обізнаності щодо важливості участі молоді в процесі прийняття рішень за допомогою тренінгів та семінарів; молодіжна політика адаптується до нових викликів, таких як підтримка переміщених осіб та реабілітація молоді у війні.

На основі проведеного дослідження складено рекомендації:

1. Посилити професійну підготовку державних службовців через короткострокові навчальні програми.

2. Створити майданчик для діалогу влади, молодіжних рад та громадських організацій.

3. Запровадити інноваційні методи роботи, такі як використання цифрових інструментів для залучення молоді [5].

Необхідно відзначити, що це дослідження є особливо важливим у контексті війни та післявоєнної відбудови, так як враховує, що погляди молоді та її активна участь є основоположними для створення стійких систем управління, які відповідають викликам нашого часу. Це також демонструє, як міжнародні організації можуть сприяти розвитку демократичних цінностей, підтримуючи місцеві ініціативи. Результати підкреслюють важливість співпраці між молоддю, владою та міжнародними партнерами.

Варто розглянути також дослідження «Українська молодь сьогодні – 2024», проведене Центром соціологічних досліджень РАН у рамках проекту USAID, є важливим джерелом інформації про соціальні, політичні та професійні настрої молоді в сучасній Україні. Його важливість полягає в тому, що він охоплює всі аспекти життя молоді, від участі в громадському житті до бачення майбутнього країни [6].

Одним із головних висновків дослідження є те, що молодь менш зацікавлена у роботі в державних установах (лише 2% респондентів віком 10–15 років). Це може бути пов'язано з уявленнями про те, що державна служба є неефективною або корумпованою структурою. Цей показник вказує на нагальну необхідність реформування державної служби, щоб зробити її більш прозорою та професійно привабливою для молоді.

Дослідження також показало високу частку молодих людей (38%), які розглядають імміграцію. Це питання стає актуальним у контексті повоєнної відбудови України, адже молодь є ключовим ресурсом формування людського капіталу. Проте впевненість у майбутньому країни все ще має позитивну динаміку (82% серед молоді 16–35 років), що дає надію цій віковій групі на активну участь у відродженні країни [6].

Отримані результати підкреслюють важливість роботи з молоддю за допомогою освітніх програм, спрямованих на підвищення обізнаності про можливості впливу на прийняття рішень. Створення платформи для молодіжних обмінів з владою також відіграє важливу роль у зміцненні довіри. Оскільки молоді люди активно використовують соціальні мережі як основне джерело інформації, засоби комунікації повинні адаптуватися до цифрового середовища. Тому в дослідженні «Українська молодь сьогодні-2024» підкреслюється необхідність цілеспрямованих дій з подолання розриву між молоддю та державною владою. Це важливий інструмент для формування нових підходів у роботі з молодими людьми, які

повинні відчувати, що їхня думка впливає на майбутнє країни.

Саме молодь є рушійною силою інновацій та прогресу, адже її активна участь у державному управлінні та місцевому самоврядуванні сприяє модернізації цих структур. Сучасні молоді фахівці часто є носіями цифрової культури, що дозволяє їм швидко адаптуватися до нових технологій і впроваджувати їх в роботу органів державної влади. Саме таких молодих фахівців часто бракує в органах державної влади та місцевого самоврядування [3].

Крім того, вони підтримують демократичні цінності, такі як прозорість, підзвітність та рівність. Їх участь у процесі прийняття рішень забезпечує більш комплексний підхід, що враховує потреби та інтереси різних соціальних груп.

Роль молоді в місцевому самоврядуванні особливо важлива, так як вони можуть безпосередньо впливати на життя своїх громад, ініціювати важливі соціальні проекти та впроваджувати екологічні та культурні ініціативи. Це не тільки сприяє розвитку громади, але й допомагає набутти цінного управлінського досвіду [1].

Незважаючи на великий потенціал, молодь стикається з багатьма проблемами на шляху до інтеграції в системи управління. Зокрема, однією з головних перешкод є відсутність практичного досвіду. Багато молодих фахівців не можуть претендувати на високі посади через відсутність досвіду, але їх знання та ініціатива можуть стати вирішальними при вирішенні складних завдань.

Ще однією проблемою є недостатня обізнаність про можливості працевлаштування в державних і місцевих органах влади. Часто молоді люди просто не знають, як побудувати кар'єру в цій сфері.

Соціальні стереотипи також є важливою проблемою. Нове покоління часто сприймають як некомпетентних, що призводить до низької ймовірності кар'єрного зростання в цій сфері.

Законодавство створює певні можливості для залучення молоді в систему управління. Зокрема, закон України «Про молодіжну політику», «Про державні послуги» та «Про місцеве самоврядування» регулюють права та обов'язки молодих фахівців, а також визначають механізм інтеграції в процес управління.

Важливим кроком є розробка програм стажування, які дозволяють набутти практичного досвіду роботи в органах державного управління. Такі програми не тільки сприяють професійному зростанню, а й зміцнюють довіру до адміністративної системи.

Для розширення участі молоді в управлінні необхідно створити сприятливі умови:

1. Необхідно вдосконалювати навчальні плани вищих навчальних закладів та орієнтуватися на практичні потреби адміністрації.

2. Влада повинна активно інформувати молодь про наявні вакансії, стажування та програми розвитку.

3. Надати фінансову та організаційну підтримку молодим людям, слід заохочувати їх до створення та реалізації соціально значущих проектів.

Молодь є рушійною силою змін у системі управління та місцевого самоврядування. Її енергія, інновації та відданість демократичним цінностям роблять її незамінним ресурсом для розвитку суспільства.

Забезпечення активної участі молоді в управлінні державою – це не тільки робота держави, а й інвестиції в майбутнє. Формування умов для інтеграції молоді в державні структури сприяє зміцненню демократичних інститутів, підвищенню ефективності управлінських рішень і розвитку суспільства в цілому.

Висновки. Молодь відіграє ключову роль у модернізації державних інституцій та місцевого самоврядування, сприяючи їх ефективності, прозорості та адаптивності. Вона приносить нові ідеї, інновації та сучасне бачення, що позитивно впливає на прийняття рішень і просування демократичних цінностей. Залучення молоді допомагає враховувати потреби різних груп населення, зміцнює довіру до влади та формує нове покоління лідерів.

Однак існують перешкоди, зокрема відсутність досвіду, недостатня обізнаність про кар'єрні можливості та соціальні стереотипи.

Подолати ці проблеми можна через освітні програми, стажування, молодіжні ініціативи та створення сприятливого правового середовища.

Активна участь молоді в управлінні підвищує ефективність структур влади та сприяє розвитку демократичного суспільства. Інтеграція молодих фахівців у систему управління – це інвестиція в майбутнє, яка забезпечує успішні реформи, адаптацію до викликів сучасності та сталий розвиток держави.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Лиска О. Взаємодія молоді з органами місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 3. С. 186–190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_3_31.

2. Лушагіна Т.В., Соловйова А.С. Особливості взаємодії молоді з органами державної влади та місцевого самоврядування. Політикус. Серія: Політичні інститути та процеси. 2021. Вип. 2. С. 47–52

3. Несват Т. Реалізація молодіжної політики в умовах децентралізації влади на регіональному рівні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1(40). С. 137–143.

4. Плоский К. В. Участь молоді у розвитку місцевої демократії в Україні: проблеми та перспективи. Політика. 2005. Вип. 6(1). С. 100–110

5. Портал управління змінами. Офіційний веб-портал НАДМ. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/molodizhna-polityka-zasnovana-na-pidkhodakh-uchasti>

6. Українська молодь сьогодні – 2024 / Результати опитування української молоді проведеного з 19 червня по 21 липня 2024 року Центром аналізу та соціологічних досліджень (CISR) Міжнародного республіканського інституту (MPI) в межах програми USAID “Мріємо та діємо”. URL: <https://mriemotadi-emorazom.org/ukrainian-youth-today>

СЕКЦІЯ 5

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНИХ ЦІЛЕЙ ПРОТИМІННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

TOOLS FOR IMPLEMENTING HUMANITARIAN OBJECTIVES OF MINE ACTION

У статті проводиться аналіз поточного стану гуманітарного розмінування за даними які були отримані дослідним шляхом на майданчиках Всеукраїнської виставки – форуму «Security 2.0» та в мережі «Інтернет». Досліджуються інструменти гуманітарного розмінування, зокрема роль публічно-приватного партнерства (ППП) як одного із інструментів у досягненні цілей гуманітарного розмінування для стійкого розвитку самої системи гуманітарного розмінування та для створення безпечних умов стійкого розвитку громад. PPP дозволяє збільшити фінансування, а також забезпечує доступ громад до застосування інноваційних рішень.

Дослідний майданчик «Security 2.0» став платформою для обговорення проблем гуманітарного розмінування, місцем для налагодження важливих контактів і розробки планів та стратегій, дозволив провести вивчення і узагальнення характеристик та спроможності цілого ряду представлених інструментів гуманітарного розмінування, дозволив побачити наживо найбільш розвинених операторів ринку гуманітарного розмінування України. Великий потенціал у застосуванні цих інновацій полягає у скороченні часу, необхідного для розмінування та у зменшенні ризиків для саперів. Приватні кампанії можуть забезпечити технічну допомогу, навчання та інфраструктурні рішення, яких бракує державним операторам та установам.

У статті порушено проблемні питання, що існують у сфері гуманітарного розмінування. Такі питання вирішуються прямо зараз: вже визначено національного оператора, створено асоціацію операторів протимінної діяльності. Це дозволить організувати обмін даними та допоможе уникнути дублювання зусиль.

У висновках пропонується доведення законодавчої бази у відповідність до цілей гуманітарного розмінування, зокрема застосування PPP для стійкого розвитку, відновлення існуючої та розвиток нової інфраструктури, збільшення фінансування, інтеграція новітніх та інноваційних технологій, посилення освітніх ініціатив в рамках підготовки персоналу вибухотехнічних підрозділів та навчання з мінної безпеки серед цивільного населення, залучення іноземних операторів.

Дослідження має значення для вирішення проблем гуманітарного розмінування як на території України, так і за кордоном. вирішення цієї проблеми криється в узгодженні зусиль міжнародних і вітчизняних установ та організацій, а також міжнародних, дер-

жавних і приватних операторів ринку гуманітарного розмінування.

Ключові слова: державне управління, гуманітарне розмінування, публічно-приватне партнерство, Security 2.0, протимінна діяльність, інструменти гуманітарного розмінування, інноваційні технології, цивільний захист, дрони, національний оператор, асоціація саперів.

The article analyzes the current state of humanitarian demining based on data obtained experimentally at the sites of the All-Ukrainian exhibition – forum "Security 2.0" and on the Internet. Humanitarian demining tools are studied, in particular the role of public-private partnership (PPP) as one of the tools in achieving the goals of humanitarian demining for the sustainable development of the humanitarian demining system itself and for creating safe conditions for the sustainable development of communities. PPP allows for increased funding, and also provides communities with access to the application of innovative solutions.

The "Security 2.0" experimental site has become a platform for discussing humanitarian demining problems, a place for establishing important contacts and developing plans and strategies, allowed us to study and generalize the characteristics and capabilities of a number of presented humanitarian demining tools, allowed us to see live the most developed operators of the humanitarian demining market in Ukraine. The great potential in the application of these innovations lies in reducing the time required for demining and in reducing risks for sappers. Private campaigns can provide technical assistance, training and infrastructure solutions that state operators and institutions lack.

The article raises problematic issues that exist in the field of humanitarian demining. Such issues are being addressed right now: a national operator has already been identified, an association of mine action operators has been created. This will allow for the exchange of data and help avoid duplication of efforts.

The conclusions suggest bringing the legislative framework into line with the goals of humanitarian demining, in particular the use of the SOP for sustainable development, the restoration of existing and the development of new infrastructure, increasing funding, integrating new and innovative technologies, strengthening educational initiatives within the framework of the training of explosives engineering units personnel and mine safety training among the civilian population, and involving foreign operators.

The study is important for solving the problems of humanitarian demining both in Ukraine and abroad. The solution to this problem lies in coordinating the efforts of international and

УДК 355.4:330.322.54:007:004:341.232
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.20>

Беліх І.В.

аспірант кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізький національний університет

domestic institutions and organizations, as well as state and private operators in the humanitarian demining market.

Key words: *public administration, humanitarian*

demining, public-private partnership, Security 2.0, mine action, humanitarian demining tools, innovative technologies, civil protection, drones, national operator, association of sappers.

Вступ. Постановка проблеми. За оцінками Міністерства оборони України станом на початок листопада 2024 року внаслідок бойових дій на території України вибухонебезпечними предметами забруднено 128000 квадратних кілометрів суходолу та 14000 квадратних кілометрів акваторії водних ресурсів. Це порушило режим нормальної життєдіяльності та створило небезпечні умови для населення України в кількості більше аніж 6 мільйонів осіб [1]. За оцінкою Міністерства економіки України, проведеною спільно з Tony Blair Institute збитки через міни та інші вибухонебезпечні предмети становлять 11,2 мільярда доларів щорічно, що еквівалентно 5,6% ВВП України у 2021 році. Такі втрати є найбільшими через зменшення надходження місцевих податків та скорочення експорту агропродукції. Toni Blair Institute у своєму звіті відзначив, що за оцінкою Світового Банку для розмінування всієї території України знадобиться майже 35 мільярдів доларів [2]. За повідомленням від Головного управління протимінної діяльності, цивільного захисту та екологічної безпеки, як секретаріату Національного органу з питань протимінної діяльності станом на 01.11.2024 через ворожі міни та вибухонебезпечні залишки війни постраждала 1 068 осіб, з яких діти – 100, дорослі – 968. З них за професійною належністю: фермерів – 169, працівників критичної інфраструктури – 112, водіїв – 79, пенсіонерів – 80, учнів – 90, безробітних – 96 [3]. Такий стан справ чинить суттєвий вплив на безпеку населення, яке мешкає на цих територіях, приносить збитки сільському господарству і промисловості та значно стримує соціально – економічне зростання в постраждалих регіонах. Тому в Україні гостро постало питання звільнення забрудненої території від вибухонебезпечних предметів. Одним із напрямків такої діяльності є створення потужних інструментів для реалізації цілей протимінної діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження та публікації у сфері гуманітарного розмінування території України, зокрема стосовно інструментів протимінної діяльності, оприлюднюються у великому об'ємі з причини їх надзвичайної актуальності. Проводяться вони урядом країни, окремими науковцями, так і установами та організаціями різних форм власності. Тому далі зробимо вибірково аналіз найбільш актуальних із них.

Законодавчим органом розроблено та оприлюднено Закон України «Про протимінну діяльність», яким визначає правові та організаційні засади здійснення протимінної діяльності в Україні та особливості державного регулювання у відповідній сфері [4]. Відповідно до частини першої статті 23 Закону України «Про протимінну діяльність в Україні» Кабінет Міністрів України розробив та оприлюднив постанову «Про утворення Національного органу з питань протимінної діяльності» [5]. Останній є колегіальним міжвідомчим органом, що повинен координувати діяльність різних відомств, установ та організацій з метою об'єднання зусиль у сфері протимінної діяльності. Протягом 2024 року трапився цілий «вибух» постанов Кабінету Міністрів, які регулюють протимінну діяльність у сфері гуманітарного розмінування, які разом були опубліковані на сайті Міністерства економіки України [6].

Серед науковців дослідження інструментів для гуманітарного розмінування проводили іноземні дослідники, зокрема Д. Адлешич та З. Зобундзія, А. Вольтер Дорн, Д. Мікулич. Вітчизняні дослідники І. Толкунов, І. Попов, Д. Янушкевич, О. Лобов, Т. Пащенко, В. Чернега, С. Хорошилова та багато інших. Проведемо короткий огляд їх досліджень.

Д. Адлешич та З. Зобундзія доводили доцільність використання машинного навчання та штучного інтелекту для класифікації зображень та ідентифікації мінних полів [7].

А. Вольтер Дорн досліджував технології для гуманітарного розмінування, зокрема, надав пропозиції як сучасні технології та інновації можуть допомогти у цьому процесі [8].

Д. Мікулич вивчав техніки гуманітарного розмінування та ефективність різних методів, включаючи використання машин, собак та ручних детекторів [9].

І. Толкунов, І. Попов, Д. Янушкевич досліджували застосування сучасних роботизованих систем і комплексів у гуманітарному розмінуванні. Прийшли до висновку, що аналіз сучасного стану та виявлення закономірностей і перспектив розвитку робототехнічних систем та комплексів, призначених для пошуку та ідентифікації вибухонебезпечних предметів та саморобних вибухових пристроїв без участі людини є актуальним завданням [10].

Т. Пащенко, В. Чернега, С. Хорошилова розробили метод аналізу ієрархій щодо вибору

найкращого напрямку проведення робіт з розмінування, який пропонується застосовувати в органах військового управління під час планування заходів гуманітарного розмінування [11].

Директорка Інституту енергозбереження та енергоменеджменту КПІ імені Ігоря Сікорського О. Вовк, яка здійснює організаційні заходи стосовно секції гуманітарного розмінування та керує Центром з гуманітарного розмінування, створеним у КПІ, оприлюднила відомості про напрямок розвитку навчального закладу з перспективою підготовки фахівців протимінної діяльності та стосовно інтеграції кількох нових дисциплін в навчальний процес. В цьому питанні навчальний заклад співпрацює з університетом Джеймса Медісона (США) та отримує сертифікатні програми з гуманітарного розмінування [12]. Також Cognitive Research Labs (Японія) – консультує КПІ з питань сучасних технологій гуманітарного розмінування та навчання. Зокрема в рамках розширення можливостей онлайн-освіти для підготовки фахівців у галузі гуманітарного розмінування між установами було укладено Меморандум про розуміння, який був урочисто підписаний 31 січня 2024 року [13].

Мета дослідження. Проаналізувати сутність створюваних інструментів протимінної діяльності в аспекті застосування публічно-приватного партнерства. Провести вивчення технологій, операторів та інноваційних рішень що застосовуються на ринку гуманітарного розмінування території України, забрудненої вибуховими речовинами, які були представлені на Всеукраїнській виставці – форумі «Security 2.0», що проводилась 2-3 жовтня 2024 р. у м. Київ.

Виклад основного матеріалу. Дослідження поділимо на дві частини: першу – суто теоретичну, та на другу – практичну.

В першій частині розглянемо сумісність існуючих нормативно – правових актів з гуманітарного розмінування та актів публічно-приватного партнерства. Правові та організаційні засади здійснення протимінної діяльності в Україні та особливості державного регулювання у цій сфері визначає Закон «Про протимінну діяльність в Україні» [4]. Зокрема в Законі визначено, що розмінування (гуманітарне розмінування) – це комплекс заходів, які проводяться операторами протимінної діяльності з метою ліквідації небезпек, пов'язаних із вибухонебезпечними предметами, включаючи нетехнічне та технічне обстеження територій, складення карт, виявлення, знешкодження та (або) знищення вибухонебезпечних предметів, маркування, підготовку документації після

розмінування, надання громадам інформації щодо протимінної діяльності та передачу очищеної території [4, Ст. 1, п. 3]. Закон також визначає:

1. Об'єктами протимінної діяльності є: 1) вибухонебезпечні предмети, що підпадають під дію цього Закону; 2) обладнання та процеси, що використовуються у сфері протимінної діяльності; 3) імовірно забруднені та забруднені вибухонебезпечними предметами території, акваторії та об'єкти інфраструктури.

2. Суб'єктами протимінної діяльності є: 1) національний орган з питань протимінної діяльності (національний оператор); 2) уповноважені органи виконавчої влади у сфері протимінної діяльності, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування; 3) центр протимінної діяльності та центр гуманітарного розмінування; 4) оператори протимінної діяльності" [4, Ст. 6].

Закон визначає джерела фінансування протимінної діяльності

1. Фінансування заходів протимінної діяльності здійснюється у межах бюджетних призначень, затверджених законом про Державний бюджет України на відповідний рік, коштів місцевих бюджетів, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, а також за рахунок інших джерел фінансування, не заборонених законодавством.

2. Для фінансування заходів протимінної діяльності можуть залучатися фінансові ресурси донорів, включаючи міжнародну технічну допомогу, поворотну та безповоротну фінансову допомогу міжнародних організацій, благодійну допомогу...

3. Замість прямого фінансування донори можуть здійснювати фінансування заходів протимінної діяльності в натуральній формі. Фінансування в натуральній формі може включати в себе направлення спеціалістів, надання обладнання, матеріалів, засобів для виконання національної програми протимінної діяльності.

4. Заходи з протимінної діяльності, що здійснюються уповноваженими підрозділами центральних органів виконавчої влади, фінансуються за рахунок бюджетних призначень, встановлених законом про Державний бюджет України на відповідний рік для таких центральних органів виконавчої влади.

Закон України «Про державно-приватне партнерство» визначає ознаки державно-приватного партнерства, зокрема такі:

1) надання прав управління (користування, експлуатації) об'єктом партнерства або придбання, створення (будівництво, реконструкція, модернізація) об'єкта державно-приват-

ного партнерства з подальшим управлінням (користуванням, експлуатацією), за умови прийняття та виконання приватним партнером інвестиційних зобов'язань відповідно до договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства;

2) довготривалість відносин (від 5 до 50 років);

3) передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;

4) внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства.

Всі інвестиційні проекти, що відповідають ознакам державно-приватного партнерства, мають бути реалізовані лише із застосуванням вимог цього Закону [14, Ст. 1, п. 3]. Через порівняння стає зрозумілим, що закони, частковий аналіз яких проведено за основними положеннями, не мають повної сумісності. Однак Закон [14, Ст. 1, п. 3] визначає, що за рішенням державного партнера державно-приватне партнерство може застосовуватися в інших сферах діяльності, які передбачають надання суспільно значущих послуг, крім видів господарської діяльності, які відповідно до закону дозволяється здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям. Державно-приватне партнерство застосовується з урахуванням особливостей правового режиму щодо окремих об'єктів та окремих видів діяльності, встановлених законом [14, Ст. 4, п. 2]. Тобто сфера застосування публічно-приватного партнерства може бути розширена у тому числі і на питання гуманітарного розмінування, яке регулюється профільним Законом [4]. Таким чином ми знайшли потенціал для отримання фінансування та втілення інноваційних рішень з метою розвитку системи гуманітарного розмінування.

Друга – практична частина дослідження полягає у вивченні та сумісному аналізі матеріалів здобутих під час особистої участі в якості відвідувача виставки – форуму «Security 2.0» протягом 2–3 жовтня 2024 року. Організатором виставки – форуму є компанія Євроіндекс. Це своєрідний дослідний майданчик для зустрічі спеціалістів та демонстрації технологій. У поточному році цей захід підтримали: Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй, Міністерство оборони України, Міністерство економіки України, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, Служба безпеки України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Державна служба спеціального зв'язку та

захисту інформації, Асоціація операторів та інструкторів з першої допомоги та тактичної медицини, Конгрес самоврядування України та Асоціація малих міст України. Допомогу у цьому дослідженні надала Асоціація саперів України, яка об'єднала ряд приватних операторів ринку розмінування. Фотозвіт з виставки, зокрема фото програми заходів дають змогу зрозуміти сутність представлених об'єктів, що також є фізичними інструментами гуманітарного розмінування [15]. Тому проведемо аналіз деяких виступів побачених та почутих наживо. Для цього аналізу використаємо також презентації отримані за запитом від Асоціації саперів України [16].

Заступник Міністра економіки України І. Безкаравайний зазначив на початку заходу, що за останній рік Україна досягла значних успіхів у сфері гуманітарного розмінування: «2024 рік став роком прогресу: від нормативного регулювання до впровадження нових технологій. Завдяки підтримці партнерів та невпинній роботі профільних установ, ми затвердили 10-річну стратегію та посилили ринок гуманітарного розмінування. Сьогодні на форумі ми бачимо, як ці інновації вже працюють на практиці» [17].

Спеціаліст з протимінної діяльності ПРООН О. Лобов представив на форумі інноваційні технології, які допоможуть прискорити процес гуманітарного розмінування.

Координатор групи проектів з енергетики та охорони довкілля ПРООН Р. Шахматенко зазначив, що Україна стикається з безпрецедентними викликами в сфері гуманітарного розмінування і зробив висновок, що треба бути інноваторами. Висловив думку про те, що українські фахівці демонструють передові технології, що наближають нас до безпечного майбутнього. Тому ПРООН підтримує ці ініціативи, у співпраці з Урядом та українськими розробниками і операторами.

Начальник Головного управління протимінної діяльності Р. Берегуля, у своєму виступі зазначив: «Кількість учасників протимінної діяльності в Україні стабільно зростає. Разом, у співпраці, ми працюємо над подоланням проблеми забруднення України вибухонебезпечними предметами у найближчі роки, якомога швидше та ефективніше» [17]. Також Р. Берегуля подякував міжнародним партнерам України за підтримку і допомогу: «Завдяки спільним зусиллям ми метр за метром звільнимо нашу землю від вибухонебезпечних предметів, створимо потужні інструменти для реалізації гуманітарних цілей протимінної діяльності» [17]. Саме ці його слова послужили поштовхом для даної публікації.

Тимчасово виконуючий обов'язки директора Департаменту заходів протимінної діяльності ДСНС України С. Рева у своєму виступі сказав: «Традиційні практики гуманітарного розмінування, які широко застосовувалися до повномасштабного вторгнення, не є ефективними для сьогоденних умов в Україні. Наші сапери потребують підтримки інновацій та сучасної техніки. Це збереже їхні життя і пришвидшить повернення земель у безпечне користування» [17].

Захід надав можливість українським операторам продемонструвати свої досягнення. Серед представлених технологій були безпілотні літальні апарати для розвідки, дрони – розміновувачі, роботизовані системи та мінні трали, засоби їх доставки, захищений автотранспорт для перевезення особового складу вибухотехнічних підрозділів. На другий день форуму в умовах полігону організатори та учасники заходу показали свої навички у практичному пошуку вибухонебезпечних предметів та у розмінуванні території, роботу технічних засобів, роботу водолазів і службових собак.

Загальний аналіз виставки – форуму, а також публікацій, дає змогу скласти перелік інструментів гуманітарного розмінування. В залежності від сфери походження та технології цей перелік наступний:

1. Державні законодавчі акти та постанови, що утворюють систему гуманітарного розмінування. Зокрема державні цільові програми, угоди у сфері ППП.

2. Системи моніторингу та оцінки обстановки.

2.1. Інструменти оцінки ризику, зокрема програмне забезпечення у тому числі із застосуванням штучного інтелекту.

2.2. Супутникові знімки з урахуванням п. 2.1.

3. Програмне забезпечення та бази даних.

3.1. Геоінформаційні системи (ГІС), зокрема позначення небезпечних територій та бази даних про заміновані території.

3.2. Додатки для мобільних пристроїв, зокрема інтерактивні мапи та засоби внесення та зміни коман і даних.

4. Фінансування та міжнародна співпраця.

4.1. Залучення фондів, зокрема UNMAS, HALO Trust, MAG (Mines Advisory group).

4.2. Залучення публічно-приватного партнерства, зокрема співпраця з технологічними компаніями для створення нових інструментів та інновацій.

5. Технічні засоби.

5.1. Металошукачі, що являють собою сучасні портативні детектори, зокрема такі як Minelab чи CEIA.

5.2. Георадарні системи для виявлення вибухонебезпечних предметів у складних умовах.

5.3. Машини для механічного розмінування: керовані MV-4, Armtrac, Digger D-250.

5.4. Роботи для дистанційного розмінування чи маніпуляцій, такі як Husky або HALO Trust's Demining Machines, Bozena 5 та MV-10 Dok-Ing.

5.5. Металошукачі: Сучасні портативні детектори для виявлення мін (наприклад, Minelab, CEIA).

6. Захисне обладнання.

6.1. Спеціальні костюми для саперів із вибухозахисними характеристиками.

6.2. Вибухостійкі щити та екрани для захисту персоналу під час роботи.

7. Мануальні інструменти.

7.1. Інструменти для ручного розмінування: спеціальні щупи, міні-лопати, набори для розмінування.

7.2. Портативні захисні екрани та вибухостійкий одяг.

8. Біологічні методи, зокрема тварини для розмінування.

8.1. Собаки, треновані для виявлення вибухових речовин.

8.2. Щури (наприклад, африканські щури-герої Gambian pouched rats), які виявляють міни через запах вибухівки.

9. Навчання та інформаційні кампанії.

9.1. Тренінгові симулятори: VR/AR технології для навчання саперів без ризику для життя.

9.2. Громадські інформаційні програми: кампанії з підвищення обізнаності про мінну небезпеку; авчальні матеріали для місцевих громад, включаючи плакати, буклети та відео.

10. Інноваційні технології.

10.1. Дрони (БПЛА): оснащені тепловізорами, георадарами або камерами високої роздільної здатності для дистанційного обстеження територій; для створення 3D- картування мінних полів.

10.2. Системи штучного інтелекту (AI): алгоритми для аналізу знімків і виявлення мінних загроз; ашинне навчання для передбачення розташування мінних полів.

10.3. Сенсори для виявлення слідів вибухових речовин, зокрема хімічні детектори, які аналізують ґрунт на наявність залишків вибухових речовин.

Також до інструментів гуманітарного розмінування можна віднести самих операторів цього ринку, діяльність яких сьогодні координується Національним оператором та які об'єднались, зокрема в ГО «Асоціація саперів України».

Аналізуючи власний досвід службової діяльності в силових структурах можна передбачити певні проблеми, які можуть виникнути під час організації взаємодії між підрозділами гуманітарного розмінування різних відомств та форм власності. Деякі проблемні питання з цього приводу вже були опубліковані в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління в Україні» [18, с. 292]. Де була оприлюднена думка про відносну замкнутість та заорганізованість силових структур стосовно співпраці з іншими відомствами та місцевими установами. Що може стати перешкодою для партнерських угод, може зупиняти застосування інновацій та викликатиме надмірний розхід коштів.

У завершенні дослідження приведемо оцінку стану гуманітарного розмінування України іноземними експертами, яка була опублікована на електронному ресурсі TIME у листопаді 2023 року. За їх оцінками проект з розмінування України буде масштабним і розгортатиметься роками, його вартість може перевищити 37 мільярдів доларів. Але ці посадовці з питань розмінування та міжнародні експерти кажуть, що процеси розмінування, започатковані в Україні, ймовірно, назавжди змінять швидкість, ефективність і безпеку очищення зон військових дій після глобальних конфліктів [19].

Висновки. Виклики пов'язані і небезпечною від забруднення території громад небезпечними вибуховими предметами потребують швидкої і скоординованої відповіді з боку держави, громадських та приватних компаній, зокрема через використання інноваційних рішень та технічних засобів. Застосування сучасних інструментів гуманітарного розмінування дає можливість зменшити час та ризики, що в свою чергу дозволяє знизити витрати людських ресурсів і покращити ефективність процесу. Забезпечити додаткове фінансування та залучення інновацій можна за рахунок взаємодії всіх інструментів протимінної діяльності в рамках публічно-приватного партнерства. Це в свою чергу приведе до процесів сталого розвитку самої системи гуманітарного розмінування, а також стабілізує і забезпечить сталий розвиток громад на уражених територіях шляхом створення безпечного середовища. Приватні компанії таким чином зможуть забезпечити технологічну підтримку, навчання персоналу і населення та фінансування, що є важливими аспектами для оптимізації процесів розмінування в Україні. Серед основних проблем залишаються заорганізованість

державних структур, відсутність централізованої інформаційної бази, недостатнє фінансування та організаційні труднощі. Це створює бар'єри для ефективного впровадження новітніх технологій і методів, а також сповільнює процес очищення територій, може вести до втрат.

Пропозиції. 1. Збільшити фінансування цієї сфери з боку держави та міжнародних партнерів, а також залучити приватний сектор для інвестицій у новітні технології. 2. Для координації дій та обміну даними між різними організаціями та відомствами слід продовжити розвиток спроможності національного оператора з гуманітарного розмінування, у тому числі продовжити розвиток інформаційної платформи, яка дозволить зібрати всі дані щодо замінованих територій, прогресу розмінування та необхідних ресурсів. 3. Розвивати програми навчання та підвищення кваліфікації для фахівців з гуманітарного розмінування, зокрема через залучення міжнародних експертів та використання сучасних технологій для навчання. 4. Розвивати публічно-приватне партнерство, створюючи умови для співпраці між державними органами та приватними компаніями, та поміж собою, що забезпечать не тільки фінансування, а й доступ до передових технологій. 5. Продовжити впровадження новітніх технологій, що дозволяють значно зменшити людські втрати і підвищити ефективність розмінування. 6. Продовжувати співпрацювати з міжнародними організаціями та державами для впровадження кращих практик гуманітарного розмінування та обміну досвідом у використанні інноваційних технологій. 7. Застосувати ефективний менеджмент, розвивати лідерство.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Новини 05.10.2024: 128 000 кв. км суходолу та 14 000 кв. км акваторії України забруднено вибухонебезпечними предметами. Міністерство оборони України. URL: <http://surl.li/xgtxts> (дата звернення: 24.11.2024).
2. Новини 11.09.2024. Мінекономіки: Україна щороку втрачає 11,2 мільярда доларів через заміновані території. *Урядовий портал*. URL: <http://surl.li/geyquq> (дата звернення: 28.11.2024).
3. Кількість інцидентів серед населення, пов'язаних з мінами або вибухонебезпечними предметами станом на 01.11.2024. Головне управління протимінної діяльності, цивільного захисту та екологічної безпеки Міністерства оборони України. *Telegram*. URL: <http://surl.li/lqjhix> (дата звернення: 28.11.2024).
4. Про протимінну діяльність в Україні: Закон України від 01.01.2024 р. № 2642-VIII. // Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*.

2019, № 6, Ст. 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2642-19#Text> (дата звернення: 24.11.2024).

5. Про утворення Національного органу з питань протимінної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.11.2021 р. № 1207-2021-п: станом на 09.04.2024 р. Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.11.2024).

6. Нормативно – правові акти з питань гуманітарного розмінування. Міністерство економіки України. *Мінекономіки: Інформаційні ресурси*. URL: <http://surl.li/gfdaff> (дата звернення: 28.11.2024).

7. Adlešić, Đ та Zobundžija, Z. 2019. Потенціал використання розмінованих лісових територій у Республіці Хорватія. У: Збірник доповідей, 16-й Міжнародний симпозиум «Протимінна діяльність 2019», Шлано, Хорватія, 8–11 квітня 2019 р., с. 52–55. URL: <http://surl.li/veqlzu> (дата звернення: 28.11.2024).

8. Dorn, AW. 2019. Eliminating Hidden Killers: How Can Technology Help Humanitarian Demining? *Stability: International Journal of Security & Development*, 8(1): 5, pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.5334/sta.743> (дата звернення: 28.11.2024).

9. Мікуліч, Д. (2013). Методи гуманітарного розмінування. В: Проектування машин для розмінування. Спрінгер, Лондон. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4504-2_1 (дата звернення: 28.11.2024).

10. Толкунов І.О., Попов І.І., Янушкевич Д.А. Застосування сучасних роботизованих систем та комплексів у надзвичайних ситуаціях. *Проблеми та перспективи забезпечення цивільного захисту. Міжнародна науково-практична конференція молодих учених*, тези доп. Харків: Національний університет цивільного захисту України, 19 травня 2022. С 276. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/15607> (дата звернення: 28.11.2024).

11. Пащенко Т., Чернега В., Хорошилова С. Методика прийняття рішень щодо вибору напрямку розмінування на основі метода аналізу ієрархій. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. Військова кібернетика та системний аналіз*. Том 50 № 2 (2024). URL: <https://doi.org/>

10.33099/2311-7249/2024-50-2-129-138 (дата звернення: 28.11.2024).

12. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <https://kpi.ua/2024-uda> (дата звернення: 28.11.2024).

13. Департамент міжнародного співробітництва Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <https://icd.kpi.ua/?p=16551> (дата звернення: 28.11.2024).

14. Про державно – приватне партнерство: Закон України від 03.09.2023 р. № 2404-VI.// Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2010, № 40, Ст. 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 28.11.2024).

15. Беліх І.В. Фотозвіт зі Всеукраїнської виставки – форуму «Security 2.0» що проходила 2–3 жовтня 2024 р. у м. Київ. URL: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.26423.12961> (дата звернення: 28.11.2024).

16. Презентації доповідей на форумі «Security 2.0». URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1ST1t5Tw1AfQA1N5DYZDUzA6eVMP1Cvb-> (дата звернення: 28.11.2024).

17. Новини 7.10.2024: Українські фахівці продемонстрували новітні технології в гуманітарному розмінуванні на форумі «Security 2.0». URL: <http://surl.li/eltjai> (дата звернення: 28.11.2024).

18. Беліх І.В. Проблематика цивільного захисту населення і цивільного персоналу від загроз спільного співіснування на територіях дислокації органів управління та об'єктів мілітарного призначення. *Сучасна парадигма публічного управління : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (19–22 жовтня 2021 р.) / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, – Львів, 2021. С 637. At: Львів. URL: <http://surl.li/medjlt> (дата звернення: 28.11.2024).*

19. Україна використовує ШІ, щоб допомогти розмінувати мільйони російських мін. 02.11.2023: *TIME*. URL: <https://time.com/6330445/demining-ukraine/> (дата звернення: 28.11.2024).

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 43

Коректура • Я. Вишнякова
Комп'ютерна верстка • О. Молодецька

Формат 60x84/8. Гарнітура Pragmatica.
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 15,73. Ум. друк. арк. 16,28.
Підписано до друку 27.11.2024. Замов. № 0125/028. 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.