ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 45

Видавничий дім «Гельветика»
2025

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

Дзіеканські 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

Пілеліене 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 № 3 від 31.03.2025 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 (D4 – 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

ISSN (print) 2663-5240
ISSN (online) 2663-5259

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1
ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Illiashenko N.S., Myronenko A.I.
COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION CONCEPTS 9

Kalchenko I.V.
DEFINING THE ESSENCE OF THE “REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY” AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION 14

Кочина О.С., Біляк Я.І.
МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ 18

Купрійчук В.М.
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ЖИТОМИРСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА 23

Троіцький А.М., Іваній О.М.
ЦИФРОВА УЧАСТЬ ГРОМАДЯН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ 28

Шипов Ю.О.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 33

СЕКЦІЯ 2
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ananchenko M.O.
POTENTIAL OF THE REGION AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION 40

Бачинський О.-С.Я.
ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ 44

Боніславська А.А.
ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА 51

Гасюк І.Л.
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ 56

Дзюрах Ю.М., Шинкаренко В.О.
ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 61

Казаков Г.І., Рак Ю.О., Лужанський О.С.
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСАХ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ 67

Кіян О.С.
ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЗАСТОСУВАННЯ ГІПЕРБАРИЧНОЇ ОКСИГЕНАЦІЇ В ЛІКУВАННІ ПСИХІЧНИХ РОЗЛАДІВ НА РІВНІ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....73

Ленець В.Г.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....78

Малишак А.С.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....87

Михальчишин Н.Л., Горбачук Н.В.
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....93

Ольшанський О.В.
ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....98

Пікулик О.І., Власюк Н.І.
ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....103

Поштук Я.Є.
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....110

Пушкар О.А.
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ.....115

Савіцька В.В.
ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «ЕЛЕКТРОННА ДЕРЖАВА».....120

Таран Є.І.
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....126

СЕКЦІЯ 3
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

Драган Ю.А.
ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО МЕХАНІЗМУ КЕРІВНИЦТВА ВІЙСЬКАМИ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ.....132

СЕКЦІЯ 4
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Слобожан О.В.
КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ МІСЦЯ ТА РОЛІ АСОЦІАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СУБ'ЄКТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....136

Троіцький А.М.
АНАЛІЗ ВСЕСВІТНЬОГО ДОСВІДУ З ІНТЕГРУВАННЯ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА РОЗРОБКА ОБҐРУНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....145

СЕКЦІЯ 5
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

Тоцька В.Є.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ДІТЯМ З ІНВАЛІДНІСТЮ.....150

Шерстюк Г.М., Корнієнко В.О., Вишняк І.О., Танасогло О.М.
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....156

Яровой Т.С.
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....163

CONTENTS

SECTION 1
THE THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Illiashenko N.S., Myronenko A.I.
COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION CONCEPTS 9

Kalchenko I.V.
DEFINING THE ESSENCE OF THE “REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY” AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION 14

Kochyna O.S., Biliak Ya.I.
INTERNATIONAL ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF INTELLECTUAL PROPERTY: REGULATORY MECHANISMS AND INTERACTION 18

Kupriichuk V.M.
TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL AND PROFESSIONAL PROGRAM IN PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION AT THE SECOND (MASTER'S) LEVEL OF HIGHER EDUCATION AT IVAN FRANKO ZHYTOMYR STATE UNIVERSITY 23

Troitskyi A.M., Ivanii O.M.
DIGITAL CITIZEN PARTICIPATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE 28

Shypov Yu.O.
CONCEPTUAL APPROACHES TO IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF UKRAINE 33

SECTION 2
MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Ananchenko M.O.
POTENTIAL OF THE REGION AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION 40

Bachynskyi O.-S.Ya.
HYBRID MODELS OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF DECENTRALISATION IN UKRAINE 44

Bonislavska A.A.
FUNCTIONING OF THE STATE REGULATION SYSTEM OF THE FORESTRY SECTOR OF UKRAINE IN THE CURRENT CHANGING ENVIRONMENT 51

Hasiuk I.L.
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF INTERSECTORAL COOPERATION AND PROJECT APPROACH 56

Dziurakh Yu.M., Shynkarenko V.O.
APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION 61

Kazakov H.I., Rak Yu.O., Luzhanskyi O.S.
USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MEDIATION PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE 67

Kiian O.S.
OPTIMIZATION OF THE ORGANIZATIONAL MODEL
FOR THE APPLICATION OF HYPERBARIC OXYGENATION
IN THE TREATMENT OF MENTAL DISORDERS AT THE LEVEL
OF SPECIALIZED HEALTHCARE INSTITUTIONS.....73

Lenets V.H.
ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF THE RESTORATION
OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD.....78

Malyshak A.S.
ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ANTI-CORRUPTION MECHANISMS
FOR MONITORING PUBLIC OFFICIALS: CHALLENGES AND PROSPECTS.....87

Mykhalchyshyn N.L., Horbachuk N.V.
GOVERNMENT REGULATION OF NATURAL MONOPOLIES ACTIVITIES:
CURRENT STATUS, CHALLENGES, AND PROSPECTS.....93

Olshanskyi O.V.
APPLICATION OF THE PROJECT APPROACH
IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION.....98

Pikulyk O.I., Vlasiuk N.I.
USE OF THE ECONOMIC INSTRUMENT OF EFFICIENCY TO RESEARCH
THE ACTIVITIES OF STATE INSTITUTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION.....103

Poshtuk Ya.Ye.
HUMAN CAPITAL IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM.....110

Pushkar O.A.
ADMINISTRATIVE AND LEGAL SUPPORT OF INFORMATION POLICY
IN THE CONTEXT OF INFORMATION SECURITY.....115

Savitska V.V.
TOWARDS UNDERSTANDING THE ESSENCE AND CONTENT
OF THE CONCEPT OF «ELECTRONIC GOVERNMENT».....120

Taran Ye.I.
INSTITUTIONAL SUPPORT OF STATE NATIONAL SECURITY POLICY.....126

SECTION 3
PUBLIC SERVICE

Drahan Yu.A.
FORMATION OF A QUALITY MECHANISM OF TROOP MANAGEMENT
WITH THE PURPOSE OF IMPROVING THE BASIC PRINCIPLES
OF MANAGEMENT.....132

SECTION 4
LOCAL SELF-GOVERNMENT

Slobozhan O.V.
CRITICAL ANALYSIS OF THE PLACE AND ROLE OF LOCAL GOVERNMENT
ASSOCIATIONS AS A SUBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION.....136

Troitskyi A.M.
ANALYSIS OF GLOBAL EXPERIENCE IN INTEGRATING PLATFORMS
FOR PUBLIC ENGAGEMENT AND DEVELOPMENT
OF A JUSTIFIED MODEL FOR UKRAINE.....145

SECTION 5
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PUBLIC SECURITY

Totska V.Ye.
DIGITALIZATION OF MEDICAL CARE FOR CHILDREN WITH DISABILITIES.....150

Sherstiuk H.M., Korniienko V.O., Vyshniak I.O., Tanasohlo O.M.
PECULIARITIES OF IMPLEMENTING SECURITY IN PUBLIC ADMINISTRATION.....156

Yarovoi T.S.
EUROPEAN EXPERIENCE OF DIGITALISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM.....163

СЕКЦІЯ 1
ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION CONCEPTS
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

UDC 351.354
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.1

Illiashenko N.S.
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Business Economics and Administration
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenka

Myronenko A.I.
PhD Student at the Department of Business Economics and Administration
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

The situation today in the world, particularly in Ukraine, shows that the current approaches and models for managing countries and their regions are no longer as practical as before. Therefore, new ways to reform the public administration sphere arise. However, it is necessary to study previous experience, analyze it, and structure it.
The paper examines the traditional approach to public administration and establishes its characteristic features: centralization of power; separation of the process of policy development and its implementation (separate work of politicians and appointed subjects of administration); emphasis on the efficiency of financial and human resource management; the administration process is continuous, predictable and guided by specific rules and principles; subjects of administration are appointed based on their qualifications and professionalism; the distribution of management functions is based on the functional principle and the basis of an approved hierarchy; the interests of society prevail over the interests of private individuals. The main principles of the concept of new public management are determined: marketing approach – citizens are consumers of public services; development of competition between providers of public services; expansion of citizens' rights; assessment of the work of government bodies by indicators of results, not costs; management by mission, not by laws and regulations; providing consumers with a choice: school, curriculum, housing option, etc.; emphasis on preventing problems, not on solving them; management by the principle of "earn, not spend"; development of cooperation and mutual assistance of government entities; advantage of market mechanisms over bureaucratic ones; provision of services through solving specific problems by all sectors: business, government, third sector. The features of the new public service concept are considered: emphasis on the development of civil society, digitalization of public administration, and formation of a system of decent remuneration for representatives of the public administration sphere.
An approach to their comparison is proposed according to such features as hierarchy, the relationship between the subject and the object, the central aspect in management, organization, and reorganization of processes, means and approaches used, target guidelines, and mission.
Key words: *public administration, comparative characteristics, traditional public management, new public management, new public service.*

Ситуація, яка відбувається сьогодні в світі та зокрема в Україні показує на те, що діючі підходи та моделі до управління країнами, а також їх регіонами вже не є такими ефективними як раніше. Тому постає питання пошуку нових шляхів реформування сфери публічного управління. Однак для цього необхідним є вивчення попереднього досвіду, його аналіз і структуризація.
В роботі розглянуто традиційний підхід до публічного управління, встановлено його характерні риси: централізація влади; розмежування процесу розробки політики та її реалізації (окрема робота політиків та призначених суб'єктів адміністрування);акцент на ефективності управління фінансовими та людськими ресурсами; процес адміністрування є безперервним, передбачуваним та керується визначеними правилами і принципами; суб'єкти адміністрування призначаються виходячи з їх кваліфікації та професіоналізму; розподіл функцій управління відбувається виходячи з функціонального принципу та на основі затвердженої ієрархії; інтереси суспільства переважають інтереси приватних осіб . Визначено основні принципи концепції нового державного менеджменту: маркетинговий підхід – громадяни це споживачі публічних послуг; розвиток конкуренції між постачальниками громадських послуг; розширення прав громадян; оцінка роботи органів управління за показниками результатів, а не витрат; керування місією а не законами та правилами; надання споживачам вибору: школи, навчальної програми, варіанта житла і т.п.; акцент на попередження проблем, а не на їх вирішення; керування принципом «заробляти, а не витрачати»; розвиток співробітництва та взаємодопомоги суб'єктів управління; перевага ринкових механізмів над бюрократичними; надання послуг через вирішення конкретних проблем всіма секторами: бізнесом, владою, третім сектором. Розглянуто особливості концепції нової державної служби: акцент на розвиток громадянського суспільства, цифровізація публічного управління, формування системи гідної оплати праці представників сфери публічного управління.
Запропоновано підхід до їх порівняння за такими ознаками як: ієрархія, взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта, головний аспект в управлінні, організація та реорганізація процесів, засоби та підходи, що застосовуються, цільові настанови, місія.
Ключові слова: *публічне управління, порівняльні ознаки, традиційний державний менеджмент, новий державний менеджмент, нова публічна служба.*

Statement of the problem. Over the past hundred years, the sphere of public administration has undergone significant changes. In many ways, this was due to the formation of a new world order, the emergence of industrially developed countries, new approaches to public

administration, reforms taking place in the OECD countries and the USA, the development of technologies, and many other factors. Despite the war that is taking place today in Ukraine, the reform of the state apparatus remains an urgent issue for us. All the reforms necessary for joining the European Union are also continuing. Therefore, the issue of studying effective and efficient approaches to the implementation of public administration is quite essential.

Analysis of recent research and publications. In general, the issue of existing concepts of public administration is presented in the works of such foreign and domestic scientists as Bakumenko V.D. [1], Bereza A. [2], Boston J. [3], Bourgon J. [4], Denhardt J. V. [5], Dunleavy P. and Hood C. [6] Dzyuba G. [7], McCourt W. [8], Osborne S. P. [9], Rao S. [10], Quah J. S. T. [11], and others. They consider the general aspects of all existing public administration concepts and their advantages and disadvantages. However, to better understand their essence content and key features, it is necessary to consider the evolution of their emergence and application in different world countries.

The article aims to analyze and systematize the evolution of the emergence of public administration concepts, study their features, research applied aspects of implementation, and develop an approach to their comparison.

Presentation of the primary material. In general, it should be noted that according to [1], the main elements of any concept of public administration are:

– goals (mission, hierarchy of state goals, development strategies, public policy);

– functional structure (public administration system, i.e., a set of certain public authorities with their functions and tasks);

– a set of processes (change in the state of the state, its development, management, communication, and research at the public level);

– means (public management technologies, public administration science, public education, administrative culture, state budget, public service, other public resources);

– morphology on which the system has developed and exists (society, its state, all the diversity of social activity);

– results (new state of society).

Most authors consider the differences and standard features in traditional and new approaches to public administration precisely based on such components. The conventional approach to public administration is based on an elitist top-down approach. According to this approach, public administration entities are independent and work without connection with citizens and politicians, while the principles of integrity must guide their work. This model's primary emphasis is building an effective organizational structure and a command and control decision-making hierarchy. Most countries have used This approach since the end of the 19th century. In contrast to this approach, the latest models of public administration (which appeared in the second half of the last century) are based on the principles of democracy. According to them, public administration entities require constant supervision by citizens and must report to them. That is, management is based not on management but on serving the good of society. The primary motivation for the work of public administration entities is the benefit to society and its development. Such alternative models have found support in many developed countries and are widely implemented in reforming the state apparatus and developing countries. In addition to serving the community, the latest models of public administration are characterized by the following characteristic features: decentralization of power, fair remuneration of administrative entities, dissemination of the principles of integrity and the fight against corruption, bottom-up management, etc.

Let us dwell more on how these concepts appeared in public administration.

The traditional approach to public administration is the dominance and independence of a hierarchically structured public administration system based on the main principles of bureaucracy and meritocracy. Characteristic features [12]:

– centralization of power;

– separation of the process of policy development and its implementation (separate work of politicians and appointed administrative entities);

– emphasis on the efficiency of financial and human resource management;

– the administrative process is continuous, predictable, and guided by specific rules and principles;

– administrative entities are appointed based on their qualifications and professionalism;

– the distribution of management functions is based on the functional principle and the basis of an approved hierarchy;

– the interests of society prevail over the interests of private individuals.

It should be noted that the traditional model of centralized bureaucratic management had significant results for other countries as well. Bureaucracy, appointments, and stable career growth of civil servants were considered the main socio-economic development factors (according to World Bank data for 1997). Further development of this model was based on reducing expenditures on maintaining the state apparatus

due to the number of entities involved in management, rationalizing the number of departments and divisions while maintaining decent wages for current managers.

New public management (New public management) is an approach that emerged as an alternative to the traditional one in the 1980s in several OECD countries. It involves using the basic principles of the market concept of activity used in the private sector. Comparison of the management process in the private and public sectors allowed us to identify the following shortcomings of public administration: lack of flexibility, a complex process of personnel rotation, lack of a mechanism for determining demand for public services, and, accordingly, lack of quality supply, significant regulation of service provision processes, ineffective remuneration system, corruption, abuse of authority, etc. [2]. Another concept author, J. Boston [3], identifies the following differences between public administration and management in the business sector: legal restrictions, legislation, hierarchy, dependence on political influence, coercive and monopolistic nature, broad influence, public control, and difficulties in evaluation.

The main principles of this model, according to [9], essentially constitute the basis for decentralization reform:

– marketing approach – citizens are consumers of public services;

– development of competition between providers of public services (transfer of the right to provide services to the private sector);

– expansion of citizens' rights – transfer of control over the activities of government bodies directly to citizens);

– assessment of the work of government bodies by indicators of results, not costs;

– mission management, not laws and regulations;

– providing consumers with a choice: school, curriculum, housing options, etc.;

– emphasis on preventing problems, not on solving them;

– management by the principle of "earning, not spending";

– development of cooperation and mutual assistance of management entities;

– the advantage of market mechanisms over bureaucratic ones;

– Provide services by solving specific problems for all sectors: business, government, and third sector.

The next stage of development was the concept of a new public service. This concept also assumes that the needs and requests of communities and civil society should be the basis of attention in the management process. This approach differs in that the main task of the bodies of management entities is not management (as in the case of traditional public management) or identification of citizens' needs (as in the case of new public management) but assistance in their definition and formulation of common interests of each community and the state as a whole [5]. Market principles also guide this concept. In the case of the private sector (the experience of which is used in the idea of new public management), business entities are guided by the principle of maximizing profit to meet the needs and demands of consumers. In the case of public administration, the main thing is to identify such needs that will have maximum effectiveness in further developing the state, territories, and individual communities. At the same time, the management process involves the active involvement of citizens according to the principle of democracy. Citizens should be involved in the search and adoption of decisions that would contribute to the development of the community to a greater extent and not be passive recipients of public services. Civil servants should cooperate closely at the vertical and horizontal levels, collaborate with many subjects, be guided by democracy, report, motivate citizens, and work together to achieve a social result. In essence, this concept involves forming a vast network of managers, starting from an individual citizen and ending with central government bodies.

This concept has become widely used in Great Britain, Australia, and New Zealand [13]. It involves state-wide management when setting goals and working to achieve them, which takes place in the process of coordinated interaction, coordination, and monitoring of the work of a wide range of people [14].

In addition, a significant difference in the concept of the new civil service is the widespread introduction of information and computer technologies into implementing public administration and its digitalization, as well as the formation and development of its digital potential. This approach allows the active use of modern technologies to involve citizens in public administration and change the nature of relations between government agencies and civil society [15]. This opens up new opportunities for obtaining services, controlling the process of their provision, and increasing transparency. The emphasis on the creation and development of the application of technological innovations by public services is noted in [16].

Another critical point of the concept of the new civil service is the development of a system of motivation for the practical work of government

Table 1

Comparative analysis of public administration concepts (compiled by the author)

Comparison sign	Old public administration	New public administration	New public service
Hierarchy	Top-down	Top-down and bottom-up	Bottom-up
Relationship between subject and object	No relationship with citizens	Interaction with citizens and cooperation with the private sector	Active involvement of citizens and non-profit public organizations in the management process
The central aspect of management	Leadership	Service	Collaboration
Organization and reorganization of processes	Bureaucracy Centralization	Decentralization Using market mechanisms	Democracy Network collaboration
Tools and approaches used	Traditional	Marketing, delegation, and transfer of functions to the private sector	Digitalization, Motivation, Collaboration
Targeted guidelines	Cost reduction	Increased performance	Civil society development
Mission	Meeting the needs of the state	Identifying and meeting citizens' needs	Joint formulation and satisfaction of community needs with citizens
Levels and areas of interaction	Active interaction in the internal environment, almost no interaction in the external environment	The same level of interaction in both the internal and external environment	There is a much higher level of interaction in the external environment than in the internal one.

agencies, as well as decent remuneration for their work. The main aspects of this process, according to [17], are forming a sense of civic duty and commitment to society, accountability of public administration bodies, a reward system for the results obtained, and disseminating information about successful activities.

To summarize the above, we will conduct a comparative analysis of the concepts (Table 1).

Conclusions. So, the considered concepts of public administration and their evolution allowed us to develop an approach to their comparison according to such features as hierarchy, the relationship between subject and object, central aspect in management, organization, and reorganization of processes, means, and approaches, used target guidelines, and mission. If we talk about the reforms that took place in the current century in developing countries (although some of them were already attributed to the world's developed countries), it should be noted that they used the so-called combined approach. Thus, to form a strong state apparatus at different levels of management, certain aspects of the old state management were used – concentration and structural and organizational reforms associated with an effective hierarchical and meritocratic model. After all, in some moments, decentralization requires additional human and technological resources. In addition, there may be significant fragmentation of the management process, which will strengthen target guidelines and reduce concentration on the main goals. At the same time, many countries emphasize the need for public-private partnerships, the introduction of market mechanisms in the sphere of public administration, the development of civil society, and the development of a system of decent remuneration for civil servants and officials of local governments.

REFERENCES:

1. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. Харків: Майдан, 2022. 280 с.
2. Береза А. Сучасні підходи до модернізації публічного управління. *Наукові записки.* 2011. Випуск 6 (56). С. 144-153.
3. Boston J., Martin J., Pallot J. Public management: The New Zealand model Auckland: Oxford University Press, 1996.
4. Bourgon, J. Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory. *International Review of Administrative Science*. 2007. vol. 73. No. 1. P. 7-26.
5. Denhardt, J. V. and R. B. Denhardt. The New Public Service: Serving, Not Steering. 3rd Edition. Armonk, NY: M. E. Sharpe. 2011.

6. Dunleavy, P. and C. Hood. From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management.* 1994. vol. 14. No. 3. P. 9-16.

7. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник.* 2023. №4. С. 141-151.

8. McCourt, W. Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach. *Policy Research Working Paper*, 2013. No. 6428. Washington D.C: The World Bank. URL: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/04/30/000158349_20130430082936/Rendered/PDF/wps6428.pdf

9. Osborne, S. P. The New Public Governance? *Public Management Review.* 2006. vol. 8. No. 3. P. 377-388.

10. Rao, S. Civil Service Reform: Topic Guide, Birmingham, UK: Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC), University of Birmingham. 2013. URL: http://www.gsdrc.org/go/topic-guides/civil-service-reform

11. Quah, J. S. T. Ensuring Good Governance in Singapore: Is This Experience Transferable to Other Asian Countries? *International Journal of Public Sector Management.* 2013. vol. 26. No. 5. P. 401-420.

12. Mark Robinson. From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. 2015. UNDP Global Centre for Public Service Excellence

13. Christensen, T. and P. Laegreid. Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review.* 2011. vol. 11. No. 4. P. 407-423.

14. Barber, M. Instruction to Deliver: Fighting to Transform Britain's Public Services London: Methuen. 2008.

15. Osborne, S. P., Z. Radnor and G. Nasi. A New Theory for Public Service Management? Towards a (Public) Service Dominant Approach. *The American Review of Public Administration.* 2013. vol. 43. No. 2. P. 135-158.

16. Avila, R., H. Feigenblatt, R. Heacock and N. Heller. Global Mapping of Technology for Transparency and Accountability. Mimeo. London: Transparency and Accountability Initiative. 2011.

17. Tendler, J. Good Governance in the Tropics. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. 1997.

DEFINING THE ESSENCE OF THE "REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY" AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ «СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ» ЯК ОБ'ЄКТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

UDC 332.122:303
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.2

Kalchenko I.V.
Postgraduate student at the Department of Business Economics and Administration
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

A well-chosen regional development strategy can ensure positive changes in the quality and standard of living of the local population, create conditions for balanced reproductive processes, taking into account the potential of the region and the influence of numerous external and internal factors. The clarity of understanding its essence determines the range of tasks that can be set and solved. Therefore, understanding the essence of the regional development strategy and formulating this definition in the context of modern changes is relevant.

The aim of the article is to analyze the essence of the definition of "Regional Development Strategy" and propose recommendations for its clarification.

The article examines the essence of the concepts of "region", "development", and "strategy" based on the analysis of scientific sources and formulates an original definition of "regional development strategy". Based on the research results, it is noted that scholars highlight the following characteristic features of the regional development strategy: understanding of goals, pathways, mechanisms; target benchmarks; direction for achieving goals; development trajectory; action plan; a set of priorities and management actions; a set of measures; and a focus on improvement.

The regional development strategy is proposed to be understood as a comprehensive target action program based on the maximum utilization of the existing potential of an economically and administratively autonomous part of the country's territory. It aims to ensure balanced reproductive socio-ecological-economic processes with positive dynamics and sustainable development. Such an understanding of the essence of the regional development strategy allows for not underestimating the strategy's significance (in comparison with a plan or model), independently determining target priorities for positive dynamic transformations, taking into account the specific potential and needs of the region.

Key words: *strategy, development, region, resources, movement, process, dynamics, reproduction, territory.*

Вдало обрана регіональна стратегія розвитку здатна забезпечити позитивні зміни у якості і рівні життя місцевого населення, створити умови для збалансованих відтворювальних процесів з урахуванням потенціалу регіону і впливу чисельних зовнішніх і внутрішніх чинників. Від чіткості розуміння її сутності залежить комплекс задач, які можуть бути поставлені й вирішені. Відтак, розуміння сутності стратегії розвитку регіону, чітке формулювання цього визначення в контексті сучасних змін є актуальним.

Метою статті є здійснення аналізу сутності дефініції «Стратегія розвитку регіону» та запропонувати рекомендації щодо його уточнення.

У статті досліджено сутність понять «регіон», «розвиток», «стратегія» на основі аналізу наукових джерел та сформульоване власне визначення «стратегії розвитку регіону». За результатами проведеного дослідження відзначено, що науковці виділяють такі характерні особливості стратегії розвитку регіону: розуміння цілей, шляхів, механізмів; цільові орієнтири; напрям досягнень цілей; напрям розвитку; план дій; сукупність пріоритетів, управлінських дій; сукупність заходів; спрямованість на покращення.

Під стратегією розвитку регіону запропоновано розуміти таку комплексну цільову програму дій, яка засновується на максимальному використанні наявного потенціалу самостійної в економічному і адміністративно-правовому розумінні частині території країни і спрямована на забезпечення збалансованих відтворювальних соціо-еколого-економічних процесів з позитивною динамікою та стійкого розвитку. Таке розуміння сутності стратегії розвитку регіону дозволяє не зменшувати значення стратегії (порівнюючи її з планом чи з моделлю), самостійно визначати цільові пріоритети для позитивних динамічних перетворень з урахуванням специфічного потенціалу та потреб регіону.

Ключові слова: *стратегія, розвиток, регіон, ресурси, рух, процес, динаміка, відтворення, територія.*

Introduction. A well-chosen regional development strategy can ensure positive changes in the quality and standard of living of the local population, create conditions for balanced reproductive processes, considering the region's potential and the influence of numerous external and internal factors. Therefore, understanding the essence of the regional development strategy and clearly formulating this definition is crucial.

Analysis of Recent Research and Publications. The peculiarities of regional development strategies have been examined by such scholars as Vakhovych I. [1], Prosovych O., Bondarenko Yu., and Pryima L. [2], Bohashko O. [3], Zveriakova M., Klevtsevych N., and Sharag O. [4], Lebedynska O. and Valentniuk I. [5], Putsenteilo P. and Zavytiy O. [6], Cherevko O. [7], Nazarova M. I. [8], Konarivska O., Yakovyshyna M., and Hordiichuk A. [9], Sukhorukov A. and Kharazishvili Yu. [10], Bakush H. and Shymko S. [11], Pustovar V. [12], Baviko O. [13], Moshkina D. [14], Kukharska N. [4; 15], Shpylova V. [16], Ilchuk V., Khomenko I., and Lysenko I. [17], Tulchynska S. [18], and others. However, in our opinion, there is an urgent need to review these definitions in the context of new goals and objectives facing regions and regional strategic planning.

The aim of the article is to analyze the essence of the definition of "Regional Development Strategy" and provide recommendations for its clarification.

Results. The essence of the definition of "Regional Development Strategy" should be considered in the context of the components of this concept. Logically, the concept of a regional development strategy should generalize the components of three definitions (region, development, strategy). Let's analyze them.

Vakhovych I. M. defines a "region" as a relatively integral reproductive socio-ecological-economic system of a territory that is an autonomous administrative and legal component of a country, distinguished by its economic and geographical location, a complex of natural, labor, material, and financial resources, structure and specialization of the economy, common ecological problems, and a high level of internal socio-economic ties [1].

Prosovych O. P., Bondarenko Yu. G., and Pryima L. R. define a "region" as a complex multi-level structure consisting of many elements, the main ones being economic, financial, social, informational, and ecological, etc. [2].

Bohashko O. L. proposes considering a region as an integral territorial part of the country that possesses a complex of natural, material, labor, informational, and other resources, which determine its specialization and directions of economic activity within the national economic system, contribute to economic independence in resolving vital issues, and ensure the reproductive development process [3, p. 8].

Zveriakov M. I., Kukharska N. O., Klevtsevych N. A., and Sharah O. S. define a "region" as a reproductive system with a complex economy; a social system with national, historical, and cultural characteristics of the territory and a special community of people with certain traditions and lifestyles; and a managed and governing system associated with the administrative-territorial division of Ukraine. In their opinion, a region is a relatively economically independent system, formed by the absence of directive state intervention, the degree of provision with natural-economic and financial resources for independent, responsible, and interested resolution of socio-economic issues [4, pp. 36-37].

Lebedynska O. and Valentyk I. note that a region is an integral system with structure, functions, connections, history, culture, and living conditions [5].

Putsenteilo P. R. and Zavytii O. P. state that considering a region as a society allows for the study of institutional factors: the power system, local legislative framework, cultural traditions, reproduction and placement of labor resources, education, and healthcare [6].

Therefore, summarizing the above, we understand a region as an integral socio-ecological-economic system of the territory, which has distinctive (natural, geographical, economic, social, etc.) characteristics and potential (i.e., opportunities and resources) for reproduction.

Vakhovych I. M. defines "development" as an objective multidimensional (through gradual transformations) process of change characterized by irreversibility, purposefulness, functional and structural shifts in the system, leading to an improvement in its qualitative and quantitative state [1].

Cherevko O. V. also defines the socio-economic development of a region as an objective process and specifies that it occurs under the influence of historical, resource-based, geographical, demographic, and other factors [7, p. 8].

Putsenteilo P. R. and Zavytii O. P. point out that development allows for ensuring positive dynamics in the quality and standard of living of the population, creating conditions for a sustainable, balanced reproductive process, taking into account the region's potential and the interaction of numerous factors [6].

Nazarova M. I. notes that economic development is not so much about quantitative growth as it is about qualitative changes [8].

Konarivska O. B., Yakovyshyna M. S., and Hordiichuk A. O. define development as a process consisting of multiple states, aimed at qualitative transformations of the object under the influence of external and internal environments, which allow for increased efficiency of activity [9].

We align with the view of Konarivska O. B., Yakovyshyna M. S., and Hordiichuk A. O., who analyzed the essence of the "development" category and noted that scholars consider it through a series of other concepts, such as [9]:

– movement,
– process,
– dynamics,
– result,
– changes,
– property,
– regularity.

Thus, the development is understood as a balanced reproductive process with positive dynamics.

Putsenteilo P. R. and Zavytii O. P. define "strategy" as a way to achieve a certain goal, a specific developed step-by-step postulate that anticipates specific actions in the decision-making process [6].

Sukhorukov A. I. and Kharazishvili Yu. M. understand "strategy" as a program for achieving a

large-scale goal that is resource-balanced, coordinated across management levels, and supported by legal levers and economic motivations [10, p. 44].

Bakush H. M. and Shymko S. A. define "strategy" as a long-term, qualitatively defined direction of an object's behavior, which relates to its development, methods, and ways [11].

Konarivska O. B., Yakovyshyna M. S., and Hordiichuk A. O. state that the definitions of "strategy" provided by scholars describe the behavioral motives of choosing strategic tasks and priorities. They believe that such an understanding is productive and important for comprehending the regularities of strategic behavior of activity subjects but is of little use for economic analysis and forecasting [9].

Thus, it must be noted down that the term “strategy” is understood as a comprehensive action program for achieving a large-scale strategic goal.

Pustovar V. V. interprets the "strategic development" of a region as the development of effective measures to improve the qualitative and quantitative indicators of the region's socio-economic development in the long term, which involves adjusting the set tasks and types of resource engagement. Its foundation lies in the principles of socio-economic development, which involves utilizing limited resources and satisfying all needs both within and beyond the region [12]. We concur with the majority of the theses presented in this definition; however, it is necessary to clarify that modern strategic development involves changes not only in the long-term but also in the medium-term perspective.

Bavyko O. Ye. notes that the "strategy for the development of the regional economic space" should ensure balanced growth of all forms of capital, whose structure should consistently shift from raw material components to the dominance of social capital and knowledge [13].

Moshkina D. A. believes that the "regional development strategy" is based on principles and factors that form investment attractiveness and is capable of facilitating a qualitative transition to a new optimal and dominant state through the use of new ideas, scientific and technical solutions, proposals, and intellectual labor [14].

Kukharska N. notes that the "regional development strategy" is an intermediate document that requires constant adjustment and serves as a mechanism for coordinating the efforts of all levels of executive power, public and private entities, and public organizations [15]. We consider Kucharska N.'s opinion on the necessity of continuous adjustment and coordination of efforts among all stakeholders in the strategy development process to be valid.

Some scholars consider the regional development strategy in the context of specific spheres or types of activities. For instance, Shpylova V. O. defines the strategy for the socio-economic development of the region as a mechanism that ensures the region's competitiveness based on [16]:

– long-term strategic goals for the region's socio-economic development as a competitive participant in the economic system;

– resources necessary to achieve strategic goals;

– a management system that ensures the achievement of strategic goals and development based on the coordinated interests of the population, authorities, and businesses.

Ilchuk V. P., Khomenko I. O., and Lysenko I. V. define the "strategy for the development of mechanical engineering" as the maximum utilization of the region's existing production potential, its expansion, and technological renewal [17, p. 184], while the "strategy for the development of the healthcare system" is seen as a further enhancement of the efficiency and quality of medical services [17, p. 252].

Tulchynska S. O., when analyzing the strategy for the innovative development of regions, defines it as a meso-level strategy that is intermediate between macro- and micro-innovation strategies and serves as a connecting link between the macroeconomic strategy at the regional level and state policy for regional development [18].

Konarivska O. B., Yakovyshyna M. S., and Hordiichuk A. O. define the "innovative strategy for the development of the tourism business in the region" as a generalized action model of local authorities and other interested audiences (science, business, public, etc.), acting within the framework of the general tourism development strategy in the country, to identify innovative vectors for the development of the tourism sector through coordination of efforts and allocation of financial, material, labor, and informational resources [9].

Thus, the definitions of development strategy provided by Shpylova V. O. [16], Ilchuk V. P., Khomenko I. O., and Lysenko I. V. [17], Tulchynska S. O. [18], Konarivska O. B., Yakovyshyna M. S., and Hordiichuk A. O. [9], clarify the understanding of this concept by adding specific features related to certain spheres or types of activities.

Therefore, scholars highlight the following key features of the regional development strategy:

– understanding of goals, paths, and mechanisms;

– target benchmarks; direction of goal achievement;

– direction of development;
– action plan;
– set of priorities and management actions;
– set of measures;
– focus on improvement.

Conclusions. Thus, the regional development strategy is proposed to be understood as a comprehensive target action program based on the maximum utilization of the potential of an economically and administratively independent part of the country's territory, aimed at ensuring balanced reproductive socio-ecological-economic processes with positive dynamics and sustainable development.

Such an understanding of the essence of the regional development strategy allows us not to diminish the significance of the strategy (by comparing it to a plan or model), independently determine target priorities for positive dynamic transformations, taking into account the specific potential and needs of the region.

REFERENCES:

1. Вахович І. М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону. Ареф. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.10.01. – Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка. Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів. 2001. 20 с.

2. Просович О. П., Бондаренко Ю. Г., Прийма Л. Р. Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку регіону в умовах економічної кризи. С. 183–188. URL : https://vlp.com.ua/files/25_26.pdf (дата звернення: 29.12.2024).

3. Богашко О. Л. Науково-методичні засади стратегії економічного розвитку регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка». Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України, Київ, 2005. 24 с.

4. Звєряков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.

5. Лебединська О., Валентюк І. Державне регулювання розвитку регіону: проблеми та перспективи. Вісник Національної академії державного управління. С. 151–156. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vnadu_2010_3_22.pdf (дата звернення: 29.12.2024).

6. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регоіну. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.* 2017, Вип. 27. С. 298–308.

7. Черевко О. В. Стратегія соціально-економічного розвитку регіонів України : автореферат на здобуття наук. ступ. д.е.н., за спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Київ, 2007. 40 с.

8. Назарова М. І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011, № 20. с. 81–84.

9. Конарівська О. Б., Яковишина М. С., Гордійчук А. О. Сутність і значення інноваційної стратегії туристичного бізнесу для розвитку регіонів країни. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4 (96). С. 49–58.

10. Сухоруков А. І., Харазішвілі Ю. М. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України : монографія. Київ : НІСД, 2012. 368 с.

11. Бакуш Г. М., Шимко С. А. Статистичний моніторинг стратегії розвитку регіону. *Науковий вісник НЛТУ України.* Національний лісотехнічний університет України. Збірник науково-технічних праць. *Економіка, планування і управління галузі*. 2008. Вип. 18.10. С. 173–176.

12. Пустовар В. В. Формування стратегії розвитку регіону з урахуванням його інноваційно-інвестиційного статусу. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5755 (дата звернення: 29.12.2024).

13. Бавико О. Є. Формування стратегії постіндустріального розвитку регіонального економічного простору. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2012_7_10.pdf (дата звернення: 29.12.2024).

14. Мошкіна Д. А. Інвестиційна привабливість як складова стратегії розвитку регіону. *Економіка і регіон.* 2013. № 3 (40). ПолтНТУ. С. 19–24.

15. Кухарська Н. Регіональне стратегування – основа формування стратегії розвитку регіону. *Економіст*. 2012. № 1. С. 63–65.

16. Шпильова В. О. Аналіз соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник ЖДТУ.* 2010. № 3 (53). С. 209–210.

17. Кластерна стратегія розвитку економіки регіону : монографія / В. П. Ільчук, І. О. Хоменко, І. В. Лисенко. Чернігів : Черніг. держ. технол. ун-т, 2013. 367 с.

18. Тульчинська С. О. Стратегія інноваційного розвитку регіонів України. *Ефективна економіка.* № 11, 2011. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2011_11_70.pdf (дата звернення: 29.12.2024).

МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ

INTERNATIONAL ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF INTELLECTUAL PROPERTY: REGULATORY MECHANISMS AND INTERACTION

УДК 351:347.1
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.3

Кочина О.С.
к. юрид. наук, доцент,
доцент кафедри публічного
та приватного права
Національний університет
«Чернігівська політехніка»

Біляк Я.І.
аспірант кафедри менеджменту
та адміністрування
Національний університет
«Чернігівська політехніка»

У статті досліджено роль та механізми діяльності міжнародних організацій у сфері інтелектуальної власності, зокрема Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) та Світової організації торгівлі (СОТ). Визначено основні принципи їхньої роботи, взаємодію між цими інституціями та вплив міжнародного права на розвиток національних систем охорони інтелектуальних прав. Особлива увага приділена Угоді TRIPS, яка встановлює міжнародні стандарти у цій сфері та є обов'язковою для всіх членів СОТ.

Актуальність дослідження обумовлена глобалізацією, цифровізацією та зростанням ролі інтелектуальної власності у світовій економіці, а також геополітичними викликами, зокрема військовою агресією росії проти України. В умовах воєнного стану особливо важливим стає питання захисту прав інтелектуальної власності на міжнародному рівні, виконання Україною міжнародних зобов'язань та можливості застосування механізмів статті 73 TRIPS для забезпечення національних інтересів.

Проаналізовано універсальні та регіональні організації у сфері інтелектуальної власності, їхні функції та значення для гармонізації міжнародних стандартів. Окреслено ключові результати співпраці України з ВОІВ, включаючи реформування системи інтелектуальної власності, створення Національного органу інтелектуальної власності (НОІВ), відкриття мережі центрів підтримки технологій та інновацій (TISC) та впровадження Національної стратегії у сфері ІВ на 2020–2025 роки.

У статті також виділено невирішені питання, що потребують подальшого дослідження, серед яких ефективність механізмів примусового виконання міжнародних угод, виклики для національних систем інтелектуальної власності у контексті цифровізації, а також перспективи подальшої адаптації законодавства України до міжнародних стандартів. Визначено необхідність подальших досліджень впливу міжнародних організацій на розвиток національної політики у сфері ІВ та механізмів зміцнення міжнародного співробітництва.

Ключові слова: *інтелектуальна власність, ВОІВ, СОТ, TRIPS, міжнародні організації, правова охорона, міжнародне співробітництво.*

This article examines the role and mechanisms of international organizations in the field of intellectual property, particularly the World Intellectual Property Organization (WIPO) and the World Trade Organization (WTO). The study identifies the fundamental principles of their operations, interactions between these institutions, and the impact of international law on the development of national intellectual property protection systems. Special attention is given to the TRIPS Agreement, which establishes international standards in this field and is mandatory for all WTO members.

The relevance of this study is determined by globalization, digitalization, and the growing role of intellectual property in the global economy, as well as geopolitical challenges, particularly Russia's military aggression against Ukraine. In the context of martial law, the protection of intellectual property rights at the international level, Ukraine's fulfillment of international obligations, and the possible application of TRIPS Article 73 mechanisms to safeguard national interests become especially crucial.

The article analyzes universal and regional organizations in the field of intellectual property, their functions, and their role in harmonizing international standards. The key results of Ukraine's cooperation with WIPO are outlined, including the reformation of the intellectual property system, the establishment of the National Intellectual Property Authority (NIPA), the launch of the Technology and Innovation Support Centers (TISC) network, and the implementation of the National Intellectual Property Strategy for 2020–2025.

The article also highlights unresolved issues that require further research, including the effectiveness of enforcement mechanisms for international agreements, challenges for national intellectual property systems in the context of digitalization, and prospects for further adaptation of Ukraine's legislation to international standards. The necessity of further research on the influence of international organizations on the development of national intellectual property policies and mechanisms for strengthening international cooperation is emphasized.

Key words: *intellectual property, WIPO, WTO, TRIPS, international organizations, legal protection, international cooperation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, цифровізації та глобалізації питання правової охорони інтелектуальної власності набуває особливої значущості. Враховуючи, що об'єкти інтелектуальної власності – це ключові ресурси інноваційної економіки, забезпечення їхнього ефективного захисту є необхідною умовою сталого розвитку держав та міжнародної співпраці. У цьому контексті діяльність Всесвітньої організації інтелектуальної власності (далі – ВОІВ) та Світової організації торгівлі (далі – СОТ) відіграє центральну роль у формуванні глобальних стандартів правової охорони інтелектуальних прав, гармонізації національних законодавств та впровадженні ефективних механізмів регулювання.

Актуальність дослідження зростає також у зв'язку із геополітичними викликами, зокрема військовою агресією російської феде-

рації проти України, яка вплинула на функціонування національної системи інтелектуальної власності. В умовах воєнного стану особливого значення набувають питання виконання міжнародних зобов'язань України у сфері ІВ, зокрема Угоди TRIPS, а також захисту прав українських винахідників, авторів і підприємців на міжнародному рівні. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження механізмів міжнародного співробітництва, ролі ВОІВ і СОТ у підтримці України, адаптації національного законодавства до нових реалій та посилення заходів з протидії порушенням прав інтелектуальної власності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика правової охорони інтелектуальної власності в умовах глобалізації та міжнародної торгівлі є предметом дослідження багатьох науковців. Питанням діяльності міжнародних організацій у сфері інтелектуальної власності та їх впливу на національні правові системи присвятили свої праці Paul Reuter, О.В. Баула, Н.М. Галазюк, М.Ю. Головатенко, Н.В. Дараганова, Д.В. Кібець, О.М. Лютак, Д.М. Чибісов та інші. У своїх дослідженнях вони розглядають різні аспекти цієї теми: сутність міжнародних організацій як правових інституцій, їхню правову природу, класифікацію, механізми правового захисту прав інтелектуальної власності в рамках ВОІВ та СОТ, стан виконання Україною взятих на себе міжнародних зобов'язань в цій сфері.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням правової охорони інтелектуальної власності, залишаються аспекти, що потребують подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо досліджено взаємодію ВОІВ і СОТ щодо гармонізації міжнародних стандартів інтелектуальної власності, а також ефективність механізмів примусового виконання Угоди TRIPS. Особливо актуальним є аналіз впливу воєнного стану на виконання Україною міжнародних зобов'язань та перспектив реформування національної системи інтелектуальної власності в умовах євроінтеграції, цифровізації та глобальних викликів.

Метою дослідження є аналіз ролі та взаємодії міжнародних організацій у сфері інтелектуальної власності, зокрема ВОІВ та Світової організації торгівлі СОТ, а також оцінка впливу їхніх механізмів правового регулювання на глобальну та національну систему охорони інтелектуальних прав.

Виклад основного матеріалу. Сучасні міжнародні відносини постійно розширюють сфери взаємодії між державами, що зумовлює необхідність міжнародно-правового регулювання нових аспектів співпраці. Однією з відносно нових організаційно-правових форм такого співробітництва є міжнародні організації, які відіграють ключову роль у міждержавній комунікації. Вони є однією з основних інституційних структур, що забезпечують координацію спільних дій держав у різних сферах. Міжнародні організації, що об'єднують країни з усього світу задля вирішення глобальних викликів, стали невід'ємною частиною сучасної міжнародної системи. Сфера інтелектуальної власності не стала винятком, адже з розвитком технологій, цифровізації та глобалізації виникла потреба в уніфікованих правилах охорони прав на інновації, авторські твори, торговельні марки та винаходи.

Класичне визначення міжнародної організації належить Полю Рейтеру (Paul Reuter), який у своїй праці визначав міжнародну організацію як асоціацію держав, створену на основі міжнародного договору, що має постійні органи, володіє міжнародною правосуб'єктністю та здійснює координацію діяльності держав у певній сфері [1, с. 94].

Сучасні науковці зазначають, що існують два основні підходи до визначення сутності міжнародної організації. Звужений (інституціональний) підхід розглядає міжнародну організацію як стабільний інститут багатосторонніх міжнародних відносин, створений щонайменше трьома державами, який має узгоджені цілі, визначену компетенцію, постійні органи управління, а також специфічні політико-правові норми, що регулюють її діяльність (наприклад, статут, процедуру прийняття рішень, правила членства). Згідно ширшого підходу міжнародна організація – це будь-яке об'єднання чи асоціація, що діє на міжнародному рівні, має постійну структуру органів та здійснює діяльність, яка виходить за межі однієї держави [2, с. 234–235].

Загальноприйнятим є поділ міжнародних організацій за критерієм географічного простору та складу на універсальні та регіональні. Універсальні організації об'єднують держави міжнародного співтовариства та здійснюють діяльність на глобальному рівні. Такі організації мають відкритий характер і прагнуть залучити якомога більше держав до своєї діяльності. Регіональні організації складаються з держав, які мають спільні інтереси, проблеми або загрози, що стосуються певного географічного регіону. Вони зазвичай характеризуються політичною, економічною чи культурною близькістю між учасниками, що сприяє ефективній співпраці у вирішенні регіональних питань [3, с. 601–602].

Так, до універсальних організацій у сфері інтелектуальної власності належать міжнародні інституції, що діють на глобальному рівні, забезпечують правову охорону інтелектуальної власності та сприяють гармонізації законодавства у цій сфері. До них належать такі загальновідомі організації, як ВОІВ та СОТ.

В свою чергу, до регіональних організацій у сфері інтелектуальної власності належать ті, які діють у межах певного географічного регіону, координують співпрацю між країнами-учасницями та забезпечують охорону прав інтелектуальної власності відповідно до регіональних стандартів. Основними такими організаціями є: Європейське патентне відомство (EPO – European Patent Office), Управління інтелектуальної власності Європейського Союзу (EUIPO – European Union Intellectual Property Office), Африканська організація інтелектуальної власності (OAPI – Organisation Africaine de la Proprийтй Intellectuelle), Африканська регіональна організація з питань інтелектуальної власності (ARIPO – African Regional Intellectual Property Organization), Євразійське патентне відомство (EAPO – Eurasian Patent Organization), Рада співробітництва арабських держав Перської затоки (GCC Patent Office), Організація з охорони інтелектуальної власності Латинської Америки (LATIPAT).

Зупинимося більш детально на діяльності двох основний міжнародних організацій у сфері інтелектуальної власності – ВОІВ та СОТ.

ВОІВ була створена у 1967 році шляхом підписання Конвенції про заснування ВОІВ у Стокгольмі. У 1974 році ВОІВ стала спеціалізованою установою ООН, отримавши ширші повноваження у сфері розвитку міжнародної системи охорони інтелектуальної власності. Організація об'єднує 193 країни.

На офіційному сайті ВОІВ зазначено, що вона сприяє розвитку творчості та інновацій у всьому світі, допомагаючи авторам та винахідникам ефективно захищати та комерціалізувати свої ідеї. Її діяльність спрямована на полегшення доступу до міжнародного ринку для власників інтелектуальних прав, що сприяє загальному прогресу та покращенню якості життя. ВОІВ забезпечує правову підтримку для охорони інтелектуальної власності за межами національних кордонів та створює простір для глобального діалогу щодо ключових питань у цій сфері. Організація також надає доступ до аналітичних даних і стратегічної інформації, що допомагає урядам та підприємствам ухвалювати ефективні рішення [4].

Основне призначення ВОІВ на сьогоднішній день – це допомога урядам, бізнесу та суспільству використовувати можливості інтелектуальної власності, забезпечуючи формування збалансованих міжнародних правил, надання глобальних послуг із захисту прав та вирішення спорів, розвиток технічної інфраструктури для обміну знаннями, реалізацію програм співпраці та нарощування потенціалу для сприяння економічному, соціальному й культурному розвитку, а також виступаючи провідним світовим джерелом інформації у сфері інтелектуальної власності [4].

Співпраця України з ВОІВ є важливим напрямом міжнародної взаємодії у сфері інтелектуальної власності. Україна є членом ВОІВ з 1970 року та бере активну участь у реалізації міжнародних ініціатив, спрямованих на розвиток національної системи інтелектуальної власності, спрощення процедур реєстрації прав інтелектуальної власності, підтримку інновацій та креативної економіки. З 2018 року Україна уклала низку меморандумів про співпрацю з ВОІВ, зокрема Меморандум про взаєморозуміння між Міністерством економічного розвитку і торгівлі України та ВОІВ щодо створення Центрів підтримки технологій та інновацій (TISC), підписаний 17 травня 2018 року; Меморандум про взаєморозуміння між Міністерством економіки України та ВОІВ щодо співробітництва у сфері інтелектуальної власності, підписаний 5 жовтня 2021 року; Меморандум про взаєморозуміння між Міністерством економіки України та ВОІВ, підписаний 26 липня 2023 року.

Можна виділити такі ключові результати співпраці України з ВОІВ: гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами; розробка Національної стратегії у сфері інтелектуальної власності на період 2020–2025 років; створення у 2019 році Навчального центру інтелектуальної власності в Україні (IP Academy); відкриття з 2019 року мережі центрів підтримки технологій та інновацій (TISC), що надають консультації та інформаційну підтримку для винахідників та підприємців; створення в 2020 році Національного органу інтелектуальної власності України (НОІВ), функції якого з 8 листопада 2022 року були передані державній організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ); організація численних тренінгів, семінарів та вебінарів для юристів, науковців та бізнесу щодо використання системи інтелектуальної власності.

ВОІВ продовжує підтримувати інноваційний та креативний сектори України в умовах російської агресії. У 2024 році Генеральна Асамблея ВОІВ ухвалила рішення про посилення допомоги Україні у відновленні сфери інтелектуальної власності, зміцненні її інно-

ваційної екосистеми та протидії незаконним діям росії щодо українських об'єктів інтелектуальної власності [5].

Ключовою міжнародною організацією, що регулює міжнародну торгівлю, включаючи аспекти захисту інтелектуальної власності, є СОТ. Вона була створена 1 січня 1995 року та об'єднує 164 країни, які дотримуються спільних принципів та правил у сфері торгівлі та правової охорони інтелектуальної власності.

Основним документом СОТ у сфері інтелектуальної власності є Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (TRIPS). Угода є обов'язковою для всіх країн-членів організації та визначає мінімальні стандарти захисту прав інтелектуальної власності, які повинні забезпечувати держави; механізми вирішення спорів між країнами щодо порушень прав інтелектуальної власності у міжнародній торгівлі; зобов'язання країн щодо боротьби з контрафактною продукцією та недобросовісною конкуренцією у сфері ІВ [6].

Угода TRIPS має чимало переваг, які суттєво відрізняють її від попередніх міжнародних договорів у сфері інтелектуальної власності. Так, Д. М. Чибісов виділяє наступні її особливості: у TRIPS закладено метод «позитивної інтеграції», що зобов'язує держави-учасниці внести необхідні зміни до свого законодавства відповідно до положень угоди, на відміну від загального принципу «поступової лібералізації» в рамках СОТ, для TRIPS не передбачено можливості відхилень від її норм, за винятком перехідного періоду; Угода визначає широкий перелік об'єктів інтелектуальної власності, що охороняються, навіть якщо вони є частиною ідеї або концепції певного продукту; вперше TRIPS ставить за мету визнання «приватних прав економічних операторів», що потенційно може дозволяти її пряме застосування в національних правових системах, у TRIPS інкорпоровано матеріальні положення з інших міжнародних угод, посилюючи їхній правовий вплив та забезпечуючи єдиний механізм правозастосування [7, с. 77].

Україна офіційно приєдналася до СОТ 16 травня 2008 року і взяла на себе зобов'язання щодо імплементації норм Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (TRIPS).

На сьогоднішній день проведена велика робота щодо удосконалення сфери захисти інтелектуальної власності. Проте, як вірно зазначає Н.В. Дараганова, виконання Україною міжнародних зобов'язань в межах Угоди TRIPS залежить від кількох ключових чинників. По-перше, це інституційне реформування сфери інтелектуальної власності та запровадження нової моделі управління інтелектуальними правами. По-друге, воєнний стан, спричинений військовою агресією росії, що впливає на реалізацію норм міжнародних угод. Особливо актуальним є питання виконання зобов'язань щодо прав на лікарські засоби та медичні вироби, необхідні як для Збройних Сил України, так і для цивільного населення. Вона вважає, що в умовах війни доцільним є застосування статті 73 Угоди TRIPS, яка передбачає можливість відхилення від загальних правил без обов'язкової компенсації правовласникам у винятковихобставинах [8, с. 535].

Таким чином, ВОІВ та СОТ відіграють ключову роль в глобальній системі правової охорони інтелектуальної власності. Проте їхні функції, підходи та сфери впливу відрізняються та доповнюють одна одну. ВОІВ розробляє політику, стандарти та міжнародні угоди, тоді як СОТ гарантує виконання зобов'язань щодо інтелектуальної власності у сфері міжнародної торгівлі. Ці інституції забезпечують баланс між захистом прав інтелектуальної власності та розвитком міжнародної торгівлі та економічних відносин.

В умовах глобалізації правове регулювання інтелектуальної власності функціонує на двох рівнях: міжнародному та національному. Вплив міжнародного права на внутрішнє законодавство є однією з провідних тенденцій сучасності, міжнародні норми дедалі більше впливають на правову систему України у сфері інтелектуальної власності, сприяючи її розвитку та гармонізації з глобальними стандартами. У зв'язку з цим існує потреба в подальших дослідженнях, спрямованих на вдосконалення механізмів правового регулювання, адаптацію національного законодавства до міжнародних стандартів та вирішення нових викликів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. International Institutions, by Paul Reuter, translated by J. M. Chapman. London : George Allen & Unwin Ltd., 1958, pp. 316.

2. Міжнародні економічні відносини та світова політика. Частина 1: Навчальний посібник / Лютак О.М., Баула О.В., Галазюк Н.М., Зелінська О.М., Корольчук Л.В., Кравчук П.Я., Урбан О.А., Полянська Т.О. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 324 с.

3. Кібець Д.В., Головатенко М.Ю. Класифікація міжнародних організацій та їх роль в сучасному світі. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 3. С. 600–604.

4. WIPO. URL: https://www.wipo.int/portal/en//

5. The Decision of the General Assembly: WIPO will continue to support Ukraine in restoring and rebuilding the IP ecosystem, innovation and creative sectors. URL: https://ukrpatent.org/en/news/main/wipo-ga-65-support-ukraine-16072024/.

6. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності в редакції від 06.12.2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018.

7. Чибісов Д. М. Охорона прав інтелектуальної власності в рамках Світової організації торгівлі : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11. НУ «ОЮА». Одеса, 2017. 272 с.

8. Дараганова Н.В. Виконання Україною зобов'язань у сфері міжнародної торгівлі в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 3. С. 532–535.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ЖИТОМИРСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL AND PROFESSIONAL PROGRAM IN PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION AT THE SECOND (MASTER'S) LEVEL OF HIGHER EDUCATION AT IVAN FRANKO ZHYTOMYR STATE UNIVERSITY

УДК 351.75.14
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.4

Купрійчук В.М.
д. наук з держ. упр., професор,
професор кафедри права
та публічного управління
Житомирський державний університет
імені Івана Франка

Стаття присвячена підготовці здобувачів з публічного управління та адміністрування за другим (магістерськім) рівнем вищої освіти у Житомирському державному університеті імені Івана Франка. У статті розкрито особливість освітньо-професійної програми які полягають в залучені викладачів з досвідом роботи на керівних посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, депутатів Верховної Ради України, депутатів місцевих рад, а також провідних експертів з великим досвідом викладацької діяльності в Національній академії державного управління при Президентові України (в часи її функціонування); здійсненні низки практичних заходів щодо використання інноваційних методик навчання та оцінювання студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування»; співпраці з органами влади та органами місцевого самоврядування, що створює можливість для здобувачів проходити виробничу практику в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, брати участь у місцевих проєктах, програмах та інших заходах насамперед на рівні Житомирської області. На основі аналізу зазначено, що така освітньо-професійна програма передбачає підготовку фахівців для роботи в органах виконавчої влади і органах місцевого самоврядування, громадських організаціях, здатних забезпечити соціально прийнятний рівень надання адміністративних послуг на засадах відкритості, прозорості, підзвітності, професіоналізму тощо в сучасних умовах та післявоєнний період. Розкрито зміст освітньої програми та чітку структуру, що відповідає предметній області заявленої спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», а також її спрямування на забезпечення фундаментальної теоретичної і практичної підготовки професіоналів в управлінні та адмініструванні організаціями (установами) публічного сектору. Окреслено можливість формування індивідуальної освітньої траєкторії яка реалізується, зокрема, через вільний вибір видів та форм здобуття освіти, закладів освіти і запропонованих ними освітніх програм, освітніх компонент (далі ОК) та рівня їх складності, методів і засобів навчання.

Ключові слова: *освітньо-професійна програма, публічне управління та адміністрування, освітні компоненти, державна влада, органи місцевого самоврядування.*

The article is devoted to the preparation of applicants for the second (master's) level of higher education in public management and administration at the Ivan Franko Zhytomyr State University. The article reveals the peculiarity of the educational and professional program, which consists in involving teachers with experience in management positions in state authorities and local self-government bodies, deputies of the Verkhovna Rada of Ukraine, deputies of local councils, as well as leading experts with extensive experience in teaching at the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine (during its operation); implementing a number of practical measures to use innovative methods of teaching and assessing students in the specialty "Public Management and Administration"; cooperation with authorities and local self-government bodies, which creates an opportunity for applicants to undergo practical training in state authorities and local self-government bodies, to participate in local projects, programs and other events, primarily at the level of the Zhytomyr region. Based on the analysis, it is noted that such an educational and professional program provides for the training of specialists for work in executive bodies and local self-government bodies, public organizations capable of ensuring a socially acceptable level of administrative services on the basis of openness, transparency, accountability, professionalism, etc. in modern conditions and the post-war period. The content of the educational program and a clear structure that corresponds to the subject area of the declared specialty 281 "Public Management and Administration" are disclosed, as well as its focus on providing fundamental theoretical and practical training of professionals in the management and administration of public sector organizations (institutions). The possibility of forming an individual educational trajectory is outlined, which is implemented, in particular, through a free choice of types and forms of education, educational institutions and educational programs offered by them, educational components (hereinafter referred to as OK) and the level of their complexity, methods and means of learning.

Key words: *educational and professional program, public management and administration, educational components, state authorities, local self-government bodies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні як ніколи, а особливо під час повномасштабної російсько-української війни питання щодо формування та реалізація державної кадрової політики в системі публічного управління та адміністрування є досить актуальним. З цією метою та для формування високоосвіченої, національно-свідомої, та гармонійно розвиненої особистості, здатної ефективно здійснювати професійну

діяльність у галузі публічного управління та адміністрування, в контексті реалізації принципів свободи, гідності, верховенства права, законності, патріотизму для побудови демократичної та правової держави і готовності взяти найактивнішу участь у сприянні перемозі над російським агресором та в наступній відбудові її економіки, інфраструктури та загалом соціального життя в Житомирському державному університеті імені Івана Франка у 2022 році розроблено освітньо-професійну програму (далі ОПП) 281 Публічне управління та адміністрування другій (магістерський) рівень, яка акредитована Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти 24.11.2023 р. і отримала Сертифікат строком дії до 01.07.2029 року.

Нинішні економічні, геополітичні, екологічні, соціальні та технологічні зміни ставлять безпрецедентні виклики перед суспільством й особистістю зокрема, сферою публічного управління та адміністрування. Тому, ОПП спрямована на підготовку фахівців-управлінців, які здатні вирішувати складні завдання та практичні проблеми у галузі публічного управління та адміністрування, набуття компетентностей для практичної діяльності в органах державної влади та органах місцевого самоврядування тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На вивченні різних складових теорії та історії державного управління, у тому числі в галузі освіти, науки, культури та охорони здоров'я, концентрують свою увагу сучасні дослідники: В. Бакуменко, Р. Войтович, В. Голубь, С. Дубенко, В. Князєв, Ю. Ковбасюк, В. Луговий, В. Майборода, І. Надольний, П. Надолішний, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, П. Петровський, О. Петроє, І. Розпутенко, М. Рудакевич, С. Серьогін, П. Ситнік, В. Скуратівський, С. Сьомін, В. Трощинський, Н. Ярош та інші.

Вагомий внесок у підготовці фахівців вищої освіти з публічного управління та адміністрування, а також розробці освітньо-професійних програм першій (бакалаврський), другій (магістерський) рівні вищої освіти та освітньо-науковий ступінь доктор філософії здійснюють фахівці зазначеної проблематики, зокрема – С.Вовк, А.Войтенко, Л.Гаєвська, В.Карлова, А.Клочко, М.Кравченко, Н.Кризина, Л.Мельничук, Р.Небожук, О.Пухкал, Я.Радиш, В.Якобчук та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на воєнний стан, Україна сьогодні залишається незалежною демократичною державою, а її євроатлантичні орієнтири та державна політика на думку М. Токар вселяють віру в незмінність перспектив демократичного вектору її розвитку і в майбутньому. Водночас, для фахівців сфери публічного управління та адміністрування, які усвідомлено працюють або планують працювати у просторі публічної політики в перспективі, важливим завданням є якісний вишкіл ефективного управлінця, публічного службовця, який відповідав би сучасним професійним критеріям. Місію відповідної професійної підготовки виконують різноманітні заклади освіти, основними серед яких залишаються університети. Вища школа сьогодні справді має можливості якісної підготовки фахівців-управлінців для потреб України. Особливо цього потребуватиме післявоєнна Україна. Оскільки сучасні підходи до підготовки кадрів для системи публічного управління і адміністрування вимагають тіснішого зв'язку з практикою і невпинної уваги до підвищення якості освіти та оновлення змісту навчання майбутніх управлінців, важливо, щоб у процесі набуття професійних компетентностей здобувач вищої освіти постійно мав зв'язок із сферою професійної діяльності, що обумовлює необхідність налагодження співпраці з роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) [1]. Виходячи з вищезазначеного, важливо окреслити коло найактуальніших проблем, які потребують особливої професійної уваги у забезпеченні публічного сектора висококваліфікованими фахівцями муніципального, регіонального, загальнодержавного та міжнародного рівня.

Мета статті. Розкрити особливості та тенденції розвитку освітньо-професійної програми з публічного управління та адміністрування за другим (магістерськім) рівнем вищої освіти у Житомирському державному університеті імені Івана Франка.

Виклад основного матеріалу. Житомирський державний університет (далі ЖДУ) імені Івана Франка – найстаріший і найпотужніший заклад вищої освіти Житомирщини. Його більш ніж 90-тисячна армія випускників у тому числі з публічного управління та адміністрування працює в усіх куточках України, багатьох країнах зарубіжжя. Освітньо-професійна програма з публічного управління та адміністрування розроблена в 2022 році під час повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Особливість ОПП полягає в тому, що, *по-перше*, до її реалізації залучені викладачі з досвідом роботи на керівних посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, депутати Верховної Ради України, депутати місцевих рад, а також провідні експерти з великим досвідом виклада-

цької діяльності в Національній академії державного управління при Президентові України (в часи її функціонування); це дозволяє забезпечувати актуальність та практико-орієнтованість змісту навчання а також високий рівень викладацької діяльності. *По-друге*, передбачається здійснити низку практичних заходів щодо використання інноваційних методик навчання та оцінювання студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування», а також створення окремої профільної кафедри публічного управління та державної служби та відповідної наукової школи, яка буде займатися в тому числі впровадженням результатів реалізації міжнародних освітніх проєктів. *По-третє*, співпраця з органами влади та органами місцевого самоврядування створює можливість для здобувачів проходити виробничу практику в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, брати участь у місцевих проєктах, програмах та інших заходах насамперед на рівні Житомирської області [2].

Отже, виникає необхідність не тільки у нових концепціях публічного управління, але і підготовці професійних кадрів зорієнтованих у воєнний час для роботи в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. Сьогодні на ринку праці є потреба у фахівцях, які під час воєнного стану володіють управлінськими навичками, необхідними для надання адміністративних послуг у публічній сфері, знайомі з принципами, функціями та етикою службової діяльності в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, здатні організувати та очолити волонтерську та громадську діяльність, спрямовану на реалізацію воєнних та соціально значущих проектів.

Саме ОПП «Публічне управління та адміністрування» передбачає підготовку фахівців для роботи в органах виконавчої влади і органах місцевого самоврядування, громадських організаціях, здатних забезпечити соціально прийнятний рівень надання адміністративних послуг на засадах відкритості, прозорості, підзвітності, професіоналізму тощо в сучасних умовах та післявоєнний період [2].

Зміст освітньої програми має чітку структуру й відповідає предметній області заявленої спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». ОПП спрямована на забезпечення фундаментальної теоретичної і практичної підготовки професіоналів в управлінні та адмініструванні організаціями (установами) публічного сектору. Ядром ОПП є: «Організаційно-правові засади державного управління та державної служби», «Технології публічного управління на центральному та регіональному рівні у сучасних умовах», «Територіальна організація влади та розвиток громад», «Державні комунікаційні системи в публічному управлінні», «Теорія та історія публічного управління та адміністрування». Зміст ОПП повністю відповідає теоретичному змісту предметної області спеціальності: парадигми, закони, закономірності, принципи, історичні передумови розвитку управління; концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антикризового, інноваційного, проектного управління тощо; функції, методи, технології та управлінські рішення в публічній та адміністративній сфері. Методологічною основою дослідження і прогнозування тенденцій розвитку управління присвячено навчальні дисципліни обов'язкової компоненти освітньої програми: «Методологія наукових досліджень», «Філософія науки», «Основи професійної комунікації іноземною мовою», «Вступ до спеціальності публічне управління та адміністрування». Перелік обов'язкових освітніх компонентів включає всі види практики, виконання кваліфікаційної роботи та єдиний державний кваліфікаційний іспит за своїм змістом безпосередньо пов'язані зі спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Відповідно до ст. 53 ЗУ «Про освіту» [3] можливість формування індивідуальної освітньої траєкторії реалізується, зокрема, через вільний вибір видів та форм здобуття освіти, закладів освіти і запропонованих ними освітніх програм, освітніх компонент та рівня їх складності, методів і засобів навчання. Здобувачам зазначеної ОПП можливість формування індивідуальної освітньої траєкторії регламентується Тимчасовим положенням про організацію освітнього процесу [4], Положеннями про порядок та умови здійснення вибору навчальних дисциплін здобувачами вищої освіти [5], про порядок реалізації права на академічну мобільність учасниками освітнього процесу [6], про навчання студентів за індивідуальним графіком [7], про порядок перезарахування освітніх компонент та визначення академічної різниці [8] тощо. Індивідуальна освітня траєкторія формується шляхом індивідуального вибору здобувачами вибіркових компонент обсягом не менше 25% від загальної кількості кредитів ECTS; укладання індивідуального навчального плану здобувача; вибору теми і наукового керівника кваліфікаційної роботи; схвалення результатів навчання, отриманих в інших ЗВО та у неформальній освіті; баз проходження виробничої практики; участі у програмах академічної мобільності; навчання за індивідуальним графіком; отримання академічної відпустки.

Власне право вибору здобувачами навчальних дисциплін забезпечується згідно з Положенням про порядок та умови здійснення вибору навчальних дисциплін здобувачами вищої освіти в ЖДУ імені Івана Франка [9]. Вивчення вибіркових компонент ОПП починається з першого курсу. Здобувачі реалізовують своє право вибору шляхом: 1) ознайомлення здобувачів із порядком, термінами і особливостями запису та формування груп для вивчення вибіркових компонент в Університеті (впродовж першого місяця навчання); 2) ознайомлення здобувачів із переліком вибіркових навчальних дисциплін, які пропонуються до вивчення як за обраною ОПП, так і за іншими ОПП (перелік вибіркових навчальних дисциплін та силабусів розміщений на офіційному сайті Університету та/або організовуються зустрічі з представниками деканатів/дирекцій, кафедр тощо; ознайомлюються впродовж непарного семестру поточного навчального року); 3) формування груп для вивчення вибіркових навчальних дисциплін.

Освітньою програмою та навчальним планом передбачено 2 види практики, що входять до переліку обов'язкових компонент і сумарно становлять 9 кредитів ECTS та передбачають формування необхідних для професійної діяльності компетентностей. Врегулювання питань організації і проведення практик здійснюється відповідно до Положення про практики здобувачів вищої освіти ЖДУ імені Івана Франка [10]. Практики передбачають закріплення здобувачем теоретичних і практичних знань, отриманих у процесі навчання, формування й вдосконалення практичних навичок зі спеціальності; знайомство зі специфікою майбутньої професійної діяльності; виховання необхідності безперервної самоосвіти; поглиблення й удосконалення soft-skills. Мету, зміст і послідовність проведення практик визначено наскрізною програмою, а саме: навчальна практика з публічного управління – 1 курс, виробнича практика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування – 2 курс. Взаємодія та співпраця з базами практик здійснюється відповідно до договорів про партнерство та ділове співробітництво [11].

Реалізація ОПП передбачає розвиток наступних соціальних навичок (soft skills): комунікація, лідерство, креативність, здатність працювати в команді, брати на себе відповідальність, працювати в критичних умовах, вміння вирішувати конфлікти, управляти своїм часом, вести переговори, переконувати, (ОК: Філософія науки, Методологія наукових досліджень, Основи професійної комунікації іноземною мовою, Вступ до спеціальності публічне управління та адміністрування тощо); здатність логічно і системно мислити, розв'язувати комплексні теоретичні та практичні задачі і проблеми під час професійної діяльності у галузі публічного управління та адміністрування, вміння працювати в професійному середовищі (ОК: Теорія та історія публічного управління та адміністрування, Організаційно-правові засади державного управління та державної служби, Вивчення та поширення кращих практик публічного управління та адміністрування, Кадрова політика в сфері публічного управління, практика, кваліфікаційна робота тощо).

Такі навички як здатність бути критичним і самокритичним, стресостійкість, бажання навчатися і самовдосконалюватися, уміння планувати, лідерські якості, самостійність суджень і прийняття рішень, розв'язання конфліктів тощо забезпечуються під час вивчення усіх освітніх компонент, передбачені в ОПП. Також, набуття соціальних навичок забезпечується шляхом участі у науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах, у роботі проблемних груп, на зустрічах з управлінцями-практиками у межах проєктів «Запрошені професори» [12].

Висновки. Освітньо-професійна програма 281 «Публічне управління та адміністрування» має перспективи розвитку упродовж найближчих років: розвиток сильних сторін (розширення співпраці із стейкхолдерами) та вдосконалення ОПП з врахуванням вимог часу та ринку праці; створення нових проєктів спільно з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування; розширення географії співпраці із зарубіжними партнерами й ініціювання програм академічного обміну здобувачів та науково-педагогічних працівників за ОПП; інтенсифікація науково-дослідної роботи здобувачів ОПП спільно з викладачами, які забезпечують її реалізацію й мають вагомі здобутки та досягнення в науково-дослідній діяльності; серйозною перспективою має стати активне використання можливостей неформальної та інформальної освіти задля формування індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів і підвищення кваліфікації НПП; моніторинг й постійна взаємодія зі стейкхолдерами з метою удосконалення освітньо-професійної програми та визначення перспектив її популяризації не лише в регіоні, а й за його межами тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Маріан Токар. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування в сучасній Україні. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstre

2. Сайт Житомирського державного університету імені Івана Франка. URL: https://eportfolio.zu.edu.ua/op/97/magister/2023/

3. Закон України «Про освіту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2

4. Тимчасове положенням про організацію освітнього процесу. URL: https://zu.edu.ua/offic/pol_org_os_pr.pdf

5. Положення про порядок та умови здійснення вибору навчальних дисциплін здобувачами вищої освіти. URL: https://zu.edu.ua/offic/poloz_vybir.pdf

6. Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність учасниками освітнього процесу. URL: https://zu.edu.ua/offic/akadem_mob.pdf

7. Положення про навчання студентів за індивідуальним графіком. URL: https://zu.edu.ua/offic/ind_grafik.pdf

8. Положення про порядок перезарахування освітніх компонент та визначення академічної різниці. URL: https://zu.edu.ua/offic/akadem_riznycya.pdf

9. Положення про порядок та умови здійснення вибору навчальних дисциплін здобувачами вищої освіти. URL: https://zu.edu.ua/offic/poloz_vybir.pdf

10. Положення про практики здобувачів вищої освіти. URL: https://zu.edu.ua/offic/pro_praktyku.pdf

11. Договори про партнерство та ділове співробітництво. URL: https://zu.edu.ua/doc/navch/bazy-praktyky.pdf

12. Проєкт «Запрошені професори». URL: https://zu.edu.ua/prof.html.

ЦИФРОВА УЧАСТЬ ГРОМАДЯН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

DIGITAL CITIZEN PARTICIPATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

УДК 352
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.5

Троіцький А.М.
аспірант кафедри права та методики викладання правознавства
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Іваній О.М.
к. пед. наук, доцент,
завідувач кафедри права та публічного управління
Сумський державний педагогічний університету імені А.С. Макаренка

У статті досліджено виклики та перспективи цифрової участі громадян у публічному управлінні України. Акцентовано увагу на тому, як цифрові технології суттєво змінили спосіб взаємодії громадян із владою, сприяючи розвитку електронної демократії та підвищенню рівня залученості населення до ухвалення державних рішень. Зазначено, що активне впровадження механізмів електронної демократії в Україні супроводжується численними викликами. Проаналізовано сучасні тенденції у сфері електронної демократії, включаючи використання цифрових платформ, інтерактивні механізми залучення громадян та міжнародний досвід (Естонія, США, Фінляндія). Охарактеризовано однин з найбільш ефективних напрямів розвитку цифрової демократії – створення державних онлайн-платформ, які дозволяють громадянам брати участь у політичних і суспільних процесах. Зазначено, як активне застосування соціальних мереж для комунікації з населенням забезпечує швидкий зворотній зв'язок між громадянами та владою. Також визначено, що гейміфікація процесів громадської участі активізує молодь, сприяє формуванню громадянської позиції, мотивує до участі у суспільних процесах. Окрему увагу приділено основним перешкодам цифрової демократії, таким як цифровий розрив, проблеми кібербезпеки та низька громадська активність. Визначено передумови успішного впроваджеення цифрових механізмів. Запропоновано стратегічні напрямки розвитку цифрової демократії в Україні, що включають розширення доступу до цифрових технологій, підвищення рівня кібербезпеки та стимулювання громадянської участі.

Ключові слова: *цифрова демократія, громадська участь, електронне врядування, Civic Tech, Smart City, електронні петиції, цифрові консультації, блокчейн, штучний інтелект, електронне голосування, публічне управління, цифрова грамотність, кібербезпека, цифровий розрив.*

This article explores the challenges and prospects of digital citizen participation in public governance in Ukraine. It highlights how digital technologies have significantly transformed the way citizens interact with the government, fostering the development of e-democracy and increasing public engagement in decision-making processes. The study emphasizes that while Ukraine has been actively implementing e-democracy mechanisms, this process is accompanied by numerous challenges. The article analyzes current trends in e-democracy, including the use of digital platforms, interactive citizen engagement mechanisms, and international best practices (Estonia, the USA, Finland). One of the most effective directions for the development of digital democracy is identified as the creation of government-run online platforms that enable citizens to participate in political and social processes. The study also highlights how social media serves as a powerful tool for communication between the government and the public, ensuring quick feedback and greater transparency. Additionally, the role of gamification in public participation is examined, as it proves to be an effective method for engaging young people, fostering civic awareness, and motivating participation in societal processes. Particular attention is given to key obstacles to digital democracy, such as the digital divide, cybersecurity threats, and low civic engagement. The article outlines the necessary conditions for the successful implementation of digital participation mechanisms and proposes strategic directions for the development of digital democracy in Ukraine. These include expanding access to digital technologies, strengthening cybersecurity measures, and encouraging active citizen involvement in governance.

Key words: *digital democracy, citizen participation, e-governance, Civic Tech, Smart City, e-petitions, digital consultations, blockchain, artificial intelligence, e-voting, public governance, digital literacy, cybersecurity, digital divide.*

Вступ. У сучасних демократичних суспільствах цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів публічного управління. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) відкриває нові можливості для державного управління, надаючи громадянам інструменти для взаємодії з владою, контролю політичних процесів та безпосередньої участі у формуванні суспільної політики.

Україна, перебуваючи на шляху цифрової трансформації, активно впроваджує механізми електронної демократії, які дозволяють зробити державне управління більш ефективним та відкритим. Електронні петиції, онлайн-голосування, цифрові консультації та доступ до відкритих урядових даних стали важливими інструментами залучення громадян до політичних процесів.

Водночас цей процес супроводжується численними викликами, серед яких цифровий розрив (різний рівень доступу до Інтернету та технологій у різних регіонах країни); кібербезпека (необхідність захисту персональних даних і запобігання кіберзагрозам); низький рівень цифрової грамотності (потреба у навчанні громадян використанню цифрових інструментів); правове регулювання (необхідність удосконалення законодавчої бази для ефективного функціонування електронної демократії). А тому важливою передумовою успішного

впровадження цифрових механізмів є комплексний підхід, який передбачає створення сприятливого нормативного середовища, інтеграцію цифрових технологій у процеси публічного управління, а також підвищення рівня цифрової грамотності серед населення.

Актуальність проблеми цифрової участі громадян у публічному управлінні зберігає свою гостроту і залишається предметом сучасних наукових досліджень (Бондарчук Н., Дуброва Н., Євсюкова О., Каламан О., Карпенко О., Крук Н., Сіленко А. О. та інші).

Мета статті – проаналізувати виклики та перспективи цифрової участі громадян у публічному управлінні України.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація відкриває перед Україною унікальні можливості для розвитку ефективного, відкритого та інклюзивного державного управління. Однак для досягнення цього необхідно подолати ключові виклики та забезпечити **з**балансований розвиток цифрової демократії відповідно до міжнародних стандартів і потреб українського суспільства [1, с. 103; 6, с. 178; 11].

Цифрові технології суттєво змінили спосіб взаємодії громадян із владою, сприяючи розвитку електронної демократії та підвищенню рівня залученості населення до ухвалення державних рішень. Уряди багатьох країн активно впроваджують механізми цифрової участі, що дає можливість громадянам не лише отримувати інформацію про державні ініціативи, а й безпосередньо впливати на формування політики через різноманітні онлайн-інструменти.

Одним із найбільш ефективних напрямів розвитку цифрової демократії є створення державних онлайн-платформ, які дозволяють громадянам брати участь у політичних і суспільних процесах. Державні портали для електронних консультацій та громадських обговорень забезпечують можливість взаємодії між громадянами, експертами та органами влади. Зокрема, портал "Дія" в Україні дозволяє проводити громадські обговорення нових законопроєктів, що робить процес прийняття рішень більш відкритим [6, с. 179].

Платформи електронних петицій дозволяють громадянам подавати пропозиції та вимоги до уряду, парламенту або місцевих органів влади. В Україні таким прикладом є e-dem.ua, що дає можливість громадянам формувати запити та збирати підписи для їх розгляду державними органами.

Онлайн-платформи стають тими інструментами громадського бюджету, які дозволяють громадянам самостійно визначати пріоритети бюджетного фінансування на місцевому рівні: «Громадський бюджет», що функціонує в Києві, дозволяє містянам подавати проєкти та голосувати за їх реалізацію. Такі платформи сприяють демократизації суспільства, даючи громадянам механізми прямого і динамічного впливу на процеси державного управління.

Сучасні технології дозволяють впроваджувати нові інтерактивні методи взаємодії між громадянами та державними інституціями. У світлі останніх світових подій ефективність та переконливість здобуває використання соціальних мереж. Уряди багатьох країн активно застосовують соціальні мережі для комунікації з населенням: регулярне проведення онлайн-конференції та опитування громадян через Facebook і Telegram забезпечує Офісу Президента України швидкий зворотній зв'язок між громадянами та владою.

Гейміфікація процесів громадської участі передбачає використання ігрових механізмів для стимулювання активності громадян. Наприклад, у Фінляндії діє програма "Helsinki Challenge", яка пропонує винагороди громадянам за участь у соціальних ініціативах. Гейміфікація активізує молодь сприяє формуванню громадянської позиції, мотивує до участі у суспільних процесах [4, с. 245].

Високий рівень довіри до виборчих процесів забезпечують цифрові голосування та блокчейн-технології. Блокчейн гарантує безпеку даних та виключає можливість фальсифікацій. Одним із найуспішніших прикладів є електронне голосування i-Voting у Естонії, яке дозволяє громадянам голосувати онлайн з будь-якої точки світу. Завдяки таким методам громадяни отримують зручні, швидкі та безпечні способи взаємодії з державними структурами, що сприяє розвитку електронної демократії.

Серед країн, що вже досягли значного успіху у впровадженні цифрової участі громадян у публічному управлінні, можна виділити досвід Естонії, США, Фінляндії та інших.

Естонія впровадила електронне голосування на рівні парламентських виборів, що дозволило громадянам голосувати онлайн, використовуючи цифрову ідентифікацію. Також було запроваджено систему цифрового підпису, що значно спростило бюрократичні процедури. Усі електронні державні послуги в країні об'єднані єдиною платформою "e-Estonia".

США реалізували концепцію відкритих даних – урядові агенції зобов'язані публікувати всі несекретні документи у вільному доступі (портал Data.gov). В країні активно розвивають Civic Tech ініціативи, які залучають розробників, громадських активістів та державні органи до створення цифрових сервісів для громадян [9, с. 78].

Фінляндія запровадила використання штучного інтелекту для аналізу громадських запитів: спеціальні алгоритми автоматично групують подані запити та визначають їхні пріоритети. Уряд країни впроваджує платформу "AuroraAI", яка використовує AI для персоналізації державних послуг відповідно до потреб громадян.

Світовий досвід показує, що країни, які впроваджують цифрові технології в управління, досягають вищого рівня громадської довіри та ефективності державного управління, спрощують процеси ухвалення рішень. Активне використання державних онлайн-платформ, інтерактивних механізмів та новітніх технологій дає змогу громадянам не лише брати участь у формуванні політики, а й контролювати державні рішення, роблять процеси управління більш доступними. Для України впровадження цих механізмів може стати важливим кроком на шляху до розвитку демократизації суспільства та підвищення прозорості урядових процесів.

Україна демонструє значні успіхи у сфері цифрової трансформації, проте процеси впровадження електронної демократії та цифрової участі громадян мають і численні виклики. Серед основних перешкод виокремлюють цифровий розрив, загрози кібербезпеці та низький рівень громадської активності.

Одним із головних викликів цифрової участі в Україні є цифрова нерівність – розрив у доступі до технологій між різними соціальними групами та регіонами країни. Великі міста мають розвинену цифрову інфраструктуру, та у сільській місцевості та віддалених регіонах спостерігається низька якість інтернет-з'єднання або його відсутність. За даними досліджень, понад 15% населення України досі не має стабільного доступу до швидкісного інтернету.

Ще одним аспектом проблеми є низька цифрова грамотність окремих соціальних груп: здебільшого – це люди старшого віку та малозабезпечені верстви населення. Недостатні навички обмежують можливості використання електронних сервісів, що ускладнює їх участь у громадському житті [5].

Варто зазначити також і те, що, попри низку ініціатив, зокрема проєкт «Інтернет-субвенція» та програми розвитку цифрової освіти, в Україні досі відсутня єдина комплексна стратегія, спрямована на скорочення цифрового розриву. Для цього необхідно розробити заходи, спрямовані на розвиток інфраструктури для збільшення покриття швидкісним інтернетом у віддалених регіонах, створення освітніх програм для підвищення рівня цифрової грамотності через державні та громадські ініціативи, а також передбачити фінансову підтримку доступу до цифрових технологій соціально вразливих верств населення.

Ключовими напрямами розвитку мають стати:

– розвиток широкосмугового інтернету (розширення оптоволоконної інфраструктури для забезпечення швидкісного інтернет-з'єднання навіть у найвіддаленіших населених пунктах; залучення приватних інвесторів та міжнародних організацій до фінансування програм цифрової інфраструктури; розширення покриття 4G/5G як альтернативи традиційним мережам, що забезпечить швидке підключення для більшої кількості користувачів);

– освітні програми з цифрової грамотності (створення безкоштовних онлайн-курсів для навчання громадян цифровим навичкам; запровадження програм цифрової освіти у школах та університетах для підготовки нового покоління громадян до участі в електронній демократії; розвиток освітніх ініціатив для людей старшого віку, щоб вони могли ефективно використовувати державні цифрові сервіси);

– інклюзивні платформи, адаптовані для всіх соціальних груп (розробка доступних веб-порталів та мобільних додатків для громадян з інвалідністю, людей похилого віку та інших вразливих груп населення; забезпечення державної підтримки для малозабезпечених громадян, що дозволить їм отримати доступ до цифрових інструментів (субсидії на інтернет, пільгові тарифи тощо) [8, с. 92].

Одним із найважливіших аспектів електронної демократії є безпека цифрових платформ. Згідно з міжнародними рейтингами кібербезпеки, Україна все ще має вразливі місця у сфері захисту персональних даних громадян. Це особливо актуально для державних порталів та сервісів, які зберігають інформацію про громадян .

Значною небезпекою впровадження електронної демократії та цифрової участі громадян є ризики кібератак на державні інформаційні системи. Україна постійно зазнає хакерських атак, спрямованих на державні інформаційні системи та бази даних, зокрема – масштабні атаки у 2022 році показали вразливість деяких державних цифрових ресурсів, а тому питання кібербезпеки стає одним із пріоритетних у розбудові цифрової демократії.

Дослідники також відмічають помітний рівень недовіри громадян до безпеки електронного голосування: незважаючи на успішний досвід інших країн. Значна частина українців ставляться з насторогою до ідеї онлайн-голосування (можливо, через негативний досвід фальсифікацій та маніпуляцій минулих режимів, можливо – через нерозу-

міння процедури і захистів голосування). Для посилення кібербезпеки необхідно вирішити ряд завдань, серед яких:

– вдосконалення законодавчої бази щодо захисту персональних даних (приведення українського законодавства у відповідність до стандартів ЄС (GDPR) для забезпечення більшого контролю громадян над своїми персональними даними; посилення відповідальності за витік персональної інформації через цифрові платформи);

– використання технологій шифрування та децентралізованих систем для електронного голосування (впровадження блокчейн-рішень для гарантування прозорості електронного голосування; розробка та тестування пілотних програм для онлайн-голосування, які матимуть високий рівень безпеки; застосування багаторівневого шифрування для захисту державних цифрових платформ);

– створення спеціалізованих органів для моніторингу кібербезпеки цифрової участі (запровадження національного центру з кіберзахисту цифрової демократії, який забезпечуватиме захист урядових платформ; проведення регулярних кібернавчань для державних службовців щодо запобігання загрозам інформаційної безпеки; залучення приватного сектору та міжнародних партнерів для посилення кібербезпеки цифрових платформ). Важливою складовою має стати підвищення обізнаності громадян – широкі інформаційні кампанії щодо кібергігієни та безпечного використання цифрових сервісів.

Ще одним викликом цифрової демократії є пасивність значної частини населення щодо використання електронних інструментів участі у державних процесах [10, с. 3–5]. Серед причин низької активності дослідники називають:

– відсутність мотивації до участі у цифрових процесах: громадяни не бачать реального впливу своїх дій на ухвалення рішень, що знижує рівень довіри до механізмів електронної демократії в цілому;

– недостатнє поширення інформації про можливості цифрової участі: як наслідок – мешканці громади або не знають про існування державних цифрових сервісів або не розуміють, як ними користуватися;

– слабка взаємодія між державою та громадянським суспільством:органи влади недостатньо залучають громадян до консультацій та обговорень через цифрові платформи, що зменшує інтерес населення до таких ініціатив.

Розвиток цифрової демократії потребує збільшення залученості громадян до електронних ініціатив. Популяризації можливостей цифрової участі сприятиме запуск інформаційних кампаній щодо переваг цифрової демократії:

– проведення освітніх кампаній у ЗМІ та соціальних мережах про переваги цифрової участі;

– організація вебінарів та тренінгів щодо використання цифрових інструментів для взаємодії з владою;

– залучення лідерів думок (блогерів, громадських діячів) для популяризації електронних механізмів участі.

Стимулювати громадську активність можна також через залучення громадських організацій до розробки цифрових платформ (підтримка ініціатив громадського сектору у створенні незалежних платформ для публічних консультацій та контролю державних рішень; співпраця держави з волонтерськими організаціями та Civic Tech спільнотами для розробки нових електронних сервісів) [2].

Підвищити мотивацію громадян, активізувати громадянську участь дозводить використання інноваційних підходів, таких, як:

– гейміфікація процесів громадської участі – створення системи мотиваційних балів або рейтингів активності для громадян, що беруть участь у петиціях, опитуваннях чи консультаціях;

– використання штучного інтелекту для персоналізації цифрових сервісів та прогнозування потреб громадян;

– застосування big data-аналітики для адаптації державних послуг до потреб користувачів.

Висновки. Цифрова участь громадян у публічному управлінні є ключовим інструментом розвитку демократії, що дозволяє зробити державні процеси більш відкритими, підзвітними та ефективними. В Україні цифрова трансформація активно розвивається, і вже сьогодні громадяни мають змогу взаємодіяти з владою через онлайн-платформи, електронні петиції, громадські консультації та інші цифрові інструменти.

Проте ефективне впровадження цифрових механізмів потребує комплексного підходу, який передбачає:

– подолання цифрового розриву – розширення доступу до високошвидкісного інтернету в регіонах, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення;

– зміцнення кібербезпеки – забезпечення захисту персональних даних громадян, впровадження технологій шифрування та децентралізації електронних голосувань, посилення державної політики у сфері кіберзахисту;

– активізацію громадянської участі – популяризацію цифрових сервісів, запровадження мотиваційних механізмів для громадян та залучення громадських організацій до процесу розробки цифрових платформ.

Розвиток цифрової демократії має бути орієнтованим на довгострокову перспективу та інтегрувати найкращі світові практики такі, як створення інклюзивних платформ для участі всіх соціальних груп населення; використання аналітики великих даних (Big Data) для ухвалення ефективних управлінських рішень; автоматизація бюрократичних процесів задля покращення якості державних послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондарчук Н.В. Дуброва Н.П. Діджиталізація та публічна комунікація у місцевому самоврядуванні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* Випуск 32. 2022. С. 102–105.

2. Впровадження інструментів Civic Tech у громадах під час пандемії. Навчальний посібник. Київ, 2021. 29 с.

3. Дослідження практик залучення мешканців до розв'язання проблем місцевого значення. Львівська міська територіальна громада. Львів, 2024. 54 с.

4. Європейські публічні комунікації: культура, політика, технології. Колективна монографія / А.Л. Шинкарук, В.М. Парфенюк, Е.Я. Кац. Рівне, 2013. 416 с.

5. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084

6. Євсюкова О.В., Кисельов М.С. Електронне урядування як механізм покращення публічних послуг в умовах цифрового розвитку держави. *Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика :* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. 241 с.

7. Кузьменко В. М. Публічна онлайн-платформа колективної роботи органів самоорганізації населення як інструмент електронної демократії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне 39 управління.* 2020. Том 31 (70). № 1. С. 102–109. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/19.pdf

8. Сіленко А. О., Крук Н. В. Відкритий уряд: досвід Сполучених Штатів Америки та європейських країн. *Актуальні проблеми політики.* 2020. Вип. 65. С. 76–82.

9. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналіт. доп. / [Каплан Ю., Скворцова В., Валевський О. та ін.] ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. 47 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15

10. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

CONCEPTUAL APPROACHES TO IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

УДК 351.773:351.746.1(477)
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.6

Шипов Ю.О.
аспірант кафедри публічного управління
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська Політехніка»

У статті акцентовано увагу на основних концептуальних засадах щодо управління системи охорони здоров'я в сучасних реаліях. Адже розвиток суспільства та зміни у структурі потреб населення зумовлюють необхідність удосконалення системи надання медико-соціальних послуг, яка поєднує медичну допомогу із соціальною підтримкою. Медико-соціальні послуги є важливим інструментом забезпечення життєдіяльності та соціальної інтеграції громадян, особливо тих, хто потребує особливого догляду чи підтримки у зв'язку з віковими змінами, інвалідністю або хронічними захворюваннями. Вони також виступають невід'ємною складовою публічного управління у сфері охорони здоров'я, оскільки передбачають мультидисциплінарний підхід до задоволення комплексних потреб різних груп населення.

На сьогоднішній день науковці та практики в галузі охорони здоров'я і соціальної політики акцентують увагу на важливості інтеграції медичних та соціальних послуг з метою підвищення їх ефективності та забезпечення рівного доступу. У зв'язку з цим, розвиток теоретичних підходів до розуміння медико-соціальних послуг стає ключовим елементом для розробки успішних державних програм та реформ. Одним з основних напрямів є перехід від вузькоспеціалізованих підходів до інтегративної моделі, яка включає як медичні, так і соціальні аспекти підтримки громадян. Це особливо актуально для України, де триває реформа медичної сфери з метою наближення національної системи охорони здоров'я до європейських стандартів і принципів доказової медицини.

Напрямами вдосконалення державного управління охороною здоров'я мають бути послуги для громадського та індивідуального здоров'я, які стають можливими завдяки зусиллям медичних працівників у використанні обладнання, ліків і витратних матеріалів, а також через фізичну та цифрову інфраструктуру системи охорони здоров'я. Перш за все, починати необхідно з вдосконалення первинної медичної допомоги. У свою чергу, на використання всіх ресурсів впливають фінансові стимули та правила та норми системи охорони здоров'я. Управління разом із покращеним керуванням у всій системі допомагає звести всі елементи воєдино для досягнення пріоритетних цілей охорони здоров'я.

Заходи вдосконалення державного управління охороною здоров'я мають бути направлені на готовність реагування на надзвичайні ситуації, оцінку та розвиток персоналу закладів охорони здоров'я, поліпшення медичної інфраструктури включаючи ІТ-системи, фінансування охорони здоров'я, у тому числі і на місцевому рівні, посилити кібербезпеку.

Ключові слова: *медико-соціальні послуги, публічне управління, національна безпека, соціальна політика.*

The article focuses on the basic conceptual principles of health care system management in modern realities. After all, the development of society and changes in the structure of the population's needs necessitate the improvement of the system of medical and social services, which combines medical care with social support. Medical and social services are an important tool for ensuring the livelihoods and social integration of citizens, especially those who need special care or support due to age-related changes, disability or chronic diseases. They are also an integral part of public administration in the healthcare sector, as they involve a multidisciplinary approach to meeting the complex needs of different population groups. Today, scholars and practitioners in the field of healthcare and social policy emphasize the importance of integrating healthcare and social services to improve their efficiency and ensure equal access. In this regard, the development of theoretical approaches to understanding health and social services is becoming a key element for the development of successful government programs and reforms. One of the main directions is the transition from highly specialized approaches to an integrative model that includes both medical and social aspects of support for citizens. This is particularly relevant for Ukraine, where the healthcare reform is ongoing to bring the national healthcare system closer to European standards and principles of evidence-based medicine.

The areas of improvement in public health management should focus on public and individual health services, which are made possible by the efforts of healthcare professionals in the use of equipment, medicines and consumables, as well as through the physical and digital infrastructure of the healthcare system. First of all, it is necessary to start with improving primary health care. In turn, the use of all resources is influenced by financial incentives and healthcare system rules and regulations. Governance, together with improved management throughout the system, helps to bring all the elements together to achieve the priority health goals.

Measures to improve public health governance should focus on emergency preparedness, assessment and development of healthcare personnel, improvement of healthcare infrastructure including IT systems, healthcare financing, including at the local level, and strengthening cybersecurity.

Key words: *medical and social services, public administration, national security, social policy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні складні умови, в яких опинилась Україна, спричинені військовою агресією в бік нашої держави, зумовили наявність як ніколи щільного взаємозв'язку між категоріями безпеки та стратегічними галузями, серед яких система охорони здоров'я. В той же час, аналіз наукової літератури показав, що на сьогодні майже відсутні наукові розвідки, присвячені саме такій парадигмі розвитку теоретичного підґрунтя окресленого питання. Отже, вбачається логічним уточнення базової дефініції даного дослідження «система охорони здоров'я», уточнення сутності категорій «безпека» з метою подальшого обґрунтування взаємозв'язку окреслених категорій. Зазначене й зумовило вибір теми даної статті та підтверджує її унікальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою щодо концептуальних підходів удосконалення публічного управління системою охорони здоров'я займалась низка науковців, зокрема: О. Барко, В. Брич, З. Бурик, В. Глухова, Л. Ліштоба, П. Микитюк, Н. Орлова.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Побудова ефективної системи охорони здоров'я, здатної забезпечувати населення якісною й доступною медичною допомогою та послугами, є одним із ключових завдань соціальної політики держави. Донедавна система охорони здоров'я України фінансувалася за бюджетною моделлю, що, звичайно, є високоефективною, якщо достатньо фінансового забезпечення для її функціонування.

На сьогодні можна виділити чотири рівні регулювання системи охорони здоров'я України, що становлять нормативне підґрунтя реформування.

1. Конституційне регулювання. 2. Загальне нормативне регулювання. 3. Спеціальне регулювання. 4. Концептуальне регулювання.

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення публічного управління системою охорони здоров'я в контексті забезпечення національної безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Так, суб'єктами управління у сфері охорони здоров'я є:

1) вищі органи державної влади, у тому числі законодавчої та виконавчої (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України (далі – КМУ)), які здійснюють владні повноваження у цій сфері;

2) спеціальний центральний орган виконавчої влади (Міністерство охорони здоров'я України (далі – МОЗ);

3) інші центральні органи виконавчої влади у сфері охорони здоров'я, зокрема, Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками;

4) центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковано заклади охорони здоров'я (Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ України, Служба безпеки України, Міністерство інфраструктури України та ін.);

5) місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування [1].

Перелічені суб'єкти можна визначити й в якості суб'єктів економічного механізму в системі охорони здоров'я.

Важливими елементами економічного механізму в системі охорони здоров'я виступають методи, способи та інструменти. На нашу думку, їх доречно розглядати в межах медикоекономічного підходу, який в умовах сьогодення доцільно розглядати в якості підґрунтя формування й функціонування економічного механізму в системі охорони здоров'я.

Нижче наведено чотири основні методи медикоекономічного аналізу:

– аналіз мінімальних витрат чи аналіз всіх витрат,

– аналіз ефективності та витрат,

– аналіз корисності та витрат,

– аналіз витрат та результатів [2].

Способи та інструменти також реалізуються в межах даного підходу й окреслених методів.

Водночас, до принципів економічного механізму в системі охорони здоров'я доречно віднести:

– принцип планування – механізм повинен в повній мірі відповідати засадам плановості, функціонувати та коригуватись на основі аналізу планових показників;

– принципузгодженості–передбачаєузгодженість з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту, що досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники;

– принцип варіативності, який забезпечується розробленням не менше ніж трьох альтернативних варіантів досягнення тієї самої мети і вибором оптимального варіанта з найменшими витратами;

– принцип обґрунтованості – остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів.

Функції економічного механізму в системі охорони здоров'я, на нашу думку, потрібно розглядати через призму форм ефективності, на які чинить безпосередній вплив економіч-

ний механізм в системі охорони здоров'я. При цьому кожна з окреслених функцій визначається окремими показниками. Так до функцій слід віднести:

1. Соціальна функція, реалізація якої визначається наступними показниками: забезпечення відповідності лікувально-профілактичних заходів потребам суспільства у збільшенні тривалості життя; сприяння поліпшенню стану здоров'я населення країни; дотримання перспектив зменшення рівня захворюваності за класами хвороб та сприяння зменшенню рівня передчасної смертності тощо.

2. Медична функція, рівень реалізації якої характеризується забезпеченістю населення амбулаторно-поліклінічною допомогою; укомплектованістю закладу охорони здоров'я медичним персоналом; результативністю медичної допомоги та медичної послуги; ефективністю використання ресурсів під час здійснення медичної допомоги та надання медичної послуги тощо.

3. Економічна функція, яка визначається рівнем економічних збитків у разі тимчасової втрати працездатності, що викликана захворюваністю чи травматизмом; сукупним рівнем витрат на попередження соціальних утрат суспільства, пов'язаних із захворюваністю, інвалідністю, передчасною смертністю; результатами медикоекономічного аналізу; результативністю фінансово-господарської діяльності установ охорони здоров'я тощо.

Сьогодні система охорони здоров'я виконує покладені на неї функції насамперед за рахунок фінансування, державного регулювання та державного управління. Саме це й доцільно визначити в якості форм, які реалізуються за допомогою важелів.

В основі державного регулювання є нормативно-правова база, яка визначає правове положення органів, установ і посадових осіб у галузі охорони здоров'я [3]. Це можна визначити в якості важелю впливу окреслених форм.

Третьою важливішою формою є державне управління в сфері охорони здоров'я.

Радикальні реформи економіки та соціальної сфери останніх років визначили суттєві перетворення системи охорони здоров'я. При всьому різноманітті форм, у яких відбуваються соціальні зміни, їхня суть залишається загальною – це реалізація програм діяльності, які повинні підвищувати ступінь життєздатності українського суспільства та його соціальних інститутів і зокрема системи охорони здоров'я. Чим глибші та інтенсивніші зрушення в об'єктивних умовах розвитку охорони здоров'я та запитах, які воно покликане задовольняти, тим наполегливіші потреби у реформуванні самої цієї галузі. У центрі уваги висувається пошук альтернативних варіантів функціонування та організації галузі, порівняння цих варіантів між собою з метою оптимального вибору.

Сучасна система охорони здоров'я не відповідає поставленим перед нею завданням. Великі інвестиції, зроблені державою останнім часом, покращили, але не змінили радикально ні систему охорони здоров'я, ні рівень здоров'я нації. Не має сенсу очікувати, що на їхній основі вдасться знайти рішення, що повністю гармонізують інтереси суб'єктів охорони здоров'я, які найчастіше об'єктивно не збігаються. Охорона здоров'я, як і будь-який соціальний інститут, характеризується наявністю мети своєї діяльності, конкретними функціями, що забезпечують досягнення цієї мети, набором соціальних статусів та ролей, типових для даного інституту.

Охорона здоров'я забезпечує можливість членам суспільства, соціальним групам задовольняти свої потреби у збереженні та зміцненні здоров'я, стабілізує соціальні відносини, вносить узгодженість, інтегрованість у дії членів суспільства. На інституційний розвиток охорони здоров'я впливають зовнішні впливи – цінності, що склалися, основні норми і потреби суспільства. Ключовим показником соціальних і цінностей суспільства є сам характер системи охорони здоров'я.

Принципи фінансування охорони здоров'я дозволяють в одних країнах розглядати послуги охорони здоров'я як суспільне благо, від користування якими виграють усі громадяни. У інших країнах, орієнтованих на ринок, медичне обслуговування у дедалі більшою мірою сприймається як товар.

Одна з причин, що виникають у процесі реформування проблем полягає в тому, що соціальні перетворення в суспільстві з'явилися не результатом внутрішньої еволюції соціальної системи, а, швидше, наслідком нав'язування впровадження чужих для неї соціальних інститутів. У такій ситуації ступінь розбіжності чи збігу практичних моделей поведінки соціальних суб'єктів із цільовими настановами реформ залежить від того, наскільки нові соціальні інститути виконують свої функції та будуть сприйняті суспільство і надалі не стануть антиінститутами. Межі соціальних трансформацій, можливо, оцінювати за орієнтаціями соціальних суб'єктів, які відображені у суспільних цінностях, таких як здоров'я.

Очікування суспільства на ефективності проведених реформ зводяться до реалізації принципу соціальної справедливості. Але процес реформування системи охорони здоров'я може супроводжуватися ігноруван-

ням соціальних запитів і очікувань суб'єктів системи охорони здоров'я. Таке становище викликало кризовий стан у галузі і, насамперед це знайшло відображення у падінні рівня довіри населення до системи охорони здоров'я, протестною поведінкою лікарів до своєї професійної діяльності (формуванням девіантної поведінки), погіршенням демографічних показників, показників індивідуального та соціального здоров'я, високим рівнем та зростанням соціальних хвороб, інвалідизації та смертності населення України.

Оптимізація процесу реформування системи охорони здоров'я пов'язана з пошуком відповідей на цілу низку питань, що стосуються: ставлення медичних працівників і населення до змін, що відбуваються в українській охороні здоров'я; ступеня інкорпорації нових зразків та стратегій поведінки у професійних практиках суб'єктів медичного простору; перспектив здійснення проектів реформування та модернізації системи охорони здоров'я в Україні; соціального ефекту реформ.

Система охорони здоров'я є стратегічною галуззю народного господарства, забезпечуючи відтворення населення, соціальні гарантії, здоров'я громадян.

Зберігаючи бюджетне фінансування як джерело забезпечення населення безплатною медичною допомогою, система охорони здоров'я водночас є суб'єктом ринку, одержуючи позабюджетне фінансування за рахунок добровільного медичного страхування, надання платних послуг, ведення іншої комерційної діяльності.

Суспільне здоров'я є основою економічного та соціального процвітання країни, головна складова її ресурсного потенціалу. Зі станом здоров'я тісно пов'язана безпека країни, ефективність, якість трудової діяльності, відтворення трудового потенціалу.

Глобальні стратегічні інтереси України вимагають підтримки та зміцнення здоров'я її населення, показники якого мають тенденції до зниження.

При цьому сутність державного управління системою охорони здоров'я найбільш доцільно розглядати з позиції симбіозу двох окремих понять: охорона здоров'я та державне управління, що представлено на рисунку 1.

Поняття «державне управління» представлене сукупністю цілей, завдань, пріоритетів, принципів, стратегічних програм та планових заходів, які розробляють і реалізують органи державної влади із залученням для цього інститутів громадянського суспільства [5, с. 34].

Сутність державного управління у сфері охорони здоров'яполягає у виявленні якісних

Рис. 1. Сутність державного управління системою охорони здоров'я як симбіоз окремих понять

Джерело: складено автором за [4]

ознак цього важливого явища соціального та політичного життя суспільства [6, с. 43].

Під державною політикою у сфері охорони здоров'я необхідно розуміти систему цінностей та цілей, сукупність управлінських заходів рішень та дій, спрямованих на забезпечення державних гарантій надання громадянам безкоштовної медичної допомоги у необхідному обсязі та відповідної якості з метою зниження смертності, підвищення народжуваності, зростання тривалості життя населення країни [7, с. 58].

Принципи державного управління у сфері охорони здоров'я поділяються на загальні та приватні.

Загальні принципи полягають:

у формуванні ефективної інституційної структури (у тому числі її нормативно-правового регулювання), що підтримує перехід від управління витратами до управління результатами;

– у забезпеченні рівності прав громадян отримання якісної допомоги;

– у забезпеченні гарантованого обсягу безкоштовної допомоги;

– у зростанні доступності медичної допомоги та соціальної відповідальності структур охорони здоров'я;

– у пріоритетності профілактики [8].

Серед приватних принципів необхідно виділити такі: регламентацію реалізації державного управління на різних рівнях влади; аналіз результативності з коригуванням цілей; підвищення відповідальності органів влади за реалізацію державного управління у сфері охорони здоров'я [9, с. 45].

Проблема здоров'я населення була і залишається традиційно актуальною протягом усієї історії людства. Здорова людина є головною цінністю держави. Однак таким він може стати лише за комплексного вирішення існуючих проблем: політико-правових, соціально-економічних, духовно-моральних і культурних. Зусилля держави мають бути спрямовані на вдосконалення державного управління у сфері охорони здоров'я в умовах вітчизняного суспільства, що трансформується [10, с. 63].

Недосконалість правового забезпечення, наявність суттєвих протиріч у системі охорони здоров'я, які виявляються у невідповідності можливостей держави потребам населення, призвели до зниження регулюючої ролі моральних та інших соціальних норм, містять у собі небезпеку виживання будь-якого народу.

Особливістю охорони здоров'я як сфери державного управління є: міждисциплінарні дослідження (медицина, економіка, право, психологія, соціологія, державне управління, технології та інші галузі наукового знання); багатофакторність впливу на здоров'я населення та охорону здоров'я; взаємодія інтересів різних учасників суспільних відносин (люди, держава, господарські організації) [11, с. 39].

Відповідно до цього, державні послуги змінюються, а їх використання з точки зору підвищення якості здоров'я здійснюється шляхом інтеграції різних типів національних законів.

Суб'єкти державного управління у сфері охорони здоров'я (рис. 2).

Відповідно до вищевикладеного основною функцією держави є встановлення суспільного консенсусу шляхом врегулювання конфлікту інтересів. Крім того, державна політика у сфері охорони здоров'я має бути спрямована на дотримання конституційного права людини на здоров'я та забезпечення національних інтересів адже, саме від здоров'я населення залежить і якість життя в країні, можливості трудового та людського потенціалу, збільшення доходів, залучення інвестицій тощо.

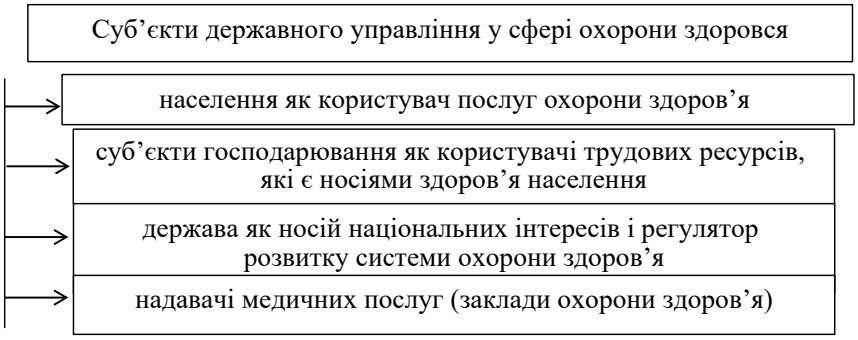

Рис. 2. Суб'єкти державного управління у сфері охорони здоров'я

Окремої уваги потребують завдання, які виконує економічний механізм в системі охорони здоров'я. В даному сенсі, на нашу думку, доречно в якості завдань окреслити: забезпечення медичної, соціальної та економічної ефективності діяльності установ охорони здоров'я; ефективної санітарно-профілактичної діяльності; фармацевтичної безпеки та безпеки лікарських засобів; епідеміологічний та екологічний контроль.

Об'єктом економічного механізму в системі охорони здоров'я виступає безперечно населення держави.

Загальна мета економічного механізму в системі охорони здоров'я, на нашу думку, полягає в забезпеченні належного рівня фінансування системи охорони здоров'я.

Забезпечення функціонування економічного механізму, на нашу думку, доцільно розглядати за наступними напрямами:

– методичне – сукупність методичних положень та рекомендацій, які регулюють взаємозв'язки між окремими елементами механізму;

– техніко-технологічне – сукупність технічних засобів та технологій, які полягають в основі економічного механізму системи охорони здоров'я;

– нормативно-правове – сукупність нормативно-правових актів, що регулюють окремі аспекти формування та функціонування економічного механізму в системі охорони здоров'я;

– кадрове – людські ресурси, які забезпечують роботу економічного механізму в системі охорони здоров'я;

– фінансове – безпосередні фінансові потоки ззовні та всередині економічного механізму в системі охорони здоров'я.

При цьому фінансове забезпечення доцільно розглядати в контексті джерел фінансування економічного механізму в системі охорони здоров'я.

Так, до джерел можна віднести [12]:

джерела Державного бюджету:

Національна служба здоров'я України – капітаційна оплата, що здійснювалася на основі динаміки підписання декларацій; – уніфікована базова ставка становила 370 грн; – діяли вікові коефіцієнти; – діяв коригувальний коефіцієнт гірської місцевості; – можливість зменшення остаточної оплату на понад 20% у межах понадлімітних декларацій;

джерела місцевих бюджетів:

За видами органів місцевого самоврядування – передбаченні бюджетним кодексом статті витрат, що обов'язкового фінансуються; – додаткове фінансування витрат, що визначення органами місцевої влади.

Перш ніж перейти до обґрунтування тенденцій формування економічного механізму в системі охорони здоров'я, доречно розкрити зміст перелічених складових економічного механізму з урахуванням особливостей його

Таблиця 1

Зміст складових економічного механізму з урахуванням особливостей його функціонування в системі охорони здоров'я

Складова	Зміст
Суб'єкти	Вищі органи державної влади, у тому числі законодавчої та виконавчої, спеціальний центральний орган виконавчої влади, інші центральні органи виконавчої влади у сфері охорони здоров'я, зокрема, Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковано заклади охорони здоров'я, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування
Методи, способи та інструменти	Методи, способи та інструменти в межах фармакоекономічного підходу.
Принципи	Планування, узгодженості, варіативності, обґрунтованості
Форми та важелі впливу	Форми: фінансування і державне регулювання. Важелі: нормативно-правова база в розрізі представлених форм
Функції	Соціальна, медична, економічна
Завдання	Забезпечення медичної, соціальної та економічної ефективності діяльності установ охорони здоров'я; ефективної санітарно-профілактичної діяльності; фармацевтичної безпеки та безпеки лікарських засобів; епідеміологічний та екологічний контроль.
Об'єкт	Населення держави та стан здоров'я кожної окремої особистості
Загальна мета	Забезпечення належного рівня фінансування системи охорони здоров'я
Забезпечення функціонування економічного механізму	Методичне, технічне, технологічне, нормативно-правове, кадрове, фінансове

Джерело: запропоновано автором

функціонування саме в галузі охорони здоров'я (табл. 1).

Отже, в таблиці 1 узагальнено зміст окремих елементів економічного механізму системи охорони здоров'я.

Наприкінці доцільно зауважити, що в Україні відбувається реформування старої радянської моделі охорони здоров'я, що діяла за радянських часів, призначеної для функціонування в умовах планової економіки (так званої моделі Семашко) та формується нова модель охорони здоров'я заснована на досвіді Великої Британії, США та інших країн. Відтак відбувається оновлення правової бази та розроблення нормативно-правового забезпечення функціонування нових інституцій. [12, 13]

Крім того, доречно підкреслити, що в умовах сьогодення перспективним методом фінансування в системі охорони здоров'я є метод оплати наданих медичних послуг, який власне і впроваджується зараз в умовах медичної реформи на рівні первинної медицини. Крім того процеси реформування стосуються активного запровадження добровільного медичного страхування, що сприяє забезпеченню доступу фінансово забезпечених громадян до високоякісного медичного обслуговування та зниженню тиску на державний бюджет.

Тому до тенденцій публічного управління в системі охорони здоров'я доречно віднести наступне: реформування нормативно-правової бази, формування істотно нових інституцій, впровадження істотно нових напрямів фінансування [14], активне впровадження міжнародного досвіду, перерозподіл джерел фінансування тощо.

Висновки. Отже, напрямами вдосконалення державного управління охороною здоров'я мають бути послуги для громадського та індивідуального здоров'я, які стають можливими завдяки зусиллям медичних працівників у використанні обладнання, ліків і витратних матеріалів, а також через фізичну та цифрову інфраструктуру системи охорони здоров'я. Перш за все, починати необхідно з вдосконалення первинної медичної допомоги. У свою чергу, на використання всіх ресурсів впливають фінансові стимули та правила та норми системи охорони здоров'я. Управління разом із покращеним керуванням у всій системі допомагає звести всі елементи воєдино для досягнення пріоритетних цілей охорони здоров'я.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Терзі О.О. Система суб'єктів управління у сфері охорони здоров'я. *Часопис Київського університету права*. 2018. Вип. 2. https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7017/Terzi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Орлова Н.С., Бурик З.М. Державна інформаційна політика в Україні в сфері охорони здоров'я. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління.* 2021. №2. С. 233-242.
3. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. No 1013-р. Верховна Рада України. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/249626689
4. Брич В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 191 с.
5. Барно О. М., Долинний Ю. О. Фізичне здоров'я нації у XXI столітті: проблеми, перспективи : монографія. Краматорськ : ДДМА, 2021. 347 с.
6. Глухова В. І., Скрипник Л. І. Державне фінансове забезпечення охорони здоров'я на рівні місцевих бюджетів. *Облік і фінанси.* 2018. № 1. С. 80–86.
7. Завидівська О. І. Основи здоров'яорієнтованого управління : навч.-метод. посіб. Львів : Простір-М, 2020. 274 с.
8. Каденко О. А. Державне управління охороною здоров'я в Україні: сучасний стан, проблеми, шляхи вдосконалення : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2019. 187 с.
9. Зима І. Я., Обуховська Л. І. Механізми забезпечення діяльності комунальних підприємств – закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2020. 172 с.
10. Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід : монографія / І. Л. Сазонець та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Сазонця І. Л. Рівне : Волинські обереги, 2019. 395 с.
11. Каденко О. А. Державне управління охороною здоров'я в Україні: сучасний стан, проблеми, шляхи вдосконалення : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2019. 187 с.
12. Криничко Л. Р. Державне управління системою охорони здоров'я в умовах реформування: проблеми теорії та методології : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 320 с.
13. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.134
14. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text

СЕКЦІЯ 2
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

POTENTIAL OF THE REGION AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION
ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

UDC 656.61
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.7

Ananchenko M.O.
Postgraduate student at the Department of Public Management and Administration
Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

Today, the region is not just an element of the administrative-territorial structure but also a separate territorial-economic unit of the spatial environment of the community's life. In these conditions, it is relevant to isolate objects whose activities aim to ensure the basic needs of the life of the region's citizens and to determine their functions. Therefore, the issue of determining the essence and content of its potential comes to the fore. In our work, we analyzed the existing views of scientists on understanding the nature and content of the region's potential. It was established that, in most cases, it is considered socio-economic. Our approach to its definition, as well as its constituent elements, was proposed.
An analysis of other approaches to understanding the essence and content of the region's potential was conducted, which actualizes the tourist and recreational potential, investment, innovation, and market potential. Their inclusion in the general regional potential was justified. It is proposed that the potential of the region should be understood as all explicit and implicit (both hidden and new) opportunities of the area that are used or can be potentially used, taking into account the conditions in which the region is located, for its development based on self-sufficiency and compliance with the directions of priority areas.
An approach to the composition of the region's potential as the main object of public administration is proposed. A hierarchy of its components is proposed. The basic in the hierarchy is the potential of socio-economic development and its components, where the place of investment and tourism and recreation potentials is shown. The second-level hierarchy includes the potential of partnership relations and innovation, which are included through actualizing the latest trends in the development of public administration and the country's economy. The highest-level hierarchy includes security potential, which has the highest value for developing all others. It is noted that all components of the general potential of the region are in an integrative connection and interaction, which should be taken into account when public administration entities implement their policy. It is noted that the potential of a region is part of the external environment that influences it. At the same time, the potential shapes the external environment at the regional level.
Key words: *region, regional development, regional potential, socio-economic potential of the area, public administration.*

На сьогодні регіон це не просто елемент адміністративно-територіального устрою, але й окрема територіально-господарська одиниця просторового середовища життєдіяльності населення громади. В цих умовах є актуальним виокремлення об'єктів, діяльність яких направлена на забезпечення базових потреб життєзабезпечення громадян регіону та визначення їх функцій. Отже, на перший план виходить питання визначення сутності та змісту його потенціалу. В роботі нами проведено аналіз існуючих поглядів науковців на розуміння сутності та змісту потенціалу регіону. Встановлено, що в більшості випадків його розглядають як соціально-економічний. Запропоновано власний підхід до його визначення, а також складових елементів.
Проведено аналіз і інших підходів до розуміння сутності та змісту потенціалу регіону: які актуалізують туристично-рекреаційний потенціал, інвестиційний, інноваційний та ринковий. Обґрунтовано їх включення до загального регіонального потенціалу. Запропоновано під потенціалом регіону слід розуміти всі явні та неявні (як приховані так і нові) можливості регіону, що використовуються чи можуть бути потенційно використані, враховуючи умови в яких перебуває регіон, для його розвитку на засадах самодостатності та відповідності направленостям пріоритетних напрямів.
Запропоновано підхід до складу потенціалу регіону як головного об'єкта публічного управління. Запропоновано ієрархію його складових. Базовим в ієрархії є потенціал соціально-економічного розвитку та його складові, де показано місце інвестиційного та туристично-рекреаційного потенціалів. До ієрархії другого рівня належать потенціал партнерських відносин та інноваційний, які включено через актуалізацію новітніх тенденції розвитку публічного управління та економіки країни. До ієрархії найвищого рівня відноситься безпековий потенціал, як такий, що має найвищу цінність для розвитку всіх інших. Зазначено, що всі складові загального потенціалу регіону знаходяться в інтегративному зв'язку та взаємодії, що слід враховувати при реалізації суб'єктами публічного управління своєї політики. Зазначено, що потенціал регіону є частиною зовнішнього середовища, яке впливає на нього. В той же час потенціал формує зовнішнє середовище на регіональному рівні.
Ключові слова: *регіон, регіональний розвиток, потенціал регіону, соціально-економічний потенціал регіону, публічне управління.*

The problem. Modern regional policy should be based on creating self-sufficient regions and territories, providing resources and opportunities, and stimulating the activities of regional growth centers. The success of public management in the region depends on what resources are available in the area, in what quantity, how to use them, and when. Because the object of management is

the region and its development potential, there is a need to understand what exactly refers to the concept of regional potential.

Analysis of research and publications. The most widespread approaches are those of scientists who believe that the region's potential should be considered from the perspective of its resources and socioeconomic support. These include the following authors: Gorbach L.M. and Vyshnevska N.V. [1], Hryniv V.M. [2], Davyskiba K.V. [3], Dobrik L.O. [4], Ignatenko O.S. and Maslivets G.Yu. [5], Myronenko M.Yu. [6], Radchenko L. and Kryzyna N. [7], Fedorenko I.A. [8] and others.

Isolation of previously unresolved parts of the general problem. However, recently, other approaches to the structure and components of the region's potential have emerged, which are associated with the transition to a new stage of public administration, as well as based on the circumstances that have arisen in Ukraine and affect its regional development.

Thus, **the article aims** to analyze and systematize scientists' views on the region's potential as the main object of public administration.

Research results. A summary of the views of scientists on understanding the essence and structure of the socio-economic potential of the region [1–8] is presented in Fig. 1.

In addition, recently, there have been many proposals regarding the development of the tourist and recreational potential of the western regions. This is due to the temporary loss of the Crimean Peninsula and the eastern and southern territories, where the vectors of development were previously mining potential and production. Today, by classifying territories by the sign of "nature of influence," the development of territories of constructive influence, which include mountainous territories, is being actualized.

Thus, Danylyuk V.O. [9] emphasizes the need to develop the Carpathian region precisely the recreational and tourist potential, which includes climatic, water, mineralogical, landscape, faunal and cultural and historical resources, which, in combination with economic factors, are prerequisites for the development of a recreational complex in the region.

The importance of developing the tourism and recreational potential of regions is also discussed by Gerasymenko V.G. [10], who defines the following groups of resources of the area as the basic conditions for its formation: land, water, forest and tourism and recreational resources; human and financial; knowledge and information; entrepreneurial capacity and innovation.

Goryn G.V. [11] considers the recreational and tourist potential of the region as a set of recreational and tourist, production, financial and investment, natural, labor, technological, environmental, and information resources and opportunities of the region, which are used or can be potentially used for human health, recreation and tourism, activation of the activities of subjects of the recreational and tourist sphere and aimed at ensuring sustainable regional development.

In connection with the actualization of the search for and attraction of investments in the restoration, development, and development of territories and regions of Ukraine, both from the current and long-term perspective, many scientists suggest focusing on the development of investment potential.

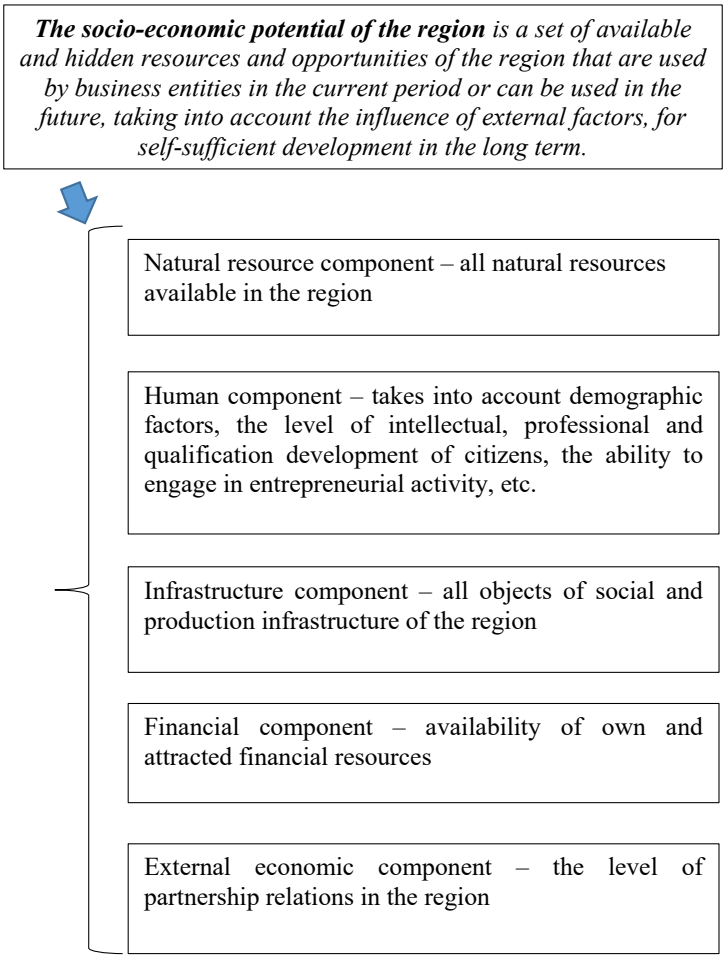

Fig. 1. A generalized view of understanding the essence and structure of the region's socio-economic potential

Source: compiled by the author

Kukosh M.S. [12] draws attention to the need to develop the region's investment potential due to its direct impact on creating social, resource, and production potentials and ensuring the sustainability of economic growth. Under the investment potential of the region, the author understands a system that provides the processes of formation and effective use of investment resources of the area and additionally attracted ones, which is based on the existing natural, social, and economic conditions of the region, as well as the features of investment policy in the area and is aimed at its sustainable development. The author identifies the following components of investment potential: natural resource potential, innovation potential, production potential, social and labor potential, infrastructure potential, and financial potential.

In his work [13], Gordienko V.P. proves that investment potential in most cases is considered from three positions: as a set of objective economic, natural and geographical, economic and other prerequisites for the implementation of investment activities in the region; as a set of investment factors and production resources used in the process of implementing investment activities in the region; as a set of opportunities to form internal investment resources, as well as attract external investments based on the existing natural, social and economic conditions of the region.

Recently, in connection with the reform of the public management and administration sphere and the introduction of new models for their implementation, an approach has emerged that assumes a view of the region's potential as a market one. This is because modern public administration considers citizens not simply as recipients of services but as subjects whose needs and requests must be satisfied. They are also direct participants in this process and actively participate in it. And it is based on their needs that the entire infrastructure of the region functions.

Thus, Teslya D.V. and Schultz S.L. [14] consider the region's market potential to be based on the consumer and production capabilities of the region's market and infrastructure provision. According to the author's approach, the market potential of the area is considered as part of the general economic potential, as a separate complex of interconnected elements of its management system, which are selected based on the function they perform in the market and characterize the region's ability to produce goods/services and consume them. The importance of looking at the region's potential from the perspective of a new model of its functioning through the introduction of a marketing component is also considered in the works of other authors.

In addition to the market approach to understanding the region's potential, there are others. Given the innovative direction of the development of the national economy, many scientists emphasize the development of areas precisely from the standpoint of their creative potential.

Hrytsaenko M.I. [15] considers the innovative potential, which includes resource, infrastructure, and institutional components. The author understands the region's creative potential as the optimal combination of all available resources and the possibilities of their use for the effective implementation of innovative activity.

Bunyak N.M. [16] understands the innovative potential of the region as the set of creative resources, the possibility of their use in practical, innovative activity, and the targeted focus on achieving the goals of innovative activity through the use of resources.

Makarenko M.V. [17] understands the innovative potential of the region as the possibilities for the long-term development of the region's competitive advantages through the achievement of short-term goals.

Analysis and systematization of all the considered views allow us to offer our approach to understanding the essence and content of the region's potential and its components.

Therefore, the potential of the region should be understood as all explicit and implicit (both hidden and new) possibilities of the area that are used or can be potentially used, taking into account the conditions in which the region is located, for its development based on self-sufficiency and compliance with the directions of priority areas.

The potential of the region includes the following groups of potential/its components:

1. Socio-economic potential – which is essential in the hierarchy:

– infrastructure of the region – represented by a set of objects of the area that ensure the necessary functioning of economic entities and citizens' life activities. In turn, the infrastructure of the region is divided into economic (production and market) and social components;

– natural resource potential of the region – all available natural resources of the area and the possibilities of their use (including its tourist and recreational component);

– human potential – which provides for the level of development of human resources of the region, their demographic characteristics, labor capabilities and opportunities for intellectual development, the level of interaction with public administration entities, etc.;

– financial potential – the provision of the region with various types of financial resources, the ability to attract investment funds for further development;

– ecological potential – provides for ensuring environmental balance in the process of socio-economic development of the region;

2. Second-level hierarchies – as such, its components, which are updated today based on the conditions of the latest trends in the development of public management and administration and the country's economy:

– the potential of partnership relations – an important aspect is a presence in the region of the so-called attractiveness for the formation of effective inter-territorial, inter-regional, and international relations;

– innovative potential – a set of objects of the region that ensure its creative development and activation of creative activity;

3. Higher-level hierarchies – security potential – are today one of the most important because military actions in the regions of Ukraine lead to the destruction and/or impossibility of using all other elements of the potential.

Conclusion. Thus, in our work, we have proposed an approach to understanding the essence and composition of the region's potential as the main object of public administration. We have proposed a hierarchy of its components.

It should also be noted that all these components of the general potential of the region are, to some extent, conditionally separated and interconnected. For example, the security potential is represented by various structures in the region's general infrastructure. At the same time, safe working conditions for specialists who ensure the elimination of the consequences of emergencies affect the level of labor potential. The level of intellectual development of labor potential affects the innovative potential. The level of natural resource potential broadly indicates further partnership relations, etc. Therefore, public administration entities should try to perform their functions guided by the integrative principle.

In addition, it should be noted that the region's potential operates in the conditions of the external environment; at the same time, it forms the external environment at the regional level.

REFERENCES:

1. Горбач Л.М., Вишневська Н.В. Природно-ресурсний та економічний потенціал регіону: поняття та особливості. *Наукові записи. Серія «Економіка»*. 2008. № 10. С. 88–95.

2. Гринів В.М. Сутність та детермінанти потенціалу розвитку регіону. *Наукові перспективи*. 2023. № 3. С. 176–188.

3. Давискіба К.В. Економічний потенціал регіону та його ефективне використання в умовах ринкової трансформації : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.10.01 Харків, 2005. 20 с.

4. Добрик Л.О. Структурні складові соціально-економічного потенціалу регіону. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 29–32.

5. Маслівець Г.Ю., Ігнатенко О.С. Зовнішньо економічний потенціал регіону як чинник розвитку його конкурентоспроможності. *Механізми публічного управління*. 2022. Випуск 28. С. 85–89.

6. Мироненко М.Ю. Організаційні аспекти управління економічним потенціалом регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 2. URL:http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=247 (дата звернення 12.02.2025).

7. Радченко Л., Кризина Н. Державне регулювання фінансування охорони навколишнього середовища: зарубіжний досвід. *Молодий вчений.* 2019. № 7 (71). С. 298–301.

8. Федоренко І.А. Нормативно-правові засади регулювання розвитку економічного потенціалу в Україні. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2008. № 5(17). Ч. 4. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/En/RE/2008_5_4/zbirnuk_RE_4_118.pdf (дата звернення 12.02.2025).

9. Данилюк В.О. Рекреаційно-туристичний потенціал Карпатського регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2011. Спецвипуск 33. Частина 4. С. 31–34.

10. Герасименко В.Г. Туристичні ресурси як системоутворюючий чинник і базова умова розвитку туристично-рекреаційного потенціалу. *Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону* : зб. тез круглого столу (м. Одеса, 18 січня 2021 року). Одеса, 2021. С. 3–4.

11. Горин Г.В. Систематизація методологічних підходів до визначення сутності поняття «рекреаційно-туристичний потенціал регіону». *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С. 187–199.

12. Кукош М.С. Концепція формування інвестиційного потенціалу регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19. Частина 2. С. 66–70.

13. Гордієнко В.П. Інвестиційний потенціал регіону як економічна категорія. *Науковий вісник ХДУ*. 2014. Вип. 7. Ч. 4. С. 68–71.

14. Тесля Д.В., Шульц С.Л. Ринковий потенціал регіону: сутність і його складові. *Регіональна економіка*. 2014. №2. С. 27–37.

15. Грицаєнко М.І. Сутність та склад інноваційного потенціалу регіону. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4 (68). С. 52–57.

16. Буняк Н.М. Інноваційний потенціал регіону: сутність та методика оцінки. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 38–40.

17. Макаренко М.В. Оцінка інноваційного потенціалу як інструмент управління інноваційним розвитком регіону. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. С. 62–71.

ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

HYBRID MODELS OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF DECENTRALISATION IN UKRAINE

УДК 35.08:352(477)
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.8

Бачинський О.-С.Я.
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»

Досліджено гібридні моделі професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації як інструмент підвищення ефективності інтеграції кадрів у змінене управлінське середовище. Встановлено, що поєднання традиційних методів навчання, менторства та стажування із цифровими платформами, дистанційними освітніми ресурсами та автоматизованими системами моніторингу компетенцій сприяє персоналізації навчальних траєкторій, зниженню адміністративного навантаження та прискоренню засвоєння професійних навичок. Виявлено, що цифровізація професійної адаптації дозволяє оперативно реагувати на зміни в нормативно-правовому середовищі та забезпечує рівний доступ до освітніх ресурсів, проте її впровадження супроводжується низкою проблем. Доведено, що серед основних бар'єрів застосування гібридних моделей є недостатній рівень цифрової грамотності службовців, фрагментарність нормативно-правового регулювання, нерівномірність фінансування і низька мотивація до використання цифрових технологій у професійному розвитку.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування ефективності гібридних моделей професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації України, а також розроблення рекомендацій щодо їх запровадження для зміцнення управлінської спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. Для досягнення цієї мети застосовано методи системного аналізу для дослідження процесів адаптації, порівняльного аналізу – для оцінювання ефективності традиційних і цифрових підходів, а також структурного аналізу – для визначення ключових компонентів гібридних моделей.

Результати дослідження підтверджують необхідність створення єдиної цифрової платформи для управління професійною адаптацією, оновлення нормативно-правової бази, впровадження дистанційної сертифікації та розширення програм наставництва.

Перспективи подальших досліджень охоплюють оцінювання ефективності гібридних моделей адаптації, аналіз впливу штучного інтелекту на персоналізацію професійного розвитку та вдосконалення механізмів електронного врядування для підвищення якості управлінських процесів у децентралізованих структурах.

Ключові слова: *цифрова трансформація, кадровий потенціал, дистанційне навчання, менторство, нормативне регулювання, управлінська спроможність, електронне врядування.*

The article investigates hybrid models of professional adaptation of civil servants in the context of decentralisation as a tool for improving the efficiency of personnel integration into the changed management environment. It is established that the combination of traditional methods of training, mentoring, and internships with digital platforms, distance learning resources, and automated competency monitoring systems contributes to the personalisation of learning paths, reducing administrative burdens and accelerating the acquisition of professional skills. It has been found that the digitalisation of professional adaptation allows for a prompt response to changes in the regulatory environment and provides equal access to educational resources, but its implementation is accompanied by a number of problems. It is proved that the main barriers to the use of hybrid models include the insufficient level of digital literacy of employees, fragmentation of regulatory frameworks, uneven funding, and low motivation to use digital technologies in professional development.

The purpose of the study is to analyse and substantiate the effectiveness of hybrid models of professional adaptation of civil servants in the context of decentralisation in Ukraine, as well as to develop recommendations for their implementation to strengthen the management capacity of public authorities and local self-government bodies. To achieve this goal, the article uses the methods of system analysis to study the adaptation processes, comparative analysis to assess the effectiveness of traditional and digital approaches, and structural analysis to identify the key components of hybrid models.

The results of the study confirm the need to create a single digital platform for managing professional adaptation, updating the regulatory framework, introducing remote certification, and expanding mentoring programmes.

Prospects for further research include evaluating the effectiveness of hybrid adaptation models, analysing the impact of artificial intelligence on the personalisation of professional development, and improving e-governance mechanisms to improve the quality of management processes in decentralised structures.

Key words: *digital transformation, human resources, distance learning, mentoring, regulation, management capacity, e-governance.*

Постановка проблеми. Процеси децентралізації в Україні суттєво змінюють функціональні обов'язки, механізми прийняття рішень та професійні вимоги до державних службовців, що актуалізує проблему їх ефективної адаптації до нових управлінських реалій. Перерозподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади, посилення автономії регіональних структур і необхідність оперативного реагування на виклики воєнного стану створюють додаткове навантаження на систему державної служби. Зміни в нормативно-правовому полі, цифровізація адміністративних процесів і щораз більша потреба в ком-

петенціях кризового менеджменту вимагають запровадження нових підходів до професійної адаптації, що поєднують традиційні та інноваційні методи навчання та інтеграції кадрів у нові умови праці.

Впровадження гібридних моделей професійної адаптації, що поєднують елементи формальної освіти, практичного менторства, дистанційного навчання та інтерактивних інструментів професійного розвитку, є критично важливим у контексті забезпечення стабільного функціонування державного управління. Використання адаптивних механізмів дозволяє враховувати різні рівні підготовки службовців, особливості регіонального контексту і потреби органів місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. У науковій площині дослідження цієї проблематики сприяє розширенню знань про сучасні моделі адаптації кадрів в умовах динамічних адміністративних трансформацій, тоді як із практичної точки зору воно дозволяє сформувати рекомендації щодо оптимального використання гібридних підходів у підготовці й розвитку державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження, присвячені гібридним моделям професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації, можна поділити на чотири основні напрями.

Перший напрям охоплює питання організаційних змін та модернізації державної служби в контексті децентралізації. Зокрема, В. В. Колеснікова [1] підкреслює необхідність удосконалення системи управління адаптацією персоналу через упровадження інноваційних підходів. В. В. Сидоренко та Я. В. Новак [2] аналізують сучасні особливості модернізації державної служби в Україні та її адаптацію до європейських стандартів. О. Р. Гончарук [3] досліджує європейський досвід формування ефективної моделі публічного управління, що може слугувати основою для розроблення нових механізмів адаптації державних службовців в Україні. Варто розширити дослідження впливу децентралізації на ефективність адаптаційних процесів у регіональних органах влади та визначити оптимальні організаційні моделі для державних службовців у цих умовах.

Другий напрям досліджень стосується компетентнісного підходу в управлінні персоналом і розвитку адаптивних освітніх стратегій. С. Леськова [4] аналізує компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом, наголошуючи на необхідності інтеграції сучасних методик навчання. С. Кошова [5] розглядає теоретико-методологічні засади адаптивного навчання державних службовців, акцентуючи увагу на розробленні диференційованих програм адаптації. Л. Ладонько та Н. Мірко [6] досліджують зарубіжний досвід професійної підготовки державних службовців, що може бути використаний як база для вдосконалення вітчизняних програм адаптації. Доцільним є подальше дослідження практичних аспектів запровадження компетентнісного підходу в адаптаційні моделі державної служби, а також надання оцінки його ефективності на різних рівнях державного управління.

Третій напрям досліджень сфокусовано на цифрових навичках і компетенціях, що є важливими для успішної адаптації в умовах децентралізації. Ю. Білан (Y. Bilan), Г. Міщук (H. Mishchuk), Н. Самолюк (N. Samoliuk) [7] оцінюють рівень цифрових навичок державних службовців та їх готовність до роботи в цифровому середовищі. Дж. Дінгельстад (J. Dingelstad), Р. Борст (R. Borst) та А. Мейер (A. Meijer) [8] аналізують гібридні компетенції, необхідні для прийняття управлінських рішень у муніципальних органах. С. Хаджрадієва (S. Khadzhradieva), С. Слухай (S. Slukhai) та А. Рачинський (A. Rachynskyi) [9] досліджують процес адаптації державного управління в Україні до європейських стандартів, включаючи цифровізацію публічних послуг і розвиток нових компетенцій службовців. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз інтеграції цифрових технологій в адаптаційні програми для державних службовців та визначення їх впливу на швидкість і якість адаптації до змін у публічному управлінні.

Четвертий напрям наукових праць присвячено оцінюванню ефективності гібридних моделей управління та адаптації державних службовців. З. Енгін (Z. Engin) і П. Трелавен (P. Treleaven) [10] аналізують роль алгоритмічного урядування та автоматизації в підтримці професійної адаптації службовців. А. Афразіабі (A. Afrasiabi), М. Чалмарді (M. Chalmardi) і Т. Балезентіс (T. Balezentis) [11] пропонують нову гібридну систему оцінювання ефективності державних службовців на основі аналізу їх індивідуальних показників. Р. М. Федун [12] досліджує вплив глобалізаційних процесів на публічне управління, зокрема на адаптаційні стратегії державних службовців. Й. Бройх (J. Breaugh) та Г. Хаммершмід (G. Hammerschmid) [13] розглядають міжнародні підходи до управління державними службовцями, підкреслюючи необхідність балансу між традиційними та інноваційними методами адаптації. Подальші дослідження можуть охоплювати розроблення методології оцінювання

ефективності гібридних адаптаційних моделей, а також аналіз їх впливу на продуктивність державних службовців у довгостроковій перспективі.

Загалом, аналіз досліджень підтверджує, що гібридні моделі професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації передбачають комплексний підхід, що включає модернізацію управлінських процесів, розвиток компетентнісної моделі, цифровізацію та оцінювання ефективності адаптаційних механізмів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у вивченні професійної адаптації державних службовців, питання ефективності наявних підходів у децентралізованих умовах залишаються недостатньо дослідженими. Відсутній цілісний аналіз упровадження гібридних моделей адаптації, що поєднують традиційні та цифрові інструменти, а також їх вплив на підвищення управлінської спроможності службовців. Недостатньо вивчено механізми оцінювання ефективності цих моделей, що ускладнює формування єдиної методології їх впровадження. Фрагментарність нормативно-правового регулювання, цифрова нерівність і відсутність уніфікованих підходів до навчання й наставництва створюють додаткові виклики, які потребують наукового обґрунтування.

Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом комплексного аналізу механізмів професійної адаптації державних службовців, оцінювання ефективності гібридних підходів та обґрунтування їх оптимізації з урахуванням децентралізаційних процесів і воєнного стану. Визначення ключових проблем упровадження таких моделей дозволить розробити рекомендації для вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності державного управління в умовах трансформаційних змін.

Метою статті є аналіз та обґрунтування ефективності гібридних моделей професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації в Україні, а також розроблення рекомендацій щодо їх впровадження для підвищення управлінської спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

– схарактеризувати сутність професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації та проаналізувати сучасні підходи до її реалізації, оцінюючи ефективність їх застосування;

– обґрунтувати доцільність використання гібридних моделей адаптації, що поєднують традиційні та цифрові інструменти навчання, менторства й інтеграції кадрів, а також визначити основні проблеми їх впровадження;

– розробити рекомендації щодо оптимізації механізмів реалізації гібридних моделей професійної адаптації державних службовців з огляду на особливості децентралізаційних процесів та виклики воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Професійна адаптація державних службовців в умовах децентралізації є ключовим процесом, що визначає ефективність функціонування органів влади на місцевому та центральному рівнях. Вона передбачає поступове засвоєння нових компетенцій, інтеграцію в змінені управлінські умови та формування необхідних навичок для виконання посадових обов'язків у трансформованій адміністративній системі. Децентралізація в Україні супроводжується передачею значної частини управлінських функцій на місцевий рівень, що змінює вимоги до професійної діяльності службовців, їх від-

Таблиця 1

Зміни в професійній адаптації державних службовців в умовах децентралізації

Аспект професійної адаптації	Стан до децентралізації	Стан після децентралізації
Вимоги до компетенцій	Переважно правові знання, регламентні процедури	Додаткові навички управління, комунікації, цифрової трансформації
Організація навчання	Централізовані програми підвищення кваліфікації	Гнучкі формати навчання, орієнтація на практичні кейси
Рівень відповідальності	Контроль із боку центральних органів влади	Збільшення автономії, прийняття управлінських рішень на місцевому рівні
Комунікація	Ієрархічна вертикальна взаємодія	Розширення горизонтальних зв'язків між державними та місцевими структурами
Використання технологій	Обмежене застосування електронного документообігу	Активне впровадження цифрових сервісів та дистанційної взаємодії

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 169;3, с. 8; 6, с. 115; 13, с. 22]

повідальність і необхідність взаємодії між різними рівнями влади. Нові умови роботи потребують гнучкості, розширення компетенцій у сфері стратегічного планування, цифрових технологій, кризового менеджменту та комунікації з громадськістю (табл. 1).

Зміни в умовах професійної адаптації державних службовців після децентралізації позначилися на всіх аспектах їхньої роботи. Зросла потреба в багатофункціональності, оскільки місцеві органи влади отримали більше повноважень і несуть більшу відповідальність за ухвалені рішення. Значно розширилася сфера використання цифрових технологій, що вплинуло на формати навчання, обмін інформацією та управлінські процеси. Раніше адаптація здебільшого передбачала виконання стандартних процедур і вивчення нормативної бази, тоді як тепер вона включає розвиток стратегічного мислення, навичок кризового менеджменту та комунікації в умовах зростання суспільних запитів. Перехід до нових моделей професійної адаптації сприяє більш ефективному управлінню на місцевому рівні, однак водночас створює нові виклики, зокрема щодо навчання, підтримки кадрового потенціалу і координації між органами державної влади [15, с. 19]. Професійна адаптація державних службовців є багатокомпонентним процесом, що охоплює як традиційні методи інтеграції в робоче середовище, так і новітні підходи, спрямовані на прискорення засвоєння необхідних компетенцій. В умовах децентралізації виникає необхідність ефективного поєднання різних методів адаптації, оскільки передача управлінських повноважень на місцевий рівень змінює характер взаємодії між державними інституціями та громадянами. Серед основних підходів до професійної адаптації можна виділити організаційний, психолого-педагогічний, соціально-культурний та технологічний. Кожен із них відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного входження службовця в нові робочі умови, проте їх ефективність суттєво залежить від ступеня інтеграції в управлінську систему та можливості адаптації до змін, які виникають у процесі децентралізації (табл. 2).

Аналіз підходів до професійної адаптації державних службовців у контексті децентралізації свідчить про необхідність комплексного використання різних методів інтеграції кадрів у нові управлінські умови. Організаційний підхід, заснований на регламентованих процедурах, залишається базовим механізмом адаптації, проте його ефективність значною мірою залежить від ступеня відповідності адміністративних норм реальним управлінським викликам на місцевому рівні. Психолого-педагогічний підхід демонструє високий рівень результативності, оскільки сприяє розвитку гнучких компетенцій, необхідних для роботи у змінному середовищі, проте його застосування потребує розширення інструментів наставництва та професійного коучингу. Соціально-культурний аспект відіграє важливу роль у забезпеченні згуртованості службовців, формуванні стійких внутрішньоорганізаційних зв'язків та професійної ідентичності, однак його ефективність варіюється залежно від регіональних особливостей і рівня комунікаційної відкритості державних установ. Найбільш перспективним у сучасних умовах є технологічний підхід, що передбачає активне використання цифрових платформ для дистанційного навчання, авто-

Таблиця 2

Підходи до професійної адаптації державних службовців та їх ефективність в умовах децентралізації

Підхід до професійної адаптації	Характеристика	Ефективність в умовах децентралізації
Організаційний	Регламентоване введення в посаду, нормативне навчання, ознайомлення з посадовими інструкціями	Частково ефективний, оскільки не враховує специфіку регіональних завдань і потреб громад
Психолого-педагогічний	Менторство, тренінги, навчальні програми з розвитку комунікативних та управлінських навичок	Висока ефективність завдяки можливості персоналізованого підходу та адаптації до нових викликів
Соціально-культурний	Залучення до корпоративної культури, інтеграція в професійне середовище через неформальні зв'язки	Помірна ефективність через різницю в організаційних підходах між регіонами
Технологічний	Використання цифрових платформ для дистанційного навчання, електронних баз даних, онлайн-інструментів взаємодії	Висока ефективність у контексті швидкого доступу до інформації та комунікації між рівнями влади

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 170–173;4, с. 28; 5; 8, с. 460; 11]

матизованих систем управління та інтерактивних ресурсів, здатних забезпечити швидкий доступ до актуальних знань та міжвідомчої взаємодії. Інтеграція цих підходів в єдину систему професійної адаптації державних службовців дозволяє не лише мінімізувати часові та адміністративні витрати, а й підвищити рівень ефективності управління в умовах децентралізаційних трансформацій [8, с. 461].

Професійна адаптація державних службовців в умовах децентралізації потребує поєднання традиційних методів навчання та новітніх технологічних інструментів, що сприяють швидкому засвоєнню компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій [1, с. 175]. Гібридні моделі адаптації, які включають класичні підходи, як-от очне навчання, менторство і стажування в поєднанні з цифровими платформами, дистанційними освітніми ресурсами та автоматизованими системами управління знаннями, є найбільш перспективними для сучасних державних установ. Використання таких моделей дозволяє мінімізувати часові витрати, персоналізувати освітні траєкторії службовців, а також підвищити ефективність інтеграції нових кадрів у систему державного управління. Гібридний підхід забезпечує баланс між теоретичною підготовкою, практичною взаємодією та безперервним оновленням знань, що особливо важливо в умовах швидкої зміни нормативно-правової бази, цифрової трансформації та збільшення управлінської автономії місцевих органів влади (табл. 3).

Запровадження гібридних моделей адаптації дозволяє створити ефективну систему професійного розвитку державних службовців, яка враховує як потреби конкретного органу влади, так й індивідуальні особливості службовців. В умовах децентралізації ці моделі відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперервного професійного зростання, оскільки поєднання традиційних і цифрових методів дає можливість швидко реагувати на зміни в управлінському середовищі, впроваджувати найкращі практики та створювати прозорі механізми оцінювання ефективності адаптації. Використання онлайн-ресурсів і цифрових платформ сприяє масштабованості процесу навчання та розвитку компетенцій службовців незалежно від регіонального розташування чи рівня їх попередньої підготовки. Крім того, технологічний складник дозволяє впроваджувати гнучкі механізми комунікації та обміну досвідом між різними рівнями влади, що є критично важливим для ефективного функціонування децентралізованої управлінської системи. Перехід до гібридних моделей адаптації також сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, скороченню бюрократичних бар'єрів і формуванню динамічного кадрового резерву, що відповідає сучасним вимогам державного управління [15, с. 5].

Запровадження гібридних моделей професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації супроводжується низкою проблем, що впливають на ефективність їх застосування та інтеграцію в систему державного управління [8, с. 487]. Однією з основних складностей є недостатня розвиненість цифрової інфраструктури в окремих регіонах, що обмежує доступ до онлайн-навчання, електронних баз даних та інших технологічних рішень, необхідних для ефективної адаптації. Відсутність єдиної методології впровадження таких моделей також стає значною перешкодою, оскільки державні установи застосовують різні підходи до професійного навчання та розвитку кадрів, що призводить до неоднорідності процесу адаптації [11].

Таблиця 3

Компоненти гібридної моделі професійної адаптації державних службовців

Компоненти гібридної моделі адаптації	Традиційні методи	Цифрові інструменти
Освітня підготовка	Лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації	Онлайн-курси, вебінари, адаптивні освітні програми
Наставництво	Менторство, професійне стажування	Віртуальні платформи для взаємодії, цифрові кейси, симуляційні тренінги
Моніторинг та оцінювання адаптації	Атестація, оцінювання керівництва, зворотний зв'язок	Автоматизовані системи оцінювання, динамічні KPI
Комунікація	Вертикальна взаємодія з керівництвом	Онлайн-чати, цифрові форуми, інтерактивні платформи обміну досвідом
Доступ до інформації	Внутрішні нормативні документи, друковані матеріали	Електронні бази знань, аналітичні системи, штучний інтелект для персоналізованого навчання

Джерело: власна розробка автора

Додатковою проблемою є недостатній рівень цифрової компетентності значної частини державних службовців, що знижує ефективність використання дистанційного навчання, цифрових платформ для комунікації та автоматизованих систем моніторингу професійного розвитку. Незважаючи на зростання популярності онлайн-освіти, багато службовців надають перевагу традиційним методам навчання, що створює бар'єри для поєднання класичних і цифрових підходів у межах гібридних моделей. Також зберігається проблема формальної адаптації без належної інтеграції практичних інструментів, оскільки багато освітніх програм орієнтовані переважно на теоретичний матеріал і не враховують реальні виклики, з якими стикаються службовці в умовах децентралізації [13, с. 29]. Організаційні труднощі також відіграють важливу роль у сповільненні впровадження гібридних моделей, оскільки координація між центральними та місцевими органами влади часто є не досить ефективною. У результаті відсутність уніфікованих підходів до адаптації кадрів ускладнює створення єдиного механізму оцінювання ефективності професійної підготовки службовців у децентралізованій системі управління [6, с. 114]. Фінансування таких програм також є нерівномірним, що створює ситуацію розриву між регіонами та нерівного доступу до сучасних методик навчання [2, с. 100]. Одним із важливих викликів залишається необхідність створення адаптивної системи наставництва, яка поєднує можливості досвідчених службовців із новими цифровими підходами до передачі знань. Без налагодженої системи менторства державні службовці, що працюють у децентралізованих структурах, зіштовхуються з труднощами у вивченні неформальних аспектів професійної діяльності, що уповільнює процес адаптації. У поєднанні з недостатньою мотивацією персоналу до підвищення кваліфікації це створює додаткові ризики для ефективного функціонування управлінської системи. Оптимізація механізмів реалізації гібридних моделей професійної адаптації державних службовців в умовах децентралізації та воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та нормативно-правові рішення. Необхідно створити єдину цифрову платформу для дистанційного навчання та інтеграції службовців, яка забезпечить доступ до актуальних навчальних матеріалів, адаптивних освітніх програм і можливостей професійного розвитку. Використання штучного інтелекту для персоналізації навчання і моніторингу компетентностей дозволить підвищити ефективність адаптаційних процесів та скоротити терміни входження нових кадрів у систему державного управління. Організаційна оптимізація передбачає розширення менторських програм із залученням досвідчених фахівців та створення міжрегіональних кластерів взаємодії для обміну практичними кейсами та кращими управлінськими практиками. Впровадження єдиних стандартів професійної адаптації сприятиме уніфікації підходів на різних рівнях влади, що зменшить дисбаланс у кваліфікації службовців у різних регіонах. Важливим аспектом є розвиток змішаних форматів підготовки, що передбачають поєднання очного навчання, стажувань, цифрових симуляцій та інтерактивних тренінгів, що особливо важливо в умовах воєнного стану та обмеженого фізичного доступу до навчальних центрів. Зміни в нормативно-правовому регулюванні мають передбачати гнучкість у виборі механізмів адаптації, спрощення процедур підвищення кваліфікації та можливість дистанційної сертифікації. Фінансування таких програм має відбуватися за принципом пріоритетності, що дозволить регіонам з обмеженими ресурсами впроваджувати інноваційні підходи до професійної адаптації. Урахування цих рекомендацій сприятиме створенню динамічної, стійкої та ефективної системи підготовки державних службовців, здатної відповідати на виклики децентралізаційних реформ та забезпечувати стабільність державного управління навіть у кризових умовах.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що гібридні моделі професійної адаптації державних службовців підвищують ефективність інтеграції кадрів у децентралізовану систему управління завдяки поєднанню традиційних методів навчання з цифровими технологіями. Виявлено, що цифровізація сприяє прискоренню освітнього процесу, доступності ресурсів і швидкому реагуванню на зміни, проте її впровадження ускладнюється недостатнім рівнем цифрової грамотності, фрагментарністю регулювання, нерівномірним фінансуванням та низькою мотивацією службовців.

Обґрунтовано необхідність створення єдиної цифрової платформи для адаптації, оновлення нормативно-правової бази, розширення програм наставництва і впровадження дистанційної сертифікації. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання ефективності гібридних моделей, аналіз застосування штучного інтелекту для персоналізації навчання та вдосконалення механізмів електронного врядування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління.* 2018. Вип. 1. С. 168–175.

2. Сидоренко В. В., Новак Я. В. Сучасні особливості модернізації державної служби в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права.* 2019. Вип. 1. С. 97–101.

3. Гончарук О. Р. Європейський досвід формування ефективної моделі публічно-управлінської діяльності та його адаптація в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління.* 2024. Вип. 1. № 29. С. 6–14.

4. Леськова С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка.* 2023. Вип. 3. С. 26–31.

5. Кошова С. Теоретико-методологічні засади адаптивного навчання державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. Вип. 6. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.6.53 (дата звернення: 26.02.2025)

6. Ладонько Л. С., Мірко Н. Професійна підготовка державних службовців: зарубіжний досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2021. Вип. 3. С. 108–118.

7. Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N. Digital skills of civil servants: Assessing readiness for successful interaction in e-society. *Acta Polytechnica Hungarica.* 2023. Vol. 20. No. 3. P. 155–174.

8. Dingelstad J., Borst R. T., Meijer A. Hybrid data competencies for municipal civil servants: An empirical analysis of the required competencies for data-driven decision-making. *Public Personnel Management.* 2022. Vol. 51. No. 4. P. 458–490.

9. Khadzhradieva S., Slukhai S., Rachynskyi A. Public administration in Ukraine: Adjusting to European standards. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy.* 2020. Vol. 13. No. 1. P. 81–108.

10. Engin Z., Treleaven P. Algorithmic Government: Automating Public Services and Supporting Civil Servants in using Data Science Technologies. *The Computer Journal.* 2019. Vol. 62. No. 3. P. 448–460.

11. Afrasiabi A., Chalmardi M. K., Balezentis T. A novel hybrid evaluation framework for public organizations based on employees' performance factors. *Evaluation and Program Planning.* 2022. Vol. 91. Article 102020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.102020 (date of access: 26.02.2025)

12. Федун Р. М. Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні. *Академічні візії.* 2024. Вип. 33. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1262 (дата звернення: 26.02.2025)

13. Breaugh J., Hammerschmid G. Understanding Public Servants from a Global Perspective: An Introduction. In: Sullivan H., Dickinson H., Henderson H. (Eds.). *The Palgrave Handbook of the Public Servant.* Cham: Palgrave Macmillan, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_69 (date of access: 26. 02. 2025)

14. Козенко Р., Пікож, Т., Супрун, В., Супрун, К., Шнюкова, І. Управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти в умовах децентралізації. Вісник післядипломної освіти. 2022. Вип. 22. № 51. С. 217–250.

15. Yang J.-j., Kim H. S., Choi S. E., Ryu L., Choi Y. J. What makes hybrid insourcing successful: A new public–private partnership model for social welfare services. Asian Social Work and Policy Review. 2020. Vol. 14. № 1. P. 11–21.

ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

FUNCTIONING OF THE STATE REGULATION SYSTEM OF THE FORESTRY SECTOR OF UKRAINE IN THE CURRENT CHANGING ENVIRONMENT

УДК 35.072
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.9

Боніславська А.А.
аспірантка кафедри державного управління
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

У цій науковій статті проаналізовано специфіку функціонування системи державного регулювання лісового сектору України в умовах мінливого середовища. Лісовий сектор України є стратегічною галуззю, яка зазнає значних втрат через військові дії, проте водночас відіграє важливу роль у стабілізації національної економіки та підтримці екологічної безпеки. Війна спричинила масові лісові пожежі, знищення природоохоронних територій, ускладнення лісовідновлення та значне скорочення виробничих потужностей лісозаготівельних підприємств. Окрім того, бойові дії призвели до руйнування інфраструктури, що ускладнює транспортування деревини та її реалізацію на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Попри ці виклики, галузь демонструє адаптивність завдяки активному впровадженню програм лісовідновлення, модернізації виробничих процесів і розширенню експорту деревини. Зокрема, впроваджуються заходи з використання сучасних технологій у лісовідновленні, оптимізації лісокористування та розширення міжнародного співробітництва. Одним із перспективних напрямів є посилення контролю за незаконними вирубками, а також цифровізація процесів моніторингу лісових ресурсів.

У дослідженні розглянуто проблеми та перспективи розвитку лісового сектору в умовах воєнних викликів. Здійснено огляд економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на галузь, на основі PESTEL-аналізу. Визначено ключові напрями розвитку, серед яких стале лісокористування, інтеграція екологічних стандартів, впровадження інноваційних технологій та вдосконалення законодавчої бази. Особлива увага приділена міжнародному досвіду відновлення лісових ресурсів, який може бути корисним для України, зокрема шляхом впровадження європейських екологічних норм та використання передових методів залісення.

Доведено, що ефективне державне регулювання, спрямоване на комплексну стратегію розвитку лісового сектору, є важливим чинником забезпечення екологічної ста огляду на сучасні виклики, необхідним є посилення державного контролю за лісокористуванням, удосконалення механізмів стимулювання екологічно відповідального бізнесу та розширення міжнародної співпраці у сфері лісового господарства.

Ключові слова: *публічне управління, лісовий сектор, Європейський Союз, війна, криза.*

This research article analyses the specifics of the functioning of the state regulation system of the forestry sector in Ukraine in a changing environment. Ukraine's forestry sector is a strategic industry that suffers significant losses due to military operations, but at the same time plays an important role in stabilising the national economy and maintaining environmental safety. The war has caused massive forest fires, destruction of protected areas, complicated reforestation and a significant reduction in the production capacity of logging companies. In addition, the hostilities have destroyed infrastructure, making it difficult to transport timber and sell it on domestic and foreign markets.

Despite these challenges, the industry is demonstrating adaptability by actively implementing reforestation programmes, modernising production processes and expanding timber exports. In particular, measures are being taken to use modern technologies in reforestation, optimise forest management and expand international cooperation. One of the most promising areas is strengthening control over illegal logging, as well as digitalisation of forest resource monitoring.

The study examines the problems and prospects for the development of the forestry sector in the context of military challenges. An overview of economic, political, social and technological factors affecting the industry based on the PESTEL analysis is provided. The key areas of development are identified, including sustainable forest management, integration of environmental standards, introduction of innovative technologies and improvement of the legislative framework. Particular attention is paid to the international experience of forest resources restoration, which can be useful for Ukraine, in particular through the introduction of European environmental standards and the use of advanced reforestation methods. It is proved that effective state regulation aimed at a comprehensive strategy for the development of the forest sector is an important factor in ensuring environmental stability and economic security of the country. Given the current challenges, it is necessary to strengthen state control over forest management, improve mechanisms for stimulating environmentally responsible business and expand international cooperation in the field of forestry.

Key words: *public administration, forestry sector, European Union, war, crisis.*

Постановка проблеми. Система державного регулювання лісового сектору України стикається з численними викликами в умовах сучасного мінливого середовища, зокрема через зростаючий вплив кліматичних змін, військових дій, економічних криз та інтеграційних процесів у межах європейського правового поля. Попри наявність нормативно-правових механізмів управління, система регулювання залишається фрагментарною, що зумовлює низьку ефективність державної політики у сфері збереження, відтворення та раціонального використання лісових ресурсів.

Недостатня адаптація управлінських механізмів до нових реалій, відсутність комплексного підходу до реформування лісового сектору та обмеженість фінансових і технологічних ресурсів призводять до екологічних

ризиків, зростання незаконних вирубок, зниження конкурентоспроможності галузі та гальмування її сталого розвитку. У цьому контексті постає потреба в аналізі сучасного стану державного регулювання лісового сектору, оцінці його ефективності та розробці пропозицій щодо підвищення його адаптивності до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для здійснення ретельного аналізу даної тематики було досліджено також нормативну базу, що охоплює Конституцію України, Податковий кодекс, Бюджетний кодекс, а також Стратегію Європейського Союзу в галузі лісового господарства, яка була затверджена ще у 1997 році.

Теоретичні аспекти функціонування системи державного регулювання лісового сектору привернули увагу багатьох вчених, як в Україні, так і за її межами. Серед найбільш визначних науковців, що присвятили свої дослідження цій темі: Р. Бабич, М. Дубина, О. Зінкевич, Н. Попадинець, О. Хорошко, В. Ткач, Л. Балджи, А. Бобко, О. Голуб, В. Голян, Ю. Давидюк, О. Кашенко, Я. Коваль, О. Левандівський, І. Лицур, Є. Мішенін, Л. Мельник, М. Попков, І. Синякевич, І. Соловій, Ю. Туниця, М. Хвесик, О. Фурдичко, С. Шершун.

Метою статті є оцінка сучасного стану системи державного регулювання лісового сектору України в умовах мінливого середовища, виявлення ключових проблем і викликів, що впливають на її ефективність.

Виклад основного матеріалу. Лісовий сектор є важливим складником національної економіки, який зазнає значних втрат унаслідок активних бойових дій. В умовах війни виникають труднощі у формуванні ефективної та універсальної системи державного регулювання галузі. Водночас існує нагальна потреба у впорядкуванні експорту деревини як джерела фінансових надходжень, що можуть сприяти стабілізації економіки України.

Додатковим чинником зростання попиту на деревину є відмова від російських енергоносіїв та складна ситуація в енергетичному секторі, зокрема в опалювальний період, що підвищує її значення як альтернативного енергоресурсу. Крім того, масовані обстріли спричинили масштабні лісові пожежі, значна частина яких виникла на природоохоронних територіях, зокрема в межах «смарагдового поясу». Знищення штучно висаджених лісів створює додаткові труднощі для їхнього природного відновлення.

Попри суттєві втрати, деревина залишається стратегічним ресурсом як для експортної діяльності, що підтримує національну економіку в кризовий період, так і для виробництва будівельних матеріалів, необхідних у великих обсягах для відбудови зруйнованої інфраструктури.

Незважаючи на масштабність проблеми, вона має потенційні шляхи вирішення. Світовий досвід демонструє наявність успішних практик відновлення лісових екосистем у післявоєнний період. Зокрема, рольовими моделями для України можуть стати країни Європейського Союзу та Велика Британія, ліси яких зазнали значних руйнувань унаслідок Другої світової війни. Додаткову цінність може мати досвід В'єтнаму, Таїланду та Камбоджі, що відновлювали лісові ресурси після воєнних конфліктів XX століття [1].

Україна вже має власний досвід повоєнного відновлення лісів, що є важливим підґрунтям для формування сучасної політики у сфері лісового господарства. Аналіз структури лісового сектору вказує на його специфічні особливості, зумовлені історичним розвитком країни та зовнішніми впливами. До початку воєнних дій на Сході України вікова структура лісового покриву формувалася внаслідок масштабного заліснення територій, які були вирубані після Другої світової війни, а також активного створення нових лісових масивів у 1950–1970-х роках.

Проте сучасний розвиток лісового господарства в Україні відбувається нерівномірно, оскільки бракує єдиної узгодженої стратегії на національному рівні. Лісовий сектор, перебуваючи під впливом численних економічних і політичних викликів, стикається з низкою проблем, серед яких нераціональне використання лісових ресурсів, недостатній рівень інвестицій у лісовідновлення та охорону лісів, а також незаконні вирубки, що спричиняють деградацію екосистем. Відсутність чітких стратегічних орієнтирів та ефективних механізмів управління посилює екологічні ризики, зокрема ерозію ґрунтів, зменшення біорізноманіття та порушення водного балансу в регіонах, які залежать від лісових екосистем [3].

Ефективне державне регулювання лісового сектору є ключовим фактором у забезпеченні сталого розвитку лісової галузі. Необхідно продовжувати вдосконалення інституційних механізмів, щоб максимально ефективно використовувати наявні природні ресурси, забезпечити охорону лісів, а також стимулювати переробку та використання деревини, сприяючи розвитку економіки та збереженню екологічної стабільності [6, с. 51].

Незважаючи на складні умови 2022 року, пов'язані з військовими діями, в Україні було відновлено значну площу лісів. Загальний обсяг відновлення становив 32 тисячі гекта-

рів, з яких 1,9 тисяч гектарів було відведено під створення нових лісів. Це свідчить про важливість лісового господарства та його роль у підтримці екологічної безпеки і сталості навіть в умовах зовнішніх викликів [5]. Здійснення таких масштабних заходів щодо відновлення лісів під час військових дій підтверджує пріоритетність збереження лісових ресурсів та необхідність забезпечення їх сталого розвитку. Кількість висаджених сіянців та обсяги заготовленого насіння демонструють інтенсивні та цілеспрямовані зусилля з боку державних лісогосподарських підприємств у розвитку та відтворенні лісів [4].

Ключові статистичні дані свідчать, що в першій половині 2024 року фінансові показники сектору покращилися, зокрема прибутковість підприємств лісового господарства зросла з 4,9% у 2022 році до 12,3% у 2023 році. Цей результат відповідає загальному економічному відновленню, оскільки підприємства різних галузей поновили свою діяльність і адаптувалися до умов війни, хоча нестача робочої сили залишалася проблемою через мобілізацію [2]. Що стосується економічних показників, інфляція в Україні, включаючи ціни на товари та послуги, залишалася високою в 2023 році, але відбулось її поступове зниження в 2024 році. Попри ці виклики, лісовий сектор відіграє важливу роль у стратегії національного відновлення України, забезпечуючи баланс між екологічною стійкістю та економічною стійкістю [8]. Це вимагає адаптації управління лісами, що включає впровадження нових технологій та методів господарювання, що враховують наслідки війни, економічну нестабільність та зміни клімату.

Варто звернути увагу на дослідження О. Хорошко де застосовано SWOT і PEST аналіз для визначення стратегічного потенціалу лісової галузі. PEST-аналіз спрямований на ідентифікацію факторів зовнішнього середовища, що чинять непрямий вплив на розвиток галузі. Отримані результати свідчать, що найсуттєвіший вплив на діяльність лісового сектору мають політичні чинники (8,91), далі йдуть економічні (3,74), соціально-культурні (2,7), екологічні (0,9), законодавчі (0,8) і, на останньому місці, технологічні (0,42). Стабільність законодавства, підтримка інновацій і забезпечення екологічної стійкості є ключовими передумовами сталого розвитку галузі. Водночас соціально-культурні та технологічні фактори, хоча й мають менший вплив, зали аються важливими і потребують додаткової уваги з боку управлінців та інвесторів.

Розширений PESTEL-аналіз лісового сектору виявив низку зовнішніх чинників, що суттєво впливають на його функціонування. Політичні фактори відіграють визначальну роль, оскільки ймовірність військових дій та специфіка законодавчого регулювання значною мірою визначають стабільність галузі. Окрему увагу приділено податковій політиці, оскільки тарифне регулювання та пільгові механізми безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість сектору. Однак прагнення до протекціонізму та надмірна бюрократизація уповільнюють розвиток, що зумовлює необхідність удосконалення політичного управління.

Економічні чинники також відіграють важливу роль у розвитку лісової галузі. Кредитно-грошова політика, рівень інфляції та загальні темпи економічного зростання впливають на фінансову доступність і стабільність підприємств у секторі. Розвиток бізнес-середовища визначає здатність галузі до інновацій та експансії на нові ринки. Проте економічна нестабільність та невизначеність кон'юнктури можуть створювати суттєві перешкоди для довгострокового планування та сталого розвитку лісового господарства [7, с.114-116]. Іншим важливим аспектом є інтеграція України в глобальні ланцюги постачання і відповідність міжнародним екологічним стандартам. Це вимагає від української лісової галузі дотримання міжнародних норм і стандартів, включаючи сертифікацію лісів та екологічно відповідальні практики ведення господарства.

Таким чином, управління лісовим сектором в умовах впливу цих чинників потребує інтегрованого підходу, який враховує політичну стабільність, економічну підтримку, соціальну відповідальність, технологічний прогрес і екологічну стійкість. Основними викликами є удосконалення законодавчої бази, забезпечення фінансової стабільності, стимулювання інновацій та впровадження екологічно орієнтованого управління. Лише комплексний підхід дозволить створити ефективну систему державного регулювання, яка забезпечить сталий розвиток лісової галузі в умовах сучасних викликів.

Зважаючи на стратегічне значення лісового фонду, особливо його природоохоронну роль, стає належним запровадження більш жорсткого багатоступеневого контролю за його використанням. Це передбачає введення ефективних механізмів контролю, що унеможливлюватимуть застосування спрощених режимів контролю, таких як мораторії на перевірки чи податкові амністії [1]. В умовах сучасних викликів стратегічні напрямки вдосконалення розвитку лісової галузі повинні бути комплексними і всебічними, враховуючи широкий спектр екологічних, соціальних, економічних та технологічних факторів. Основними напрямками

удосконалення є стале лісокористування, інтеграція екологічних та соціальних стандартів, впровадження інновацій і технологічне оновлення, а також поліпшення управлінських та законодавчих аспектів.

Першим ключовим напрямом розвитку лісового сектору є стале лісокористування, яке забезпечує збереження біорізноманіття, захист від ерозійних процесів, охорону водних ресурсів та підтримку вуглецевого балансу. Реалізація цього підходу передбачає впровадження сучасних, науково обґрунтованих методів лісогосподарської діяльності, що сприяють не лише ефективному використанню лісових ресурсів, а й їх відновленню та збереженню екосистем. Системи управління лісовим господарством повинні бути адаптовані до змін клімату та екологічних умов, забезпечуючи довгострокову перспективу раціонального використання природних ресурсів.

Другий важливий напрям – інтеграція екологічних і соціальних стандартів у сферу лісового господарства. Це включає врахування інтересів місцевих громад, забезпечення соціальної справедливості та залучення громадськості до процесу управління лісами. Важливим інструментом у цьому контексті є сертифікація лісів відповідно до міжнародних стандартів, зокрема FSC (Forest Stewardship Council) та PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), що сприяє підвищенню рівня довіри до лісогосподарської діяльності та відкриває доступ до міжнародних ринків. Запровадження екологічних стандартів сприяє прозорості, підвищенню якості ведення лісового господарства та відповідності сучасним вимогам сталого розвитку.

Третім стратегічним вектором є впровадження інноваційних технологій та модернізація лісового сектору. Використання сучасних технологічних рішень, таких як дистанційне зондування Землі, геоінформаційні системи (ГІС) та супутниковий моніторинг, забезпечує ефективне управління лісовими ресурсами, моніторинг їхнього стану та оперативне реагування на загрози, зокрема незаконну вирубку чи лісові пожежі. Інноваційні методи дозволяють підвищити точність отриманих даних та оперативність прийняття управлінських рішень, що є критично важливим для ефективного функціонування лісового господарства.

Четвертим аспектом є вдосконалення управлінських механізмів і законодавчого забезпечення лісової галузі. Це передбачає розробку та впровадження ефективних правових механізмів, реформування інституційної структури, боротьбу з корупційними ризиками у лісовому секторі та забезпечення прозорості діяльності. Важливою умовою є адаптація політики у сфері лісового господарства до глобальних екологічних викликів та вимог сталого розвитку. Створення ефективної правової бази сприятиме стабільності та розвитку лісового сектору, підвищуючи його відповідність сучасним екологічним і економічним вимогам.

Інтеграція всіх зазначених стратегічних напрямів у єдину комплексну стратегію розвитку лісового сектору є необхідною умовою для забезпечення його стійкості та ефективності. Це дозволить не лише зберегти лісові ресурси для майбутніх поколінь, а й сприятиме їхньому сталому розвитку з урахуванням поточних викликів та довгострокових перспектив.

Розвиток лісового сектору має безпосередній вплив на економічну безпеку держави, що є ключовим компонентом національної безпеки, особливо в умовах військових загроз. На сучасному етапі розвитку світової економіки, який характеризується посиленням глобалізаційних процесів, питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності. Це стосується, зокрема, України, яка є активним учасником інтеграційних і глобалізаційних процесів. З одного боку, такі процеси сприяють економічному зростанню, а з іншого – створюють потенційні загрози економічній стабільності. У цьому контексті концепція економічної безпеки потребує детального теоретичного обґрунтування та чіткого визначення, оскільки вона є базовим елементом національної безпеки держави.

Водночас існуючі макроекономічні та екологічні проблеми, як-от відсутність прогресу в лісовій політиці та екологічній стабільності, знижують ефективність державних ініціатив. Законодавчі недоліки та організаційні проблеми лісової галузі суттєво обмежують її конкурентоспроможність порівняно з іншими країнами-партнерами. У зв'язку з цим, Україні необхідно вжити дієвих кроків для стабілізації та розвитку лісового сектору, зокрема шляхом поліпшення управління лісовими ресурсами та удосконалення інституційних умов для ефективного використання лісових переваг [7, с.130–134]. Таким чином, лісове господарство України потребує комплексних реформ, які включають як економічні, так і екологічні складові для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Висновки. Лісовий сектор залишається стратегічним ресурсом, здатним забезпечити економічну стабільність і стале зростання. Підвищення фінансової ефективності підприємств галузі, яке спостерігалося у 2023–2024 роках, демонструє потенціал

сектору до адаптації та розвитку навіть в умовах війни. Аналіз основних викликів засвідчує, що розвиток лісового сектору стримується низкою проблем, зокрема відсутністю єдиної узгодженої стратегії, недостатнім рівнем інвестицій у лісовідновлення, незаконними вирубками та екологічними ризиками. У цьому контексті першочергового значення набуває ефективне державне регулювання, спрямоване на створення стабільних умов для розвитку галузі та впровадження інноваційних технологій у лісокористування.

Для забезпечення сталого розвитку лісового сектору необхідно впроваджувати інтегрований підхід, що враховує політичну стабільність, фінансову підтримку, екологічну безпеку та технологічні інновації. Пріоритетними напрямками удосконалення мають стати:

– Стале лісокористування, спрямоване на збереження біорізноманіття, охорону водних ресурсів та підтримку екологічного балансу.

– Інтеграція міжнародних екологічних і соціальних стандартів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі.

– Використання сучасних технологій, таких як супутниковий моніторинг, ГІС-аналітика та автоматизовані системи контролю за станом лісових масивів.

– Вдосконалення законодавчого регулювання та посилення боротьби з незаконною вирубкою та корупційними ризиками.

– Комплексне поєднання цих напрямків дозволить не лише зберегти лісові ресурси, але й зробити лісовий сектор ключовим елементом національного відновлення, що сприятиме економічній і екологічній безпеці України у довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Боніславська А. Виклики війни для системи державного регулювання лісового сектору. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* Том 35 (74). № 1, 2024, с. 57–61.

2. Державна служба статистики України (2024). Лісогосподарська діяльність в Україні: статистичні дані. URL: https://stat.gov.ua/en/datasets/forest-management-activities.

3. Дубина М.; Зінкевич О. Теоретичні аспекти функціонування та розвитку лісового господарства в Україні. *Бізнес Інформ*, 2020, 2: 187–192.

4. Попадинець Н. Лісопромисловий комплекс як складова внутрішнього ринку України. *Механізм регулювання економіки*. No 4. С. 242–246.

5. Публічний звіт державного агенства лісових ресурсів 2019–2021 роки Державне агенство лісових ресурсів URL: https://mepr.gov.ua/files/images/news_2020/26022020/%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%94%D0%90%D0%9B%D0%A0%D0%A3%20%D0%97%D0%90%202019%20%D0%A0%D0%86%D0%9A.pdf

6. Ткач В. Ліси і лісівництво в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Український географічний журнал.* 2012. Вип. 2. С. 49–55.

7. Хорошко О. Удосконалення механізму регулювання виробничо господарської діяльності підприємств лісової галузі України : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування) Харків : Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2023. 237 с.

8. United Nations Economic Commission for Europe. 2024. Ukraine 2024: Country Market Statement URL: https://unece.org/sites/default/files/2024-10/Ukraine%20Statement%202024%20country%20market%20statement.pdf.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF INTERSECTORAL COOPERATION AND PROJECT APPROACH

УДК 332.14
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.10

Гасюк І.Л.
д. наук з держ. упр., професор, професор кафедри права та публічного управління
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

Сучасне публічне управління стикається з численними викликами, що вимагають адаптації та впровадження нових управлінських підходів. Зокрема, міжсекторна взаємодія та проєктний підхід набувають дедалі більшого значення у формуванні ефективних механізмів державного управління. Вони сприяють раціональному розподілу ресурсів, підвищенню ефективності публічних послуг та забезпеченню сталого розвитку суспільства. Міжсекторна взаємодія є важливим елементом сучасного державного управління, оскільки дозволяє державному, приватному та громадському секторам об'єднувати зусилля для досягнення спільних цілей. Така співпраця може відбуватися у формах стратегічних партнерств, реалізації спільних ініціатив, публічно-приватного партнерства (PPP) та міжнародної кооперації. Ефективність міжсекторної взаємодії залежить від довіри між учасниками, чітко визначених ролей та обов'язків, а також прозорих механізмів управління. Приклади успішної співпраці включають розробку соціальних програм, будівництво інфраструктурних об'єктів та впровадження цифрових сервісів у сфері державного управління. Проєктний підхід у публічному управлінні є ключовим механізмом для забезпечення гнучкості, ефективності та результативності управлінських процесів. Його основні принципи включають детальне планування, залучення зацікавлених сторін, систему контролю й моніторингу реалізації, а також оцінку ефективності після завершення проєкту. Такий підхід дає можливість не лише мінімізувати бюрократичні бар'єри, а й створювати прозорі механізми використання ресурсів, що підвищує рівень довіри громадян до державних установ. Інтеграція цих механізмів у публічне управління сприяє створенню гнучкої, прозорої та ефективної системи управління, що відповідає сучасним викликам. Завдяки поєднанню стратегічного планування, партнерства та інноваційних підходів державний сектор може значно покращити якість своїх послуг та сприяти сталому розвитку суспільства. Застосування міжсекторної взаємодії та проєктного підходу є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності країни, ефективного управління ресурсами та покращення добробуту громадян.

Ключові слова: *міжсекторна взаємодія, публічне управління, проєктний підхід, державно-приватне партнерство, сталий розвиток.*

Modern public administration faces numerous challenges that require adaptation and implementation of new management approaches. In particular, cross-sectoral cooperation and project-based approaches are becoming increasingly important in building effective public administration mechanisms. They contribute to the rational allocation of resources, increase the efficiency of public services, and ensure the sustainable development of society. Cross-sectoral cooperation is an important element of modern public administration, as it allows the public, private and civil society sectors to join forces to achieve common goals. Such cooperation can take the form of strategic partnerships, joint initiatives, public-private partnerships (PPPs) and international cooperation. Effective cross-sectoral cooperation depends on trust between participants, clearly defined roles and responsibilities, and transparent governance mechanisms. Examples of successful cooperation include the development of social programmes, the construction of infrastructure facilities, and the introduction of digital services in public administration. The project approach in public administration is a key mechanism for ensuring flexibility, efficiency and effectiveness of management processes. Its basic principles include detailed planning, stakeholder engagement, a system of control and monitoring of implementation, and post-project evaluation. This approach allows not only to minimise bureaucratic barriers but also to create transparent mechanisms for the use of resources, which increases the level of public trust in government institutions. The integration of these mechanisms into public administration contributes to the creation of a flexible, transparent and efficient governance system that meets modern challenges. Through a combination of strategic planning, partnerships, and innovative approaches, the public sector can significantly improve the quality of its services and contribute to the sustainable development of society. The use of cross-sectoral cooperation and a project-based approach is an important factor in increasing the country's competitiveness, efficient resource management, and improving the well-being of citizens.

Key words: *cross-sectoral cooperation, public administration, project approach, public-private partnership, sustainable development.*

Постановка проблеми. Сучасні виклики, що стоять перед публічним управлінням, вимагають нових підходів до організації процесів управління. Одним із таких підходів є міжсекторна взаємодія, яка забезпечує ефективну співпрацю між державним, приватним та громадським секторами. Особливого значення набуває застосування проєктного підходу, який сприяє реалізації ініціативних проєктів та підвищенню ефективності державного управління. Впровадження таких механізмів дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, сприяє інноваціям і покращує якість публічних послуг.

Поєднання міжсекторної взаємодії та проєктного підходу відкриває нові можливості для публічного управління. Взаємодія між державними структурами, бізнесом та громадянським суспільством дозволяє ефективніше

використовувати фінансові, кадрові та матеріальні ресурси. Проєктний підхід, у свою чергу, сприяє цілеспрямованому управлінню державними ініціативами та забезпечує досягнення конкретних результатів.

Аналіз останніх досягнень та публікацій. Останні дослідження в Україні та за кордоном підкреслюють важливість міжсекторної взаємодії та проєктного підходу в публічному управлінні. В українському контексті Н.С. Сидоренко у статті «Проєктне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід» аналізує впровадження проєктного управління в державних установах розвинених країн [1]. Авторка зазначає, що проєктне управління є діяльністю, спрямованою на досягнення унікальних результатів в умовах обмежених ресурсів і часу. Впровадження цього підходу в публічному секторі України дозволяє підвищити гнучкість та ефективність державних органів, адаптуючи міжнародні стандарти до національних особливостей. На міжнародному рівні професорка економіки Маріана Маццукато у своїй книзі «The Entrepreneurial State» та інтерв'ю з Мартіном Вулфом обговорює роль держави в стимулюванні інновацій [2]. Вона стверджує, що державні установи можуть бути рушійною силою технологічного та економічного прогресу через впровадження місійних політик, які об'єднують зусилля державного та приватного секторів для вирішення значних суспільних проблем, таких як зміна клімату та охорона здоров'я. Дебора Террі, віцеканцлерка Університету Квінсленду, наголошує на важливості міждисциплінарної співпраці в дослідженнях для вирішення глобальних проблем [4]. Університет створив дослідницькі мережі, що сприяють співпраці між урядом, промисловістю та академічними колами, зокрема у сферах енергетичного переходу, охорони здоров'я та штучного інтелекту. Джек Денжермонд, засновник компанії Esri, підкреслює значення геоінформаційних систем (ГІС) у боротьбі зі зміною клімату [5]. Він зазначає, що ГІС-технології надають надійні дані для прийняття політичних рішень та зменшення викидів, сприяючи співпраці між різними секторами та організаціями. Загалом, сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція міжсекторної взаємодії та проєктного підходу в публічному управлінні є ключовою для ефективного вирішення складних суспільних викликів.

Метою даної статті є аналіз значення міжсекторної взаємодії та проєктного підходу в публічному управлінні, а також виявлення ключових механізмів їхньої інтеграції для підвищення ефективності державного управління.

Виклад основного матеріалу. Міжсекторна взаємодія – це взаємодія різних секторів або сфер суспільства, таких як державний, приватний, громадський (недержавний) та академічний сектори, з метою вирішення комплексних соціальних проблем та досягнення спільних цілей. Цей процес передбачає координацію та співпрацю між різними акторами для ефективного управління ресурсами та досягнення сталого розвитку.

Існує кілька основних форм міжсекторної взаємодії:

1. Партнерство. Це одна з найпоширеніших форм міжсекторної взаємодії, яка полягає у встановленні офіційних чи неформальних відносин між державними органами, приватними компаніями, громадськими організаціями або академічними установами [3]. Партнерства можуть бути спрямовані на реалізацію спільних проектів, таких як інфраструктурні або соціальні ініціативи. Наприклад, партнерство між урядом та приватними компаніями може забезпечити будівництво та експлуатацію важливих об'єктів інфраструктури.

2. Публічно-приватне партнерство (PPP). Це форма співпраці між державним і приватним секторами для розв'язання певних суспільних або економічних проблем. Зазвичай приватний сектор забезпечує інвестиції та управління проектами, а публічний сектор бере на себе регуляторну функцію та надає ресурси, що дозволяє реалізувати великі інфраструктурні проекти або соціальні ініціативи. Такі партнерства допомагають скоротити витрати для держави та залучити інвестиції.

3. Мережі і коаліції. Це форма міжсекторної взаємодії, що передбачає створення групи організацій, які співпрацюють для досягнення спільних цілей або вирішення конкретних проблем. Мережі можуть бути горизонтальними (між організаціями одного сектору) або вертикальними (між організаціями різних секторів). Наприклад, коаліції громадських організацій можуть працювати з урядом та бізнесом для вирішення проблем сталого розвитку або боротьби зі змінами клімату.

4. Громадські консультації та участь. Це форми взаємодії, коли органи влади активно залучають громадськість до процесу прийняття рішень. Це можуть бути публічні слухання, консультації або платформи для обміну думками між громадянами, громадськими організаціями, державними органами та бізнесом [5]. Завдяки такій взаємодії можна більш точно врахувати потреби та інтереси різних груп у суспільстві, що забезпечує більш ефективне управління.

5. Консультації з експертами. Залучення академічних установ, науковців або незалежних експертів до розробки політик, програм чи стратегій також є формою міжсекторної взаємодії. Це може включати дослідження та розробку нових ідей або інновацій для вирішення суспільних проблем, таких як охорона здоров'я, екологічна стійкість або економічний розвиток.

6. Ініціативи спільного фінансування. Ці ініціативи мають на меті забезпечити фінансування для реалізації проектів або програм з різних джерел – державних, приватних і громадських. Це може бути як державне фінансування для громадських організацій, так і залучення коштів від міжнародних організацій для національних або місцевих проектів.

7. Інтегроване управління. Це форма співпраці між секторами для управління комплексними проблемами або процесами. Наприклад, інтегроване управління водними ресурсами передбачає взаємодію урядів, бізнесу, громадських організацій і місцевих громад для ефективного використання водних ресурсів.

8. Соціально відповідальний бізнес. Багато компаній активно залучаються до вирішення соціальних і екологічних проблем, працюючи в партнерстві з державними органами та громадськими організаціями [2]. Такий підхід включає в себе не тільки економічні інтереси, а й важливість соціального та екологічного впливу бізнесу.

9. Спільне управління. Це форма співпраці між державою та громадськістю в управлінні природними ресурсами, міським простором чи іншими важливими сферами. Прикладом є спільне управління природними парками, заповідниками або іншими об'єктами, коли вирішення питань ведеться через участь місцевих громад та інших зацікавлених сторін.

Міжсекторна взаємодія дозволяє врахувати різноманітні інтереси, що, у свою чергу, підвищує ефективність розв'язання суспільних проблем.

Наведемо кілька прикладів успішної міжнародної міжсекторної взаємодії при реалізації ініціативних проєктів, які демонструють ефективність співпраці між державним, приватним, громадським секторами та академічними установами:

1. Публічно-приватне партнерство в інфраструктурі (Велика Британія)

Проект: Будівництво та управління автодорогами Великобританія активно використовує модель публічно-приватного партнерства (PPP) для розвитку та утримання інфраструктури. Зокрема, проект M6 Toll Road (оплачувана дорога) є прикладом ефективної співпраці між урядом і приватними компаніями. Приватна компанія фінансує будівництво та експлуатацію дороги, а уряд забезпечує регуляторний нагляд. Завдяки цьому проекту вдалося зменшити затори на інших дорогах та покращити дорожню інфраструктуру.

2. Фонд Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria

Проект: Боротьба з інфекційними хворобами в країнах, що розвиваються Global Fund – це міжнародна ініціатива, яка об'єднує ресурси урядів, приватного сектору та громадських організацій для боротьби з такими глобальними проблемами, як СНІД, туберкульоз та малярія. Цей фонд залучає фінансування від урядів, міжнародних організацій та великих корпорацій (наприклад, від компаній фармацевтичної галузі) і сприяє координації зусиль на рівні державних та недержавних організацій. У рамках цієї програми в країнах, що розвиваються, були значно знижені рівні інфекційних захворювань.

3. Глобальна ініціатива по захисту лісів (Tropical Forest Alliance 2020)

Проект: Збереження тропічних лісів через багатосекторну співпрацю Цей проект є прикладом успішної співпраці між державами, громадськими організаціями, міжнародними компаніями та місцевими громадами для збереження тропічних лісів. TFA 2020 об'єднує компанії, уряди, НУО і місцеві громади для запобігання вирубці лісів та сприяння сталому розвитку. В результаті ініціативи було значно зменшено вирубку лісів у деяких країнах, а також підтримано сталу практику сільського господарства.

4. Проект «Сталий розвиток міського транспорту» у Лондоні

Проект: Розвиток екологічного транспорту та зменшення викидів Лондон є прикладом успішної міжсекторної взаємодії в сфері екологічного транспорту. Влада міста, приватні компанії та громадські організації активно співпрацюють для розвитку сталого транспорту, включаючи електричні автобуси та велосипедні доріжки. В результаті цього міська інфраструктура стала більш екологічною, а рівень забруднення значно знизився.

5. Ініціатива «Стійкий бізнес» у Швеції

Проект: Взаємодія бізнесу та громадських організацій для вирішення соціальних проблем У Швеції існує кілька ініціатив, які сприяють міжсекторній співпраці для досягнення сталого розвитку. Одним із таких прикладів є взаємодія шведських компаній з громадськими організаціями, спрямована на боротьбу зі зміною клімату, захист навколишнього середовища та підвищення соціальної відповідальності. Багато компаній беруть участь у програмах, що фінансуються урядом і мають на меті підтримку локальних ініціатив та покращення умов життя в громадах.

6. «Союз для безпеки води» (Water Security Coalition)

Проект: Спільна діяльність для забезпечення водними ресурсами Цей проект об'єднує уряди, міжнародні організації, компанії водопостачання та громади для забезпечення стійкого управління водними ресурсами в умовах зміни клімату. Одним із таких проектів є ініціатива у Південній Африці, де уряд, місцеві компанії та громадські організації разом працюють над забезпеченням доступу до питної води для бідних верств населення.

7. Проект «Цифровий розвиток в Африці»

Проект: Підключення сільських громад до Інтернету Ініціативи, спрямовані на підключення сільських і віддалених регіонів Африки до Інтернету, є прикладом успішної міжсекторної співпраці. Проект включає в себе співпрацю урядів, приватних компаній, таких як Microsoft, Google, та місцевих НУО. Це дозволяє забезпечити доступ до онлайн-освіти, медичних послуг та інших соціальних послуг у віддалених районах, що значно покращує рівень життя в таких місцях.

8. Ініціативи з боротьби з забрудненням пластиком (наприклад, «Alliance to End Plastic Waste»)

Проект: Спільна боротьба з пластиком в океанах Ця ініціатива об'єднує компанії пластикової індустрії, уряди, НУО і наукові установи для боротьби з пластиковим забрудненням. У рамках цієї ініціативи реалізовуються проекти, спрямовані на зменшення пластикових відходів, підвищення свідомості споживачів і підтримку технологій переробки пластику.

Ці приклади показують, як різні сектори можуть ефективно співпрацювати для досягнення соціальних, економічних та екологічних цілей. Міжсекторна взаємодія дозволяє об'єднувати різні ресурси, знання і досвід для вирішення складних проблем, що мають глобальний характер.

Ефективність міжсекторної взаємодії залежить від рівня довіри між учасниками, наявності чіткої нормативно-правової бази та прозорих механізмів співпраці. Важливою умовою успіху є також наявність координаційних органів, що сприяють узгодженню дій між різними секторами.

В Україні також є кілька прикладів успішної міжсекторної взаємодії при реалізації ініціативних проєктів, коли різні сектори об'єднують свої зусилля для досягнення спільних цілей у різних сферах, від екології до соціального розвитку. Ось кілька таких прикладів:

1. Програма «Муніципальна енергетична реформа» (МЕР)

Проект: Енергозбереження та зменшення енергетичних витрат. В Україні реалізується низка проектів, спрямованих на покращення енергетичної ефективності в муніципальних закладах. Програма «Муніципальна енергетична реформа» об'єднує уряд, місцеві органи влади, міжнародні організації (наприклад, Світовий банк), а також приватні компанії, які надають технології для впровадження енергозберігаючих заходів. Завдяки цьому вдалося значно знизити енергоспоживання в таких установах, як школи, лікарні та адміністративні будівлі.

2. Ініціатива «Розумне місто» (Smart City)

Проект: Розвиток інфраструктури і покращення якості життя в містах. В Україні багато міст, зокрема Київ, Львів, Одеса, активно впроваджують концепцію «розумного міста». Це включає співпрацю між місцевими органами влади, технологічними компаніями та громадськими організаціями для поліпшення міської інфраструктури. Наприклад, створення системи електронних платежів за комунальні послуги, розумне управління освітленням вулиць або інтеграція сучасних транспортних систем. Завдяки такій співпраці покращується якість життя мешканців та зменшується навантаження на міські ресурси.

3. Ініціатива «Екологічна реформа»

Проект: Очищення водних ресурсів і управління відходами. В Україні є кілька ініціатив, спрямованих на покращення екологічної ситуації, де активно працюють державні органи, громадські організації та приватний сектор. Одна з таких ініціатив – боротьба з забрудненням водних ресурсів, включаючи очищення річок та озер. У рамках таких проектів, наприклад, громадські організації співпрацюють з урядом та бізнесом для створення програм з утилізації відходів, боротьби з забрудненням вод та поліпшення санітарних умов.

4. Програма «Шкільний автобус»

Проект: Поліпшення транспортної доступності для сільських дітей. В Україні існує програма, яка забезпечує сільські райони шкільними автобусами, що дозволяє дітям з віддалених сіл безпечно дістатися до шкіл. Це є прикладом міжсекторної співпраці, де уряд, місцеві органи влади та приватні компанії, які забезпечують транспортні послуги, працюють разом для покращення доступу до освіти в сільських районах. Програма має великий соціальний ефект, оскільки дозволяє зменшити нерівність в доступі до освіти між міськими та сільськими дітьми.

5. Проект «Оздоровлення і відновлення лісів»

Проект: Збереження лісів та боротьба з наслідками змін клімату. В Україні реалізуються різноманітні екологічні ініціативи, спрямовані на відновлення лісових масивів та зменшення вирубки лісів. Одна з таких ініціатив об'єднує

уряд, громадські організації та бізнес для відновлення лісів, проведення екологічних освітніх кампаній і створення нових лісових насаджень. У таких проектах часто беруть участь також міжнародні організації, що фінансують програми з охорони навколишнього середовища.

6. Ініціатива «Прозорість держзакупівель» (Prozorro)

Проект: Боротьба з корупцією через відкриті тендери Програма «Prozorro» - це державна система електронних закупівель, яка дозволяє забезпечити прозорість і відкритість процесу закупівель в Україні. Ця ініціатива об'єднує державні органи, бізнес, громадські організації та міжнародні організації. Завдяки впровадженню цієї системи в Україні зменшилася корупція в держзакупівлях, а також покращилася ефективність використання публічних коштів.

7. Проект «Відновлення після війни в Україні»

Проект: Підтримка внутрішньо переміщених осіб та відновлення постраждалих територій. Після війни в Україні великою проблемою стане відновлення інфраструктури в постраждалих районах та підтримка внутрішньо переміщених осіб. У цьому процесі активно співпрацюють уряд, міжнародні організації, благодійні фонди, приватні компанії та місцеві громади. Наприклад, програми з відновлення житла, надання гуманітарної допомоги та створення можливостей для працевлаштування включають всі ці сектори.

8. Ініціатива «Зелена енергетика»

Проект: Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні. В Україні активно розвивається сектор відновлюваної енергетики, де держава, приватні компанії та міжнародні партнери (наприклад, ЄС) об'єднують свої зусилля для впровадження сонячних та вітрових електростанцій. Це сприяє зменшенню залежності від імпортованих енергоносіїв та покращенню екологічної ситуації в країні.

Ці приклади показують, що в Україні міжсекторна співпраця є важливим інструментом для досягнення значних змін у різних сферах - від екології до соціальних ініціатив.

Проєктний підхід сприяє більш гнучкому та результативному управлінню публічними ресурсами. Його основні принципи включають:

– чітке планування та визначення цілей, що забезпечує ефективність реалізації проєкту;

– залучення зацікавлених сторін, що підвищує рівень довіри та взаєморозуміння між партнерами;

– контроль і моніторинг реалізації, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів;

– оцінку ефективності проєкту після його завершення, що дає змогу враховувати попередній досвід для покращення майбутніх ініціатив.

Застосування проєктного підходу дозволяє підвищити якість державних послуг, ефективно розподіляти бюджетні кошти та сприяти залученню інвестицій у стратегічно важливі сфери. Наприклад, у сфері цифровізації державних послуг проєктний підхід дозволив швидко впровадити онлайн-сервіси для громадян, що значно підвищило рівень доступності адміністративних послуг.

Ключовими викликами реалізації проєктного підходу є необхідність гнучкого управління ресурсами, подолання бюрократичних бар'єрів та впровадження ефективних механізмів оцінки результатів. Важливою складовою успіху є також наявність кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати складні проєкти у сфері державного управління.

Висновки. Поєднання міжсекторної взаємодії та проєктного підходу в публічному управлінні створює можливості для більш ефективного вирішення суспільних проблем. Взаємодія державного, приватного та громадського секторів дозволяє використовувати ресурси раціонально та досягати кращих результатів у реалізації державних ініціатив. Проєктний підхід забезпечує системність і контрольованість процесів управління, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Його застосування є ключовим фактором успіху у впровадженні державних реформ та підвищенні конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні. Таким чином, інтеграція міжсекторної взаємодії та проєктного підходу сприяє сталому розвитку суспільства, ефективному управлінню державними ресурсами та покращенню якості життя громадян.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сидоренко Н. С. Проєктне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Журнал регіональних економічних і соціальних досліджень*. – 2022. № 4(02). URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-4-02-04.

2. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press, 2013.

3. Wolf M. Governments must think big if we are to thrive. *Financial Times*. 2023. URL: https://www.ft.com/content/647c9e79-2d66-4f19-977a-20b062035484.

4. Terry D. Why the University of Queensland is one of the 15 fast-moving research unis. *The Australian*. 2024. URL: https://www.theaustralian.com.au/special-reports/research-magazine/why-the-university-of-queensland-is-one-of-the-15-fast-moving-research-unis/news-story/56ba7a4e126604991357bb32abfa275a.

5. Dangermond J. Jack Dangermond on the power of geographic information systems in tackling climate change. *Time Magazine*. 2023. URL: https://time.com/7172454/jack-dangermond

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION

УДК 339.138:351
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.11

Дзюрах Ю.М.
д. філос., доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету
«Львівська політехніка»

Шинкаренко В.О.
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету
«Львівська політехніка»

У статті розглянуто сучасні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні, їх значення та практичне застосування. Розглянуто підходи оцінювання ефективності комунікацій у публічному управлінні для трьох груп зацікавлених сторін: громади, бізнесу та громадських організацій. Здійснено класифікацію підходів до оцінювання за кількома критеріями, серед яких: характер оцінювання (кількісні та якісні методи), рівень аналізу (мікрорівневі та макрорівневі підходи), методи збору даних (соціологічні, цифрові, експертні), часові рамки оцінювання (поточний моніторинг та підсумкове оцінювання), критерії ефективності (економічні, соціальні, політичні аспекти) та рівень залучення зацікавлених сторін (односторонні та двосторонні підходи). На основі аналізу практики оцінювання маркетингових комунікацій в Україні продемонстровано конкретні приклади використання різних підходів, зокрема оцінку ефективності державних інформаційних кампаній, соціальних ініціатив, програм цифровізації та реформ. Підкреслено важливість комплексного підходу до аналізу ефективності комунікацій, що поєднує як кількісні, так і якісні методи для отримання об'єктивних результатів. Запропоновано розглядати оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні як багатоступеневий процес, який включає сім ключових етапів: визначення цілей оцінювання, вибір критеріїв та показників ефективності, вибір методів збору даних, збір та обробка даних, аналіз та інтерпретація результатів, формування висновків та рекомендацій, впровадження змін та повторне оцінювання. Висвітлено можливі рівні ефективності, їхню інтерпретацію, висновки та запропоновані заходи для підвищення якості комунікацій. Результати дослідження засвідчили, що системне оцінювання маркетингових комунікацій у публічному управлінні дозволяє своєчасно коригувати інформаційні стратегії, підвищувати рівень довіри населення до державних органів, оптимізувати використання бюджетних ресурсів та сприяти активному залученню громадян у процеси прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: *маркетингові комунікації, публічне управління, кількісні методи, якісні методи, громада, бізнес, громадські організації.*

The article examines modern approaches to assessing the effectiveness of marketing communications in public administration, their significance and practical application. Approaches to assessing the effectiveness of marketing communications in public administration for three groups of stakeholders are considered: community, business and public organizations. The assessment approaches are classified according to several criteria, including: the nature of the assessment (quantitative and qualitative methods), the level of analysis (micro-level and macro-level approaches), data collection methods (sociological, digital, expert), the time frame of the assessment (current monitoring and final assessment), effectiveness criteria (economic, social, political aspects) and the level of stakeholder involvement (unilateral and bilateral approaches). Based on the analysis of the practice of evaluating marketing communications in Ukraine, specific examples of the use of various approaches are demonstrated, in particular, assessing the effectiveness of state information campaigns, social initiatives, digitalization programs and reforms. The importance of a comprehensive approach to analyzing the effectiveness of marketing communications is emphasized, combining both quantitative and qualitative methods to obtain objective results. It is proposed to consider the assessment of the effectiveness of marketing communications in public administration as a multi-stage process that includes seven key stages: defining the objectives of the assessment, selecting criteria and performance indicators, selecting data collection methods, collecting and processing data, analyzing and interpreting the results, forming conclusions and recommendations, implementing changes, and re-evaluating. Possible levels of effectiveness, their interpretation, conclusions, and proposed measures to improve the quality of communications are highlighted. The results of the study showed that a systematic assessment of marketing communications in public administration allows for timely adjustment of information strategies, increasing the level of public trust in state bodies, optimizing the use of budget resources, and promoting the active involvement of citizens in the processes of making managerial decisions.

Key words: *marketing communications, public administration, quantitative methods, qualitative methods, community, business, public organizations.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації та активного використання соціальних медіа маркетингові комунікації стають ключовим інструментом взаємодії органів публічної влади з громадянами, бізнесом і громадськими організаціями. Проте ефективність цих комунікацій потребує обґрунтованих методів оцінювання, що дозволяють визначити їхній реальний вплив, рівень довіри громадськості та ефективність витрат на комунікаційні заходи. Відсутність єдиних стандартів і методик оцінки ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні ускладнює ухвалення рішень щодо оптимізації комунікаційних стратегій, що, у свою чергу, може знижувати ефективність управління та рівень громадської участі в державних процесах. Тому дослідження підходів до оцінювання ефек-

тивності маркетингових комунікацій у сфері публічного управління є надзвичайно важливим для підвищення якості управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю та формування позитивного іміджу державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, які зосереджуються на питаннях комунікативних стратегій державних органів, цифрової взаємодії з громадянами, а також методах аналізу ефективності інформаційних кампаній. Науковці Л. Литвинова та Ю. Збираник [1] проаналізували маркетингові комунікації органів публічної влади як складову частину комунікативної культури публічного управління та дійшли висновку, що маркетингова функція управлінської комунікації пов'язана із структурою розуміння інформаційних потреб громадян і впливає на ставлення громадян до інститутів публічного управління. А. Косенко [2] підкреслює важливість маркетингових комунікацій, наголошуючи, що вони є невід'ємною складовою процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку та коригування стратегічних цілей державних органів. Водночас О. Кузик [3] доводить, що впровадження брендингу на державному рівні може стати найефективнішим інструментом торговельно-маркетингової діяльності українського агропромислового сектора в зовнішньоекономічній політиці.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічній сфері зробили такі вчені, як: В. Кропивко [4], Л. Лісниченко [5], В. Співак [6], І. Чаплай [7] та ін. У джерелі [8] науковці акцентують увагу на проблемі відсутності системного підходу до використання механізмів публічного маркетингу в системі повоєнного соціально-економічного відновлення територіальних громад України, що є перешкодою досягненню ефективних результатів. Поряд з позитивним ефектом, бразильські науковці de Siqueira F.R., da Silva Mьller C.A., de Morais F.R. [9] стверджують, що сфера публічного маркетингу може бути злим інструментом для вирішення проблем. Зокрема, еволюція державного управління, від бюрократичного до нового державного управління, продемонструвала зростаючу потребу у взаємодії між державою та суспільством, яка була б неможливою без використання маркетингових методів, які застосовуються до державного сектору для спілкування з громадянами та іншими зацікавленими сторонами, незважаючи на побоювання використовувати маркетингові стратегії для суспільних цілей. Інша група науковців Н. Лікарчук, О. Андрєєва, Д. Лікарчук та А. Бернацький [10] виявили, що емоційний маркетинг впливає на почуття людини, її емоційний стан і пов'язаний зі створенням позитивних асоціацій, констатувати, що сучасній публічній владі властиві компоненти атракціону, театральності, видовищності.

Аналіз останніх публікацій свідчить про зростаючу роль оцінювання ефективності комунікацій. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексних підходів до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цій сфері.

Метою статті є класифікація підходів до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні за різними класифікаційними ознаками, визначення їх впливу на громадян, бізнес і громадські організації, а також обґрунтування значення комплексного підходу до оцінювання для підвищення якості державного управління та комунікаційної взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Ефективність маркетингових комунікацій у публічному управлінні значною мірою залежить від їхньої спрямованості на конкретні цільові аудиторії. Державні органи взаємодіють із різними групами зацікавлених сторін, кожна з яких має свої інформаційні потреби, очікування та рівень залученості до процесів ухвалення рішень. Для більш точного оцінювання ефективності комунікацій доцільно виділити три основні групи: громаду, бізнес та громадські організації. Такий поділ зумовлений особливостями взаємодії кожної з цих груп із державними інституціями. Громадяни є кінцевими отримувачами послуг, тому важливо оцінювати рівень їхньої обізнаності, довіри та залученості до комунікаційних процесів. Бізнес-середовище потребує ефективних інформаційних механізмів для прийняття рішень щодо співпраці з державою, дотримання регуляторних норм та участі в державних ініціативах. Громадські організації відіграють роль посередників між владою та суспільством, формуючи суспільний порядок денний і сприяючи реалізації соціально значущих ініціатив. Оцінювання ефективності комунікацій за цими трьома напрямами дозволяє публічним органам краще розуміти специфіку кожної цільової групи, адаптувати комунікаційні стратегії та підвищити рівень довіри до державних інституцій.

Класифікація підходів до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні може здійснюватися за різними критеріями. Окрім поділу за цільовими аудиторіями, можна виокремити такі класифікаційні ознаки [11; 12; 13]:

1. За характером оцінювання:

– кількісні підходи – базуються на аналізі статистичних показників, таких як охоплення аудиторії, кількість звернень, рівень залученості громадян у комунікаційні процеси;

– якісні підходи – передбачають оцінку змістовної частини комунікацій, аналіз тональності відгуків, сприйняття повідомлень, рівня довіри до влади.

2. За рівнем аналізу:

– мікрорівневі підходи – зосереджені на оцінюванні ефективності конкретних комунікаційних заходів (кампаній, заходів, прес-релізів);

– макрорівневі підходи – аналізують загальний стан маркетингових комунікацій у державному управлінні та їх вплив на суспільні процеси.

3. За методами збору даних:

– соціологічні підходи – передбачають опитування, анкетування, фокус-групи для виявлення громадської думки щодо ефективності комунікацій;

– аналіз цифрових даних – включає моніторинг соціальних мереж, аналіз відвідуваності вебресурсів, застосування big data для вимірювання залученості аудиторії;

– експертні підходи – передбачають оцінку комунікаційних стратегій фахівцями у сфері маркетингу, зв'язків із громадськістю та державного управління.

4. За часовими рамками оцінювання:

– поточний моніторинг – здійснюється в режимі реального часу, щоб оперативно реагувати на зміни у сприйнятті комунікацій;

– підсумкове оцінювання – проводиться після завершення комунікаційних заходів або програм для аналізу їхньої ефективності.

5. За критеріями ефективності:

– економічні підходи – оцінюють співвідношення витрат на комунікації та отриманих результатів, включаючи економію бюджетних коштів;

– соціальні підходи – аналізують зміни у ставленні громадян до державних ініціатив, рівень довіри та соціальну згуртованість;

– політичні підходи – оцінюють вплив комунікацій на імідж влади, рівень підтримки реформ і політичних рішень.

6. За рівнем залучення зацікавлених сторін:

– односторонні підходи – передбачають лише інформування громадськості без активного зворотного зв'язку;

– двосторонні підходи – включають активну взаємодію з аудиторією, врахування її запитів та пропозицій, формування діалогу між владою та суспільством.

Кожна з цих класифікаційних ознак дозволяє по-різному оцінювати ефективність маркетингових комунікацій у публічному управлінні, що сприяє комплексному аналізу та вдосконаленню комунікаційних стратегій.

Отже, оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні в Україні здійснюється за різними підходами, залежно від характеру оцінки, методів збору даних, часових рамок та інших чинників. Використання комплексного підходу дозволяє отримати об'єктивну картину впливу інформаційних кампаній на громадськість, бізнес та інші зацікавлені сторони. В табл. 1 представлено класифікацію підходів до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій із конкретними прикладами їх застосування в Україні.

Табл. 1 демонструє реальні приклади оцінювання маркетингових комунікацій у публічному управлінні України, що дозволяє визначити ефективність та подальші шляхи їх покращення.

Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні є багатоступеневим процесом, який включає кілька ключових етапів. Послідовність цього процесу можна представити таким чином:

Етап 1. Визначення цілей оцінювання. На першому етапі визначаються основні цілі оцінювання, які можуть включати:

– аналіз досягнення комунікаційних завдань (підвищення обізнаності, залучення громадян тощо);

– оцінку рівня довіри до державних інституцій;

– визначення ефективності витрат на маркетингові комунікації.

Етап 2. Вибір критеріїв та показників ефективності. Наступним кроком є визначення ключових показників (KPI), за якими буде оцінюватися ефективність.

Етап 3. Вибір методів збору даних. Для проведення оцінювання обираються методи збору інформації.

Етап 4. Збір та обробка даних. На цьому етапі здійснюється безпосередній збір інформації відповідно до обраних методів. Отримані дані аналізуються, систематизуються та порівнюються з попередніми результатами (якщо проводиться регулярне оцінювання).

Етап 5. Аналіз та інтерпретація результатів. Після збору інформації проводиться її оцінка та порівняння з поставленими цілями.

Таблиця 1

Класифікація підходів до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні (на прикладі України)

Класифікаційна ознака	Тип підходу	Приклади використання в Україні
За характером оцінювання	Кількісні підходи	Вимірювання охоплення інформаційних кампаній, наприклад, кількість переглядів соціальних роликів МОЗ про вакцинацію.
	Якісні підходи	Аналіз зміни рівня довіри громадян до органів влади після впровадження електронних послуг через портал «Дія».
За рівнем аналізу	Мікрорівневі підходи	Оцінка ефективності кампанії «Купуй українське» для підтримки місцевих виробників через соцмережі.
	Макрорівневі підходи	Дослідження впливу інформаційних кампаній щодо євроінтеграції на суспільну думку в різних регіонах України.
За методами збору даних	Соціологічні підходи	Опитування громадян щодо сприйняття реформи децентралізації, проведене соціологічними службами (КМІС, Центр Разумкова).
	Аналіз цифрових даних	Моніторинг активності користувачів на офіційних сторінках МВС та Мінцифри у Facebook та Telegram.
	Експертні підходи	Аналітичні висновки Центру економічної стратегії про ефективність державної інформаційної політики щодо малого бізнесу.
За часовими рамками оцінювання	Поточний моніторинг	Відстеження реакції громадськості на заяви державних органів через систему аналізу медіа-новин SemanticForce.
	Підсумкове оцінювання	Дослідження результатів кампанії щодо електронного перепису населення після її завершення.
За критеріями ефективності	Економічні підходи	Аналіз впливу інформаційної кампанії з легалізації тіньової зайнятості на кількість офіційно оформлених працівників у країні.
	Соціальні підходи	Вимірювання рівня довіри до поліції після запуску програми «Поліція діалогу» у регіонах.
	Політичні підходи	Дослідження впливу інформаційної кампанії «Армія. Мова. Віра» на електоральні настрої громадян перед виборами.
За рівнем залучення зацікавлених сторін	Односторонні підходи	Інформаційне повідомлення уряду щодо тарифної політики без можливості громадянської участі в обговоренні.
	Двосторонні підходи	Громадські обговорення та онлайн-консультації щодо змін у сфері екологічної політики на платформі «ВзаємоДія».

Джерело: сформовано авторами

Етап 6. Формування висновків та рекомендацій. На основі аналізу розробляються висновки щодо ефективності маркетингових комунікацій.

Етап 7. Впровадження змін та повторне оцінювання. Останнім етапом є реалізація рекомендацій та впровадження змін у комунікаційну політику. Після цього процес оцінювання повторюється для аналізу результативності внесених коректив.

Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні дозволяє визначити рівень їхньої результативності та впливу на цільові аудиторії. Отримані результати можуть мати різний рівень ефективності, що потребує відповідної інтерпретації та розробки рекомендацій для покращення комунікаційної стратегії. Наведена табл. 2 демонструє можливі рівні ефективності, їхню інтерпретацію, висновки та запропоновані заходи для підвищення якості комунікацій.

Табл. 2 допомагає структурувати результати оцінювання та визначити подальші кроки для покращення маркетингових комунікацій у публічному управлінні. Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні є важливим етапом управлінського процесу, що дозволяє визначити результа-

Таблиця 2

Інтерпретація результатів оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні

Рівень ефективності	Інтерпретація результатів	Можливі висновки	Рекомендації
Високий рівень ефективності	Висока залученість аудиторії, позитивна тональність відгуків, велике охоплення цільових груп, зростання довіри до влади.	Комунікаційна стратегія працює ефективно, інструменти добре підібрані, цільові аудиторії отримують необхідну інформацію.	Продовжувати використовувати ефективні канали комунікації, впроваджувати нові технології для підтримки досягнутих результатів.
Середній рівень ефективності	Помірна залученість аудиторії, неоднозначна реакція на комунікаційні ініціативи, часткова відповідність цілям.	Деякі елементи стратегії працюють ефективно, але є прогалини в охопленні або сприйнятті інформації.	Провести додаткові дослідження аудиторії, оптимізувати комунікаційні канали, підвищити інтерактивність.
Низький рівень ефективності	Низька взаємодія аудиторії, негативна тональність відгуків, слабке охоплення, відсутність зворотного зв'язку.	Існуючі комунікаційні підходи не працюють або не відповідають очікуванням цільових груп.	Розробити нову стратегію, адаптувати контент під потреби аудиторії, використовувати додаткові канали (соціальні мережі, відеоформати тощо).
Неефективні комунікації	Повна відсутність реакції з боку аудиторії, низька довіра, відсутність результатів після інформаційних кампаній.	Комунікації не виконують своїх функцій, аудиторія не зацікавлена або має недовіру до джерел інформації.	Переглянути весь комунікаційний підхід, залучити експертів, провести глибокий аналіз цільової аудиторії та розробити нову комунікаційну стратегію.

Джерело: сформовано авторами на основі [14; 15; 16]

тивність взаємодії державних органів з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Його проведення необхідне з кількох ключових причин [17]: підвищення довіри до влади,покращення якості комунікацій, оптимізація ресурсів, вимірювання реального впливу комунікацій, коригування стратегії публічного управління, залучення громадськості та бізнесу тощо. Регулярне оцінювання ефективності маркетингових комунікацій є важливим інструментом підвищення якості публічного управління, сприяє відкритості влади та покращує взаємодію між державою та суспільством.

Висновки. Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні є важливим інструментом для забезпечення прозорої та результативної взаємодії між державними органами, громадянами, бізнесом та громадськими організаціями. Різні підходи до оцінювання – від кількісних та якісних методів до соціологічних досліджень і аналізу цифрових даних – дозволяють отримати комплексну картину впливу комунікацій на суспільство. Результати оцінювання допомагають вдосконалювати комунікаційні стратегії, підвищувати довіру до влади, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати залученість громадян у процеси ухвалення рішень. Практичне застосування оцінки ефективності маркетингових комунікацій в Україні демонструє, що цей процес є не лише необхідним, а й стратегічно важливим для розвитку демократичного суспільства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інтегрованих моделей оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні, враховуючи розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту та інструментів аналізу великих даних.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Литвинова Л.В., Збираник Ю.В. Маркетингові комунікації органів публічної влади як складова частина комунікативної культури публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2017. № 4. С. 50–55.

2. Косенко А.В. Застосування маркетингових комунікаційних технологій в державному управлінні. *Державне будівництво*. 2017. № 2. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/429756.pdf.

3. Кузик О.В. Роль держави у маркетинговій комунікаційній діяльності аграрного сектора України. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 177–181. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.177.

4. Кропивко В. Політична реклама у публічній комунікації: між державним регулюванням та ринком. *Вісник Львівського університету. Філософсько-*

політологічні студії. 2022. Вип. 43. С. 282–288. DOI: https://doi.org/10.30970/PPS.2022.43.34.

5. Лісниченко Л.В. Вітчизняний та зарубіжний досвід упровадження стратегічних комунікацій у систему державного управління. *Наука і правоохорона.* 2021. № 4. С. 68–78. DOI: https://doi.org/10.36486/np.2021.4(54).

6. Співак В.М. Комунікаційна політика органів державної влади в Україні. *Національні інтереси України*. 2024. № 1. С. 274-283. https://doi.org/10.52058/3041-3041-1793-1(1)-274-283.

7. Чаплай І.В. Маркетингове забезпечення ефективності державно-громадянської комунікації: тенденції та проблеми. *Ефективність державного управління.* 2017. Вип. 3. С. 272-277.

8. Uhodnikova O., Oleksenko R., Pokolodna M., Yurynets O., Viatkin K. Mechanisms of public marketing in the system of post-war socio-economic recovery of territorial communities. International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM. 2024. Vol. 24(5.1). Pp. 571–577. DOI: https://doi.org/10.5593/sgem2024/5.1/s21.71.

9. de Siqueira F. R., da Silva Müller C. A., de Morais F. R. Public marketing to face wicked problems: theoretical essay for conceptual model construction. International Review on Public and Nonprofit Marketing. 2023. Vol. 20(2). Pp. 477–489. DOI: https://doi.org/10.1007/s12208-022-00351-5.

10. Likarchuk N., Andrieieva O., LikarchukD., Bernatskyi A. Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere. Studies in Media and Communication. 2022. Vol. 10(1). Pp. 9–16. DOI: https://doi.org/10.11114/smc.v10i1.5463.

11. Євтушок О.В., Бахчиванжи Л.А., Донець Л.Я. Аналітика даних в обґрунтуванні ефективних стратегій міжнародних маркетингових комунікацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 10(2). С. 39–45. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10347.

12. Леськів О.А. Оцінка ефективності державного регулювання ринку маркетингових комунікацій за допомогою теорії нечітких множин та апарату теорії ігор. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 3(1). С. 140–144.

13. Чернявський А.В. Оцінка рівня ефективності маркетингових технологій. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 86. С. 219–230. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.86.310226.

14. Дніпровська Т.Д., Шульгіна Л.М. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємства за допомогою штучного інтелекту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 11. С. 23–27. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-11-10482.

15. Закревський А.В. Донець А.Д., Березюк В.О. Оцінювання ефективності та результативності інтегрованих маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі. *Ефективна економіка.* 2024. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.51.

16. Юринець З.В., Леськів О.А. Метод кількісної оцінки потенційної ефективності державного регулювання ринків маркетингових комунікацій: суть та особливості застосування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2016. № 5(1). С. 205–208.

17. Воскобоєва О.В., Ігнатенко О.В., Сьомкіна Т.В., Недопако Н.М. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю як чинник результативності бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука–. 2024. № 11. С. 18–22. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-11-10493.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСАХ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MEDIATION PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

УДК 35.07:004.8:316.485
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.12

Казаков Г.І.
к. іст. наук,
докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»;
провідний професіонал відділу методології навчання та наукових досліджень
Вища школа публічного управління

Рак Ю.О.
PhD з галузі публічне управління та адміністрування,
начальник сектору інструментів громадської участі
Комунального некомерційного підприємства виконавчого органу Київської міської ради
(Київської міської державної адміністрації) «Центр комунікації»

Лужанський О.С.
аспірант кафедри дошкільної та початкової освіти
Ізмаїльський державний гуманітарний університет

У статті висвітлені можливості та виклики для застосування штучного інтелекту у процесах медіації. Автори роблять акцент на сферу публічного управління, розглядаючи ШІ як інструмент оптимізації врегулювання конфліктів, підвищення ефективності комунікації між сторонами та покращення якості прийняття рішень. Особливу увагу приділено використанню чат-ботів для попереднього аналізу конфліктних ситуацій, формування рекомендацій і моделювання сценаріїв розвитку подій. У дослідженні окреслено правові, етичні та технологічні аспекти впровадження ШІ у медіаційні процеси, а також наведено приклади міжнародного досвіду, що можуть бути адаптовані для потреб публічного управління в Україні.

Показано, що використання ШІ в публічному управлінні сприяє підвищенню прозорості рішень, зміцненню довіри громадськості, скороченню часу врегулювання спорів і зменшенню навантаження на традиційні інструменти медіації. Основними викликами визначено ризики упередженості алгоритмів, загрози конфіденційності даних і відсутність чіткої нормативно-правової регламентації.

Підкреслено важливість розробки комплексної законодавчої бази, яка регламентуватиме використання ШІ в публічному управлінні, визначатиме зони відповідальності сторін і запобігатиме можливим зловживанням. Наголошено на важливості підвищення цифрової грамотності публічних службовців, проведення регулярних тренінгів і освітніх заходів для покращення розуміння принципів роботи ШІ та етичних аспектів його використання.

Наголошено, що Україні варто врахувати міжнародний досвід у питаннях етичного використання ШІ, захисту персональних даних і забезпечення неупередженості рішень. Запровадження таких підходів дозволить удосконалити механізми врегулювання конфліктів, підвищити ефективність публічного управління та сприяти формуванню позитивного іміджу органів влади.

Ключові слова: *публічне управління, медіація, медіатор, штучний інтелект, чат-бот, вирішення конфліктів.*

The article highlights the opportunities and challenges for the application of artificial intelligence in mediation processes. The authors focus on the field of public administration, considering AI as a tool for optimizing conflict resolution, increasing the efficiency of communication between the parties and improving the quality of decision-making. Particular attention is paid to the use of chatbots for preliminary analysis of conflict situations, forming recommendations and modeling scenarios of events. The study outlines the legal, ethical and technological aspects of implementing AI in mediation processes, and also provides examples of international experience that can be adapted for the needs of public administration in Ukraine.

It is shown that the use of AI in public administration contributes to increasing the transparency of decisions, strengthening public trust, reducing the time for dispute resolution and reducing the burden on traditional mediation tools. The main challenges are identified as the risks of algorithm bias, threats to data confidentiality and the lack of clear regulatory and legal regulation.

The importance of developing a comprehensive legislative framework that will regulate the use of AI in public administration, determine the areas of responsibility of the parties and prevent possible abuses was emphasized. The importance of increasing the digital literacy of public servants, conducting regular trainings and educational events to improve understanding of the principles of AI and the ethical aspects of its use was emphasized.

It was emphasized that Ukraine should take into account international experience in the issues of ethical use of AI, protection of personal data and ensuring impartiality of decisions. The introduction of such approaches will allow improving conflict resolution mechanisms, increasing the efficiency of public administration and contributing to the formation of a positive image of government bodies.

Key words: *public administration, mediation, mediator, artificial intelligence, chatbot, conflict resolution.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В реаліях сьогодення штучний інтелект (далі – ШІ) поступово стає невід'ємною складовою людського життя. За останні декілька років відбувся суттєвий прогрес у його функціональних можливостях. Зокрема, сьогодні алгоритми ШІ надають можливість генерування текстів та зображень, надання пропозицій і рекомендацій із врахуванням попередніх запитів і пошукової історії, використання голосових помічників, автоматизації рутинних процесів і прогнозування майбутніх тенденцій. Можемо з упевненістю констатувати, що функціональні можливості ШІ лише будуть розвиватися, тому говорити про його викорінення наразі ми вже не можемо. Натомість постає потреба у визначенні способів його використання у різних сферах діяльності задля уникнення необдуманого застосування та зловживання подібними технологіями.

Однією з подібних галузей визначаємо сферу медіації у публічному управління, яка останнім часом поступово розвивається в Україні. Запровадження ШІ у процеси медіації відкриває нові можливості для оптимізації врегулювання спорів: прискорення аналізу великого обсягу інформації, формування обґрунтованих рекомендацій, автоматизація переговорних процедур, а також підвищення

доступності медіаційних послуг для громадян. Водночас з'являються й нові виклики, пов'язані з етичними, правовими та технологічними аспектами застосування ШІ. Постає питання, як забезпечити прозорість, неупередженість і безпеку використання інтелектуальних систем у публічному управлінні, особливо коли йдеться про чутливі питання врегулювання конфліктів. Таким чином, проблема полягає у визначенні можливостей, обмежень і ризиків застосування ШІ у процесах медіації в публічному управлінні України, а також у розробці рекомендацій для його ефективного та безпечного впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Швидкий розвиток ШІ призвів до появи значної кількості досліджень, які розглядають питання його використання у різних сферах людської діяльності. Однією з таких сфер є вирішення конфліктів. Так, перспективи використання ШІ у процесах медіації окреслили Б. Едвардс [2] К. Шонк [3], М. Валіш [4], С. Вейнштейн, К. Салгер [5], Р. Бергман [1]. Дослідники наводять конкретні приклади, коли алгоритми ШІ вже були застосовані у практиці медіації, проте у їх статтях акценти поставленні саме на медіації у судових процесах. На застуванні ШІ для вирішення саме правових конфліктів присвячені і роботи І. Бут [6], П. Прохорова [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, попри активне впровадження інноваційних технологій у публічне управління, використання ШІ у процесах медіації в Україні залишається практично не дослідженим. Основні невирішені аспекти стосуються правових, етичних та технічних викликів, зокрема: відсутність чітких нормативно-правових актів, що регулюють застосування ШІ у процесах медіації; недостатнє вивчення питань конфіденційності даних та захисту персональної інформації у використанні автоматизованих систем; складність забезпечення прозорості та неупередженості рішень, прийнятих із залученням ШІ; недостатня підготовка публічних службовців до взаємодії з ШІ у процесах врегулювання спорів; обмежене розуміння суспільством можливостей і ризиків застосування ШІ у публічній сфері.

У запропонованій статті ми ставимо за **мету** дослідити доцільність та способи використання ШІ, на прикладі чат-ботів (зокрема ChatGPT), у процесах медіації в публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Медіація у публічному управлінні традиційно передбачає залучення нейтральної сторони для допомоги у врегулюванні спорів між зацікавленими сторонами. Вона базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності та рівноправності сторін. Метою медіації є досягнення взаємовигідного рішення шляхом конструктивного діалогу, що дозволяє запобігти ескалації конфлікту та зменшити витрати часу і ресурсів порівняно з судовими процедурами. Застосування медіації в публічному управлінні особливо важливе для забезпечення відкритого діалогу між органами влади, громадянами та бізнесом, що сприяє підвищенню довіри до державних інституцій.

Проте використання ШІ у цій сфері відкриває нові можливості для автоматизації окремих етапів процесу. Системи на основі ШІ можуть здійснювати попередній аналіз конфліктних ситуацій, ідентифікувати основні проблемні аспекти, формулювати рекомендації щодо їх розв'язання та навіть моделювати потенційні сценарії розвитку подій. ШІ може слугувати інструментом для збору та обробки великого масиву даних про попередні випадки медіації, що дає змогу швидше знаходити ефективні стратегії врегулювання спорів. Крім того, алгоритми можуть оцінювати емоційний стан учасників конфлікту, підвищуючи ефективність комунікації та сприяючи ухваленню зважених рішень.

Загалом, говорячи про використання ШІ у процесі медіації на наш погляд доречно наголосити, що його повноцінної участі у якості медіатора наразі є неможливим. Так, сьогодні є голосові алгоритми, які здатні реагувати на голосові запити, надавати поради. Але подібні алгоритми:

– по-перше, є більше дорадчими та реагують переважно після запиту, тому не можуть за ймовірного розпалу дискусії між сторонами конфлікту втрутитися;

– по-друге, навіть за врахування емоційних змін у голосі учасників, вони не враховують усі особливості невербальної поведінки, саркастичних висловлювань тощо.

У випадку ж, якщо буде наявна ще одна сторона, яка вводитиме дані для урахування алгоритмом, то в такому випадку ми також не можемо говорити про роль ШІ, як медіатора, адже він буде керуватися інформацією від третьої особи, її суб'єктивного погляду.

ШІ розширює функціональні можливості посередників у процесі медіації, забезпечуючи розширену обробку даних, прогнозну аналітику, обробку природної мови та використання різноманітних інструментів підтримки. Завдяки цим технологіям медіатори отримують можливість здійснювати більш точний аналіз ситуацій, враховувати велику кількість змінних та

застосовувати алгоритми для оптимізації процесу, що зазвичай потребує значних часових та ресурсних витрат. Інтеграція інструментів ШІ дозволяє медіаторам ефективніше управляти справами, швидше визначати основні аспекти спору та досягати більш обґрунтованих результатів. Це покращує процес медіації, скорочує час вирішення конфліктів і підвищує загальну ефективність медіаційної діяльності [2].

Певною перевагою ШІ можемо вважати його без емоційність та неупередженість. Хоча розуміння емоцій учасників конфлікту є важливим для оперативного реагування та зміни стратегії, але при цьому ШІ точно не буде прихильником конкретної сторони. Окрім того, його можна запрограмувати для врахування відповідних правових принципів і норм, аналізу великих обсягів даних, у тому числі історичних даних, і виявлення закономірностей і тенденцій, які можуть ще більше підвищити точність і справедливість рішень. Ця неупередженість може створити довіру між сторонами у використанні ChatGPT як нейтрального посередника на основі ШІ та створити гарну основу для врегулювання.

Водночас, як пишуть закордонні дослідники, ШІ здебільшого базується на статистиці, точніше на розрахунку ймовірності. Залежно від наборів даних, відповіді ChatGPT можуть ґрунтуватися на гендерних, расових та багатьох інших упередженнях Інтернету та суспільства [5]. Таким чином, повної неупередженості досягти все-таки не вийде.

У своїй поточній ітерації посередництво за допомогою ШІ не слід розглядати як заміну людям-посередникам, а радше як додатковий інструмент, який може допомогти в процесі посередництва. Це не робить людських посередників зайвими. Медіацію за допомогою ШІ радше слід розглядати як інструмент, який може допомогти медіатору надати сторонам об'єктивний аналіз і рекомендації щодо потенційних варіантів врегулювання. Посередник, який володіє перевагами емоційного інтелекту та здатністю зрозуміти нюанси справи та продумати рішення, які можуть включати будь-які суб'єктивні міркування, що мотивують одну або обидві сторони, може потім скоригувати запропоновані рішення.

В свою чергу, люди-медіатори можуть читати та інтерпретувати невербальні підказки та нюанси, що може бути важливим для розуміння точок зору сторін і зміцнення довіри. Емпатія є важливим ресурсом для медіаторів і може розглядатися як «душа медіації». Це не тільки допомагає медіатору краще зрозуміти сторони, але й зменшує емоційний тиск на учасників. Люди-медіатори приносять емпатію та здатність реагувати на емоції, які не можуть бути відтворені технологією. Часто успішне вирішення спору може залежати від того, що одна або обидві сторони відчувають, що їх «почули» і зрозуміли, перш ніж вони почнуть довіряти результату, який, на їхню думку, не враховує почуттів, пов'язаних з глибинним конфліктом. Подібним чином люди-посередники пропонують такий рівень гнучкості та адаптивності, який неможливий за допомогою технологій. Людський посередник матиме здатність виробляти креативні рішення суперечки, які враховують цінність суб'єктивних мотивацій сторін.

ШІ, зокрема у форматі чат-ботів, може бути активно використаний усіма сторонами у якості помічника, адже здатен швидко обробляти значний масив інформації. Окрім того, більш нові моделі алгоритму не обмежені власною обширною базою даних, але й мають доступ до інтернету, що збільшує обсяги інформації, яку ШІ може проаналізувати. Для медіатора – це в першу чергу інформаційна підтримка, яка дозволяє ознайомитися зі сторонами конфлікту. Цей аспект медіаційного процесу визначається важливістю створення надійної основи знань, яка в подальшому сприятиме організації конструктивного діалогу у досягненні узгодженого рішення конфлікту, особливо на етапі підготовки. Підготовка до зустрічей нами визначається як систематична процедура використання штучного інтелекту для створення, адаптації та узгодження необхідних матеріалів, які максимально відповідають конкретній динаміці конфлікту та сприяють винятковому сприйняттю сторонами медіаційного процесу.

ШІ можливо використати для розробки об'єктивних та систематизованих матеріалів, необхідних для забезпечення ефективного та структурованого процесу вирішення конфліктів. Цей етап можна розглядати як стратегічний момент, що передує важливим зустрічам, і спрямований на максимізацію продуктивності взаємодії сторін конфлікту. Цей етап включає в себе використання інтелектуальних алгоритмів для створення деталізованих планів порядку денного, які враховують конкретні проблеми, які потребують вирішення, а також особливості стосунків між сторонами. Використання штучного інтелекту може допомагати автоматизувати цей процес, забезпечуючи ефективне розподілення часу на різні етапи зустрічі.

Крім того, ШІ може використовуватися для створення списків питань для обговорення, ідентифікації ключових тем та визначення пріоритетів. Алгоритми можуть враховувати інформацію, отриману під час попередніх

етапів медіації, щоб забезпечити адаптацію підходів до конкретних потреб конфліктуючих сторін. Медіатор надає ШІ інформацію про справу, включаючи аргументи сторін, докази та відповідні закони чи нормативні акти, на основі чого отримує план дій в самому процесу проведення медіації.

Наслідком цього є можливість використовувати штучний інтелект для розробки сценаріїв взаємодій, що сприяють побудові конструктивних діалогів та покращенню рівня ефективності зустрічей. Забезпечуючи конкретні та інформовані матеріали для обговорення, штучний інтелект може служити інструментом, спрямованим на досягнення глибокого розуміння конфлікту та створення умов для плідної медіації.

На основі свого аналізу платформа ШІ генерує пропозицію щодо врегулювання, яка є справедливою, ґрунтується на внесених сторонами даних і відповідає відповідним законам і нормам. Пропозиція може мати форму короткого викладу ключових висновків, оцінки позицій сторін або запропонованого врегулювання [3].

Водночас із тим є певні нюанси, а саме таке пошук інформації про учасників конфлікту через ШІ можливий лише для відомих в інформаційному просторі осіб, адже ChatGPT, як і інші чат-боти не є усезнаючою базою даних та не здатен генерувати інформацію по окремим персонам, якщо вони не є відомими постатями.

Також, ChatGPT здатен візуалізувати можливі наслідки різних рішень, що стає ключовим етапом у розумінні сторонами конфлікту можливих ризиків та перспектив. Створення імовірних сценаріїв за допомогою ШІ відкриває можливість візуалізації наслідків різних рішень, що є ключовим етапом у розумінні сторонами конфлікту можливих ризиків та перспектив. ШІ дозволяє створити повну картину та передбачити потенційні впливи взятих рішень. Цей процес є не лише технічним удосконаленням, але і мистецтвом візуалізації можливих наслідків, що полегшує сприйняття сторонами конфлікту інформації.

Розгортання сценаріїв через ШІ передбачає не тільки технічні аспекти, але й враховує ключові чинники конфлікту та їхні взаємодії в різних можливих сценаріях. Візуалізація цих факторів допомагає сторонам конфлікту краще зрозуміти взаємодію між різними елементами конфлікту та можливі варіанти вирішення.

Алгоритми ШІ можуть аналізувати великі обсяги даних і надавати цінну інформацію про сильні та слабкі сторони позиції кожної сторони, що може допомогти інформувати процес переговорів. Крім того, чат-боти на основі ШІ можуть допомогти полегшити спілкування між сторонами в суперечці, а також можуть допомогти в процесі переговорів, надаючи інформацію та пропозиції щодо можливих варіантів врегулювання.

У ході вже самих медіаційних сесій, ChatGPT або інші чат-боти можуть виступити для сторін конфлікту як свого роду засіб прогнозування. Проте це стосується лише тих випадків, коли задля улагодження конфлікту існує потреба у пошуку певного консенсусу, надання поступок іншій стороні. В такому випадку, задля того аби не переривати дискусію задля консультації з експертами, існує можливість внесення до алгоритму пропозицій конфронтуючої сторони, задля отримання певного уявлення, що саме можуть надати запропоновані пропозиції у перспективі. Результат, наданий ChatGPT не варто вважати остаточним та таким, що є повністю вірним, адже прогнозування враховує лише задані параметри та не зважає на динамічні зміни, які відбуваються в суспільстві та державі, а також на форс-мажорні обставини.

Міжнародна практика демонструє, що ChatGPT вже використовують у посередництві. Наведемо приклад поданого процесу. Так, у спорі щодо контракту, пов'язаному з незаконним розірванням договору оренди, орендодавець вимагав від гаранта виплати 550 000 доларів США. Поручитель запропонував 120 тисяч доларів. Згодом справа зайшла в глухий кут, і медіатор підготував можливу пропозицію про посередництво. Однак він не знав, яку цифру запропонувати. Звернувшись до ChatGPT, останнім була запропонована сума у 270 тисяч доларів на якій і погодилися сторони [5]. В подальшому, на наш погляд, кількість таких випадків зростатиме.

Водночас, використання ШІ у процесах медіації несе низку ризиків. На думку К. Шонк, головним таким ризиком є ймовірність внесення помилок у процес врегулювання спорів. Дослідниця наводить інформацію, що у практиці відомі випадки, коли генеративні моделі, зокрема ChatGPT, давали хибні або абсурдні відповіді на прості запити, породжували вигадані твердження чи навіть лякали користувачів неадекватними висловлюваннями.

Ключова загроза полягає в тому, що без ретельного контролю з боку людини алгоритми можуть надавати неправильні поради з медіації, які потенційно можуть нашкодити сторонам конфлікту. К. Пул, генеральний директор провайдера альтернативного врегулювання спорів JAMS, зазначає, що використання чат-ботів у юридичній практиці вже призводило до випадків, коли юристи, покладаючись на такі інструменти, ненав-

мисно включали вигадані посилання на судові рішення у своїх документах. Якщо медіація проводиться виключно із застосуванням ШІ без належного контролю з боку професійних медіаторів, існує ризик порушення правових норм та етичних стандартів [3].

Не менш важливим ми вважаємо етичний компонент використання ШІ під час проведення медіації. Однією з найсерйозніших етичних проблем є ризик упередженості в ухваленні рішень. Джерелом такої упередженості може бути як неякісний або нерепрезентативний набір даних, використаний для навчання системи, так і особливості алгоритмічного моделювання. Це піднімає питання про справедливість і рівність ставлення ШІ до сторін конфлікту. Якщо алгоритм навчений на даних із системними перекосами або з урахуванням лише окремих контекстів, він може виробляти рекомендації, що порушують принципи неупередженості й дискримінації. Таким чином, виникає сумнів у тому, чи здатна така система забезпечити об'єктивний підхід до кожного учасника процесу.

Ще одним ключовим етичним аспектом є недостатня прозорість роботи ШІ-посередників. Складність алгоритмів, що лежать в основі більшості систем штучного інтелекту, ускладнює їх розуміння як для сторін спору, так і для залучених медіаторів. Це створює проблему з точки зору відкритості процесу ухвалення рішень і викликає сумніви щодо того, чи можуть учасники чітко усвідомити, як саме система дійшла певного висновку. Нездатність користувачів зрозуміти логіку роботи ШІ може підривати довіру до медіаційного процесу та поставити під сумнів його легітимність.

Для подолання цих етичних викликів необхідно розробляти системи із вбудованими механізмами забезпечення прозорості, контролю за якістю навчальних даних і запобігання упередженості. Крім того, важливо супроводжувати використання ШІ у медіації чіткими роз'ясненнями для користувачів і можливістю перевірки рішень людиною. Етична відповідальність повинна лежати не лише на розробниках, а й на тих, хто впроваджує та використовує ці технології у практиці врегулювання спорів.

Ще одним недоліком можемо визначити нездатність генеративного ШІ адекватно працювати з емоційним компонентом медіації. Вирішення конфліктів часто супроводжується емоціями, такими як гнів, розчарування чи страх. Медіатори володіють спеціальними навичками для управління цими емоціями та створення безпечного середовища, у якому учасники можуть висловлювати свої почуття конструктивно. Цей аспект є невіддільною складовою ефективної медіації, тоді як сучасні ШІ-системи не можуть повною мірою врахувати емоційний стан учасників процесу [3].

Висновки. ШІ у процесах медіації в публічному управлінні демонструє значний потенціал для підвищення ефективності врегулювання конфліктів. Однак він не здатен повністю замінити роль медіатора, оскільки не може адекватно реагувати на емоційні аспекти спілкування та нюанси міжособистісної взаємодії в режимі реального часу. Найбільш ефективним підходом є поєднання можливостей ШІ з професійними навичками медіаторів, що дозволяє забезпечити етичність і результативність процесу. Правильно сформульований запит до систем ШІ, зокрема чат-ботів, таких як ChatGPT, є ключовою умовою їхнього ефективного використання у медіації.

Впровадження ШІ у публічному управлінні сприяє оптимізації процесів розв'язання спорів, зниженню навантаження на традиційні інструменти, підвищенню прозорості рішень і зміцненню довіри громадськості. Перспективи використання штучного інтелекту в медіації у публічному управлінні України значною мірою залежать від комплексного підходу до розробки нормативної бази, навчання кадрів та інвестицій у сучасні технології. Для ефективної реалізації цих можливостей органам публічної влади необхідно зосередитись на таких напрямках:

– Розробка нормативно-правової бази, що регламентуватиме використання ШІ, визначатиме відповідальність сторін та запобігатиме зловживанням.

– Інфраструктурний розвиток для створення безпечних IT-платформ і забезпечення їхньої інтеграції з державними системами.

– Підвищення цифрової грамотності службовців через розробку навчальних програм і регулярні тренінги, що сприятиме ефективному використанню ШІ-інструментів.

– Забезпечення прозорості та довіри громадськості завдяки впровадженню механізмів контролю та інформаційним кампаніям щодо переваг і ризиків використання ШІ.

– Етичне та безпечне використання ШІ з фокусом на захист персональних даних і запобігання упередженості алгоритмів.

– Розробка пілотних проєктів для тестування різних моделей використання ШІ з подальшим впровадженням найуспішніших практик.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та апробації інноваційних моделей медіації із застосуванням ШІ в українському контексті, поглибленні вивчення міжнародного досвіду, удосконаленні нормативної бази та дослідженні етичних аспектів застосування технологій. Це дозволить сформувати

ефективну систему врегулювання конфліктів у публічному управлінні, що відповідатиме сучасним викликам і потребам суспільства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Bergman R. ChatGPT and Mediation. URL: https://mediate.com/chatgpt-and-mediation/ (date acsess: 20.02.2025).

2. Edwards B. Artificial Intelligence in Mediation: What the Future Holds for Mediators. URL: https://edwardsmediationacademy.com/artificial-intelligence-in-mediation-what-the-future-holds-for-mediators/ (date acsess: 20.02.2025).

3. Shonk K. AI Mediation: Using AI to Help Mediate Disputes. URL: https://www.pon.harvard.edu/daily/mediation/ai-mediation-using-ai-to-help-mediate-disputes/ (date acsess: 20.02.2025).

4. Wäehlisch M. AI and the future of mediation. URL: https://www.c-r.org/accord/still-time-talk/ai-and-future-mediation (date acsess: 20.02.2025).

5. Weisheit S., Salger C. Artificial Intelligence (AI) in Mediation – ChatGPT as Mediator 4.0. URL: https://mediate.com/artificial-intelligence-ai-in-mediation-chatgpt-as-mediator-4-0/ (date acsess: 20.02.2025).

6. Бут І. О. До питання застосування штучного інтелекту під час альтернативного вирішення спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 8. С. 84–87.

7. Прохоров П. А. Застосування штучного інтелекту для вирішення цивільних спорів. *Альтернативні способи вирішення цивільних спорів : матеріали круглого столу* (Одеса, 29 березня 2021 р.) / за заг. ред. Н. Ю. Голубєвої ; НУ «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс, 2021. С. 46–49.

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЗАСТОСУВАННЯ ГІПЕРБАРИЧНОЇ ОКСИГЕНАЦІЇ В ЛІКУВАННІ ПСИХІЧНИХ РОЗЛАДІВ НА РІВНІ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

OPTIMIZATION OF THE ORGANIZATIONAL MODEL FOR THE APPLICATION OF HYPERBARIC OXYGENATION IN THE TREATMENT OF MENTAL DISORDERS AT THE LEVEL OF SPECIALIZED HEALTHCARE INSTITUTIONS

УДК 35.614. 615. 616
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.13

Кіян О.С.
аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
директор
Клініка Центру стимуляції мозку

У статті розглядаються питання оптимізації організаційної моделі застосування гіпербаричної оксигенації (ГБО) в лікуванні психічних розладів. Наведено результати аналізу існуючих підходів до організації ГБО-терапії та запропоновано шляхи удосконалення організаційної моделі її впровадження в спеціалізованих закладах охорони здоров'я України. Проведено детальний аналіз наукової літератури та міжнародного досвіду використання ГБО при лікуванні психічних розладів, що дозволило визначити ключові компоненти ефективної організаційної моделі. Дослідження базується на результатах лікування 120 пацієнтів із тривожними та депресивними розладами в клініці ЦСМ протягом 2022-2024 років з використанням методів системного підходу, медико-статистичного аналізу та організаційного моделювання. Розроблена інтегрована організаційна модель включає стандартизовані протоколи лікування, систему підготовки медичного персоналу, критерії оцінки ефективності терапії та механізми оптимізації взаємодії між різними підрозділами медичного закладу. Важливою складовою моделі є міждисциплінарний підхід, який забезпечує комплексну оцінку стану пацієнта та індивідуалізацію лікувальної програми. Впровадження розробленої моделі продемонструвало значне покращення клінічних показників: підвищення ефективності лікування на 27,3%, скорочення середньої тривалості терапії на 4,2 дні та оптимізацію використання медичного обладнання на 31,5%. Економічний аналіз підтвердив доцільність впровадження запропонованої моделі, яка дозволяє раціонально використовувати ресурси закладу при збереженні високої якості медичної допомоги. Розроблені стандарти та протоколи забезпечують уніфікований підхід до лікування, полегшують контроль якості та сприяють кращій координації роботи медичного персоналу. Модель також передбачає систему постійного моніторингу результатів та механізми оперативного внесення необхідних коректив у лікувальний процес. Отримані результати свідчать про високу клінічну та економічну ефективність запропонованої організаційної моделі застосування ГБО в лікуванні психічних розладів.

Ключові слова: *гіпербарична оксигенація, організаційна модель, управління та адміністрування, психічні розлади, спеціалізована медична допомога.*

The article examines the optimization of the organizational model for the application of hyperbaric oxygenation (HBO) in the treatment of mental disorders. The results of the analysis of existing approaches to HBO therapy organization are presented, and ways to improve the organizational model of its implementation in specialized healthcare institutions of Ukraine are proposed. The aim of the study was to develop and substantiate an optimized organizational model for the application of hyperbaric oxygenation in the treatment of mental disorders at the level of specialized healthcare institutions. A systematic analysis of scientific literature was conducted, international experience in HBO use was studied, and the treatment results of 120 patients with anxiety and depressive disorders at the "Brain Stimulation Center" clinic during 2022–2024 were analyzed. Methods of systematic approach, medical-statistical analysis, and organizational modeling were applied. An integrated organizational model for HBO application was developed, including: standardization of treatment protocols, interdisciplinary approach, staff training system, effectiveness evaluation criteria, and mechanisms for interaction between facility departments. The implementation of the model allowed to increase treatment effectiveness by 27.3%, reduce average therapy duration by 4.2 days, and optimize equipment usage by 31.5%. Conclusion. The proposed organizational model for HBO application demonstrates high clinical and economic efficiency. Its implementation allows standardizing the treatment process, improving interdisciplinary interaction, and enhancing the quality of medical care for patients with mental disorders.

Key words: *hyperbaric oxygenation, organizational model, management and administration, mental disorders, specialized medical care.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Охорона психічного здоров'я населення є одним із пріоритетних напрямків медичної галузі України. В умовах військової агресії та її наслідків спостерігається значне зростання поширеності психічних розладів, особливо тривожних станів, депресій та ПТСР. За даними МОЗ України, кількість звернень за психіатричною допомогою зросла на 35% порівняно з довоєнним періодом. Це створює додаткове навантаження на систему охорони здоров'я та вимагає впровадження ефективних методів лікування, одним з яких є гіпербарична оксигенація.

Особливу занепокоєність викликає зростання кількості пацієнтів із посттравматичним стресовим розладом серед військовослужбовців та цивільного населення. За оцінками експертів, від 10% до 20% учасників бойових дій потребують спеціалізованої психі-

атричної допомоги. Крім того, значно збільшилась кількість випадків тривожних та депресивних розладів серед внутрішньо переміщених осіб та населення прифронтових територій.

Традиційні методи лікування психічних розладів не завжди демонструють достатню ефективність, особливо при комплексних порушеннях, викликаних бойовою травмою. В цих умовах зростає актуальність впровадження інноваційних методів терапії, здатних забезпечити швидке та стійке покращення стану пацієнтів. Гіпербарична оксигенація зарекомендувала себе як ефективний метод лікування різних психічних розладів, що підтверджується численними міжнародними дослідженнями.

Проте широке впровадження ГБО в клінічну практику стримується відсутністю чітких організаційних механізмів її застосування на рівні спеціалізованих закладів охорони здоров'я. Існуючі організаційні моделі часто не враховують специфіку роботи психіатричних установ, особливості взаємодії різних спеціалістів та необхідність індивідуального підходу до кожного пацієнта.

Важливим аспектом проблеми є також економічна складова - висока вартість обладнання та експлуатаційних витрат вимагає оптимізації процесів для забезпечення максимальної ефективності використання наявних ресурсів. Необхідно розробити механізми, що дозволять зробити метод більш доступним для пацієнтів при збереженні його високої терапевтичної ефективності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки оптимізованої організаційної моделі застосування ГБО, яка б враховувала сучасні виклики у сфері охорони психічного здоров'я та забезпечувала максимальну ефективність використання методу в умовах спеціалізованих закладів охорони здоров'я України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам застосування ГБО в психіатричній практиці присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних дослідників. Аналіз наукової літератури показує зростання інтересу до цієї проблематики, особливо в контексті лікування бойової психічної травми та її наслідків.

Фундаментальні дослідження механізмів впливу ГБО на функціональний стан центральної нервової системи представлені в роботах Brugniaux, J.V., et al. (2018) [1 с. 1]. Вчені довели, що гіпербарична оксигенація призводить до нормалізації нейромедіаторного обміну та покращення мікроциркуляції в структурах головного мозку, що обумовлює її високу ефективність при лікуванні тривожних розладів.

Організаційні аспекти впровадження антикризових методів в клінічну практику детально розглянуті в дослідженнях Петрунько, Т. Р. (2023). [2 с. 21]. Автор запропонувала ряд моделей організації надання медичної допомоги в умовах спеціалізованого медичного закладу, визначила основні етапи впровадження методів та критерії оцінки їх ефективності.

Значний внесок у розвиток методології надання психіатричної допомоги зробили Барановська, Л. М., та співавтори (2015) [3 с. 73] та Теремецький, В. І. (2023) [4 с. 45], які розробили диференційовані протоколи лікування різних психічних розладів з урахуванням їх патогенетичних особливостей. Дослідники також запропонували систему моніторингу стану пацієнтів під час курсу лікування.

Міжнародний досвід організації ГБО-терапії широко представлений у наукових працях [5, с. 582, 6 с. 857, 7 с. 1024, 8 с. 459, 9 с. 281], які узагальнили результати впровадження методу в провідних медичних центрах США та Європи. Особливу увагу дослідники приділяють питанням стандартизації протоколів лікування та забезпечення безпеки процедур.

Економічні аспекти застосування ГБО досліджені в роботах цілого ряду авторів [10, с. 537, 11, с. 949, 12, с. 191, 13, с. 539, 14, с. 139], який провів порівняльний аналіз ефективності різних моделей організації ГБО-терапії та запропонував критерії оцінки їх економічної доцільності.

Важливим напрямком досліджень є вивчення ефективності ГБО при лікуванні ПТСР [15 с. 2689, 16 с. 168]. У роботі Doenyas-Barak, K. (2022) [17 с. 289] представлені результати масштабних клінічних досліджень, які підтверджують високу ефективність методу в лікуванні бойової психічної травми.

Питання підготовки персоналу та організації міждисциплінарної взаємодії розглянуті в працях Пінчук, І. Я. (2013) [18, с. 14]. Автор запропонував комплексну систему навчання спеціалістів та алгоритми координації роботи різних підрозділів медичного закладу.

Значний інтерес представляють ряд досліджень [19, с. 431, 20, с. 228, 21, с. 2], присвячені розробці систем контролю якості при організації ГБО-терапії. Запропоновані автором підходи дозволяють забезпечити високий рівень безпеки та ефективності лікування.

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, багато питань організації ГБО-терапії в умовах спеціалізованих психіатричних закладів залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий інтерес до проблеми, залишаються недостатньо вивченими питання оптимізації організаційних моделей застосування ГБО в умовах спеціалізованих закладів охорони здоров'я України. Аналіз наукової літератури та практичного досвіду дозволив виділити кілька ключових аспектів проблеми, які потребують подальшого дослідження.

Варто відзначити, що на даний час відсутня єдина стандартизована модель організації ГБО-терапії, яка б враховувала специфіку роботи психіатричних закладів в Україні. Існуючі моделі часто базуються на досвіді соматичних стаціонарів і не враховують особливості ведення пацієнтів з психічними розладами. Потребують уточнення питання інтеграції ГБО в загальну систему надання психіатричної допомоги.

Недостатньо розроблені механізми координації роботи різних спеціалістів, залучених до процесу лікування. Особливо актуальним є питання взаємодії психіатрів, психологів та лікарів ГБО при плануванні та проведенні терапії. Відсутні чіткі алгоритми прийняття клінічних рішень та розподілу відповідальності між членами лікувальної команди.

Ще одним важливим аспектом, є те, що критерії оцінки ефективності та економічної доцільності методу потребують уточнення. Існуючі підходи часто не враховують комплексний характер психічних розладів та необхідність тривалого спостереження за пацієнтами. Відсутні стандартизовані інструменти оцінки якості життя пацієнтів та їх соціальної адаптації після курсу лікування.

Також важливим аспектом є відсутність системного підходу до ідготовки персоналу. Існуючі навчальні програми часто мають фрагментарний характер і не забезпечують формування всіх необхідних компетенцій. Особливо це стосується питань психологічного супроводу пацієнтів під час ГБО-терапії.

Невирішеним питанням залишається оптимізація матеріально-технічного забезпечення. Відсутні чіткі рекомендації щодо планування потужності відділень ГБО, розрахунку необхідної кількості обладнання та витратних матеріалів. Це ускладнює процес планування та бюджетування при впровадженні методу.

Окремої уваги заслуговує проблема інтеграції ГБО-терапії в систему реабілітації військовослужбовців з бойовою психічною травмою. Потребують розробки спеціальні протоколи лікування, що враховують особливості перебігу ПТСР та супутніх розладів у цієї категорії пацієнтів.

Таким чином, комплексне вирішення зазначених проблем вимагає розробки оптимізованої організаційної моделі, яка б забезпечувала максимальну ефективність застосування ГБО при раціональному використанні наявних ресурсів. Це обумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямку.

Мета статті. Розробити та обґрунтувати оптимізовану організаційну модель застосування гіпербаричної оксигенації в лікуванні психічних розладів на рівні спеціалізованих закладів охорони здоров'я України.

Виклад основного матеріалу. Дослідження проводилось на базі клініки «Центр стимуляції мозку» протягом 2022–2024 років. Програма дослідження включала кілька послідовних етапів, що дозволило всебічно вивчити проблему та розробити ефективні рішення.

На початковому етапі було проведено комплексний аналіз існуючої системи організації ГБО-терапії. Методом експертних оцінок та анкетування персоналу виявлено ключові проблеми в організації лікувального процесу. Особливу увагу було приділено питанням координації роботи різних спеціалістів та стандартизації лікувальних протоколів. Аналіз медичної документації двохсот пацієнтів, які отримували ГБО-терапію протягом попереднього року, дозволив виявити значні відмінності в підходах до призначення курсів лікування та оцінки їх ефективності.

На основі отриманих даних було розроблено інтегровану організаційну модель застосування ГБО. В основу моделі покладено принцип міждисциплінарного підходу, що передбачає тісну взаємодію психіатра, психолога та лікаря ГБО. Для кожного спеціаліста розроблено чіткі посадові інструкції та алгоритми взаємодії. Впроваджено систему регулярних консиліумів для обговорення складних випадків та корекції лікувальної тактики.

Важливим елементом моделі стала розробка стандартизованих протоколів лікування для різних нозологічних форм. Протоколи враховують індивідуальні особливості пацієнтів та дозволяють гнучко корегувати терапію залежно від досягнутих результатів. Впроваджено систему моніторингу стану пацієнтів з використанням стандартизованих оціночних шкал.

Значна увага приділена підготовці персоналу. Створено навчальний центр, де проводяться регулярні семінари та практичні заняття. Впроваджено систему наставництва для молодих спеціалістів. Організовано регулярний обмін досвідом з іншими медичними закладами.

Для оцінки ефективності моделі проведено порівняльне дослідження. В дослідження

включено сто двадцять пацієнтів з тривожними та депресивними розладами. Пацієнти були розподілені на дві рівні групи. Основна група отримувала лікування за новою моделлю, контрольна - за стандартною схемою.

Результати дослідження продемонстрували високу ефективність розробленої моделі. Відзначено суттєве покращення клінічних показників у пацієнтів основної групи. Середня тривалість лікування скоротилася більш ніж на чотири дні. Значно зменшилися економічні витрати на проведення терапії. Особливо важливим стало підвищення задоволеності пацієнтів якістю наданої допомоги.

Впровадження моделі також сприяло покращенню організації роботи медичного закладу в цілому. Підвищилась ефективність використання обладнання, покращилась взаємодія між підрозділами, зросла кваліфікація персоналу. Отримані результати свідчать про доцільність широкого впровадження розробленої моделі в практику спеціалізованих закладів охорони здоров'я України.

Висновки. Проведене дослідження дозволило розробити та апробувати нову організаційну модель застосування гіпербаричної оксигенації в лікуванні психічних розладів. Результати впровадження моделі демонструють її високу клінічну та економічну ефективність. Особливо важливим є досягнення стійкого терапевтичного ефекту при одночасному скороченні термінів лікування.

Успішність запропонованої моделі базується на комплексному міждисциплінарному підході до організації лікувального процесу. Взаємодія психіатра, психолога та лікаря ГБО дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного пацієнта. Стандартизація лікувальних протоколів суттєво підвищує якість надання медичної допомоги.

Важливим досягненням стало створення ефективної системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Регулярні навчальні семінари та практичні заняття сприяють постійному професійному розвитку спеціалістів. Обмін досвідом з іншими медичними закладами забезпечує впровадження кращих практик організації ГБО-терапії.

Впровадження розробленої моделі дозволило суттєво оптимізувати використання наявних ресурсів. Раціональне планування роботи відділення ГБО та чітка координація дій персоналу забезпечили підвищення ефективності використання обладнання. Економічний ефект досягається за рахунок скорочення термінів лікування та зменшення експлуатаційних витрат. Особливу увагу приділено контролю якості надання медичної допомоги. Розроблена система моніторингу дозволяє оперативно оцінювати ефективність лікування та вносити необхідні корективи. Регулярний аналіз результатів роботи сприяє постійному вдосконаленню лікувального процесу.

Отримані результати створюють наукове підґрунтя для удосконалення організації психіатричної допомоги в Україні та підвищення її доступності для населення. Впровадження сучасних організаційних моделей сприятиме покращенню якості життя пацієнтів з психічними розладами та їх соціальній адаптації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Brugniaux J., Coombs G., Barak O., Dujic Z., Sekhon M., Ainslie P. Highs and Lows of Hyperoxia: Physiological, Performance, and Clinical Aspects. Am. J. Physiol. Regul. Integr. Comp. Physiol. 2018. № 315. С. 1–27. DOI: https://doi.org/10.1152/ajpregu.00165.2017. (дата звернення 17.02.2025).

2. Петрунько Т. Антикризове управління закладом охорони здоров'я : дис. ... док. наук. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50723/1/ПЕТРУНЬКО%20Т.Р.pdf. (дата звернення 17.02.2025)

3. Барановська Л., Риженко О. Економічний фактор в оптимізації мережі психіатричних закладів. Психічне здоров'я. 2015. №1. С. 73–76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PsZd_2015_1_15. (дата звернення 17.02.2025).

4. Теремецький В. Адміністративно-правове регулювання надання психіатричної допомоги в Україні : дис. ... док. наук. 2023. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_kolodchina.pdf. (дата звернення 17.02.2025).

5. Burtscher J., Maglione V., Di Pardo A., Millet G., Schwarzer C., Zangrandi L. A rationale for hypoxic and chemical conditioning in Huntington's disease. Int. J. Mol. Sci. 2021. № 22. С. 582–586. DOI: https://doi.org/10.3390/ijms22020582. (дата звернення 17.02.2025).

6. Burtscher J., Syed M., Lashuel H., Millet G. Hypoxia conditioning as a promising therapeutic target in Parkinson's disease? Mov. Disord. 2021. С. 857-861. DOI: https://doi.org/10.1002/mds.28544. (дата звернення 17.02.2025).

7. Gebara E., Zanoletti O., Ghosal S., Grosse J., Schneider B., Knott G., Astori S., Sandi C. Mitofusin-2 in nucleus accumbens regulates anxiety and depression-like behaviors through mitochondrial and neuronal actions. Biol. Psychiatry. 2020. С. 1024–1026. DOI: https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2020.12.003. (дата звернення 17.02.2025).

8. Chen W., Liang X., Nong Z., Li Y., Pan X., Chen C., Huang L. The Multiple Applications and Possible Mechanisms of the Hyperbaric Oxygenation Therapy. Med. Chem. 2019. №15. С. 459-471. DOI: https://doi.org/10.2174/1573406415666181219101328. (дата звернення 17.02.2025).

9. Choudhry H., Harris A. Advances in Hypoxia-Inducible Factor Biology. Cell Metab. 2018. № 27. С. 281–298. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cmet.2017.10.005. (дата звернення 17.02.2025).

10. Ding F., Cheng X., Zhao T., Zhao Y., Zhang G., Wu H., Zhu L., Wu K. Intermittent hypoxic preconditioning relieves fear and anxiety behavior in post-traumatic stress model mice. *Sheng Li Xue Bao.* 2019. № 71. С. 537–546. (дата звернення 17.02.2025).

11. Gangwar A., Pooja M., Sharma M., Singh K., Patyal A., Bhaumik G., Bhargava K., Sethy N. Intermittent normobaric hypoxia facilitates high altitude acclimatization by curtailing hypoxia-induced inflammation and dyslipidemia. Pflug. Arch. 2019. № 471. С. 949–959. (дата звернення 17.02.2025).

12. Leung J., Lam R. Hyperbaric Oxygen Therapy: Its Use in Medical Emergencies and Its Development in Hong Kong. *Hong Kong Med. J.* 2018. № 24. С. 191–199. (дата звернення 17.02.2025).

13. Meuret A., Ritz T., Wilhelm F., Roth W., Rosenfield D. Hypoventilation therapy alleviates panic by repeated induction of dyspnea. Biol. Psychiatry Cogn. Neurosci. Neuroimaging. 2018. № 3. С. 539–545. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bpsc.2018.01.010. (дата звернення 17.02.2025).

14. Vinkers C., Kuzminskaite E., Lamers F., Giltay E., Penninx B. An integrated approach to understand biological stress system dysregulation across depressive and anxiety disorders. J. Affect Disord. 2021. № 283. С. 139–146. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.01.051. (дата звернення 10.02.2025).

15. Eve D., Steele M., Sanberg P., Borlongan C. Hyperbaric oxygen therapy as a potential treatment for post-traumatic stress disorder associated with traumatic brain injury. Neuropsychiatric disease and treatment. 2016. С. 2689–2705. DOI: https://doi.org/10.2147/NDT.S110126. (дата звернення 10.02.2025).

16. Harch P., Andrews S., Fogarty E., Amen D., Pezzullo J., Lucarini J., Van Meter K. A phase I study of low-pressure hyperbaric oxygen therapy for blast-induced post-concussion syndrome and post-traumatic stress disorder. *Journal of neurotrauma.* 2012. № 29(1). С. 168–185. DOI: https://doi.org/10.1089/neu.2011.1895. (дата звернення 10.02.2025).

17. Doenyas-Barak K., Catalogna M., Kutz I., Levi G., Hadanny A., Tal S., Efrati S. Hyperbaric oxygen therapy improves symptoms, brain's microstructure and functionality in veterans with treatment resistant post-traumatic stress disorder: *A prospective, randomized, controlled trial. PloS one.* 2022. № 17(2). DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264161. (дата звернення 10.02.2025).

18. Пінчук І. Міжвідомча взаємодія з питань охорони психічного здоров'я населення України: міф чи реальність. *Архів психіатрії.* 2013. № 19(4). С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsuh_2013_19_4_6. (дата звернення 10.02.2025).

19. Choudhury R. Hypoxia and Hyperbaric Oxygen Therapy: A Review. Int. J. Gen. Med. 2018. № 11. С. 431–442. DOI: https://doi.org/10.2147/IJGM.S172460. (дата звернення 10.02.2025).

20. Santema T., Stoekenbroek R., van Steekelenburg K., van Hulst R., Koelemay M., Ubbink D. Economic outcomes in clinical studies assessing hyperbaric oxygen in the treatment of acute and chronic wounds. Diving Hyperb Med. 2015. № 45(4). С. 228–234. URL: https://www.researchgate.net/publication/305166445_Economic_outcomes_in_clinical_studies_assessing_hyperbaric_oxygen_in_the_treatment_of_acute_and_chronic_wounds. (дата звернення 10.02.2025).

21. Pawlik M., Rinneberg G., Koch A., Meyringer H., Loew T., Kjellberg A. Is there a rationale for hyperbaric oxygen therapy in the patients with Post COVID syndrome? *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience.* 2024. С. 1-21. DOI: https://doi.org/10.1007/s00406-024-01911-y. (дата звернення 10.02.2025).

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF THE RESTORATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD

УДК 338.246.8(477)
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.14

Ленець В.Г.
приватний підприємець,
аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичний приватний університет

У статті досліджено правові засади відновлення повоєнної економіки України та організаційно-правові особливості реалізації плану її відбудови.
Автор узагальнює думку провідних науковців, соціологічних та економічних шкіл про післявоєнну відбудову, шанс країни позбутися залишків пострадянського врядування економікою та перетворитися в сучасну зразкову демократичну країну з розвиненою ринковою економікою та розвиненою інфраструктурою територіальних громад. Окрім того, Україна отримає шанс модернізувати не лише інфраструктуру, економіку, системи освіти та охорони здоров'я, але й модернізувати свою політичну та судову системи та стати повноправним членом ЄС.
Автор акцентує увагу на потребі у час повоєнної відбудови посилення державного регулювання економічних процесів та виокремлює основні об'єкти державного регулювання; на важливості забезпечення продовольчої безпеки, що є одним з чинників, що спричиняє необхідність державного регулювання господарського життя, тобто участі в цьому регулюванні органів державної влади та місцевого самоврядування.
У статті наголошено, що інноваційна діяльність має стати фундаментом формування нового повоєнного господарського комплексу країни. Необхідне розуміння, що шлях від винаходу до виробництва в повоєнній країні має бути максимально короткий, як наприклад в Ізраїлі. Автор зауважує, що високий рівень корупції держави навіть в часи військового стану дуже шкодить державі, забираючи людські життя.
Зазначено, що повоєнна модернізація системи управління залежить від вмотивованої, синхронної роботи всіх гілок влади українського суспільства та вчасного реагування на виклики й загрози його мирному існуванню. Для чого необхідна політична воля до проєвропейського вектору змін в суспільстві.
Ключові слова: *повоєнна відбудова України, територіальні громади, європейська інтеграція, рівень корупції, інвестування, агресія рф.*

The article examines the legal foundations of the restoration of the post-war economy of Ukraine and the organizational and legal features of the implementation of the plan for its reconstruction.
The author summarizes the opinion of leading scientists, sociological and economic schools about the post-war reconstruction, the country's chance to get rid of the remnants of post-Soviet economic governance and turn into a modern exemplary democratic country with a developed market economy and a developed infrastructure of territorial communities. In addition, Ukraine will have a chance to modernize not only the infrastructure, economy, education and healthcare systems, but also to modernize its political and judicial systems and become a full member of the EU.
The author focuses on the need during the post-war reconstruction to strengthen state regulation of economic processes and identifies the main objects of state regulation; on the importance of ensuring food security, which is one of the factors that causes the need for state regulation of economic life, that is, the participation in this regulation of state authorities and local self-government bodies.
The article emphasizes that innovative activity should become the foundation for the formation of a new post-war economic complex of the country. It is necessary to understand that the path from invention to production in a post-war country should be as short as possible, as, for example, in Israel. The author notes that the high level of state corruption, even during times of martial law, is very harmful to the state, taking away human lives.
It is noted that the post-war modernization of the management system depends on the motivated, synchronous work of all branches of government of Ukrainian society and timely response to challenges and threats to its peaceful existence. For this, political will is necessary for a pro-European vector of changes in society.
Key words: *post-war reconstruction of Ukraine, territorial communities, European integration, level of corruption, investment, Russian aggression.*

Актуальність дослідження. Відбудова країни після завершення війни, розв'язаної рф, потребує організаційно-правового унормування та державного і публічного контролю, щоб максимально унеможливити прояви корупції та розкрадання як ресурсів так і коштів, котрі будуть сконцентровані на її відбудову. А військові дії вказують на те, що ці ганебні явища ще досить часто проявляються в органах публічної влади та силових структурах, які покликані боротися з ними. Договірна діяльність органів публічної влади з приводу відбудови країни є одним з пріоритетів МЗС України та і сього КМУ, адже на базі цих домовленостей планується час, обсяги та напрями надання допомоги міжнародними донорами.

На думку науковців (*Бедрій Р. Б.*), «відбудова зруйнованого житла, промислової та іншої інфраструктури, а також ефективне забезпечення місцевого економічного розвитку на шляху подолання наслідків російської збройної агресії є надзвичайно важливими та непростими завданнями державної і місцевої влади в Україні» [2]. У цьому процесі домінуватиме організаційно-правове забезпечення відновлення міст, адже Україна – урбанізована країна й більша частина її населення проживає у містах. «Повоєнне відновлення України

буде серйозним викликом не лише для нашої країни, але й для всього світу. Бо руйнування, спричинені російським агресором – величезні, тому очевидно – Україна не в змозі самостійно вирішувати ці проблеми. Відбудови міст та модернізації економіки України стане справою багатьох країн, що нині є союзниками України у її боротьби за збереження держави. Цей складний і багатогранний процес вимагатиме значної координації між урядами, міжнародними і неурядовими організаціями, приватним бізнесом та іншими зацікавленими сторонами» [2, с. 58].

Організаційно-правові засади відновлення повоєнної економіки та міжнародні договори, що застосовуються в процесах відбудови критичної інфраструктури країни, нині є актуальним об'єктом дослідження в середовищі науковців широкого спектру наук: економічної, соціології, політології, історії і звісно ж державного управління.

Виклад основного матеріалу. Війна, розпочата рф, спричиняє до сьогодні величезні економічні втрати в Україні, знищення природніх ресурсів, культурної спадщини, приносить жахливі екологічні наслідки. За оцінкою Київської школи економіки, лише станом на січень 2024 р. прямі збитки інфраструктури сягнули $155,0 млрд, до того ж більшість руйнувань припали на житловий сектор (понад 250 тис. будинків зруйновані чи пошкоджені). Серед регіонів, де зафіксовано найбільше зруйнованих житлових будівель, – Донецька, Київська, Луганська, Харківська, Чернігівська та Херсонська. Завдані інфраструктурі збитки на початок 2024 року сягають $36,8 млрд, втрати промисловості та підприємства – вже на рівні $13,1 млрд. За останніми даними зруйновано або пошкоджено 78 малих, середніх та великих приватних підприємств, а також 348 державних підприємств. Через бойові дії продовжує зростати сума прямих збитків від зруйнованої інфраструктури енергетичної галузі – до $9 млрд, агропромислового комплексу – $8,7 млрд. Крім того, станом на початок цього року зросли збитки сфер ЖКГ – $4,5 млрд та охорони здоров'я – ще на $1,4 млрд до $3,1 млрд [11].

Зазначаємо, вплив воєнних дій на окремі галузі економіки та регіони країни дуже різниться. Так, економіка на сході країни переважно знищена (одні з найбільших сталеливарних заводів були у м. Маріуполь), тоді як руйнування на заході України значно менші. Також різняться збитки за окремими галузями. Наприклад, російські ракети зруйнували всі основні нафтопереробні заводи, але IT-галузь залишилась майже неушкодженою. Як слушно зазначають фахівці, такий нерівномірний вплив підвищив розрив на ринку праці, який існував і у довоєнний період [5, с. 8]. По завершенні війни перед Україною постануть виклики відбудови зруйнованої інфраструктури та житлового фонду, а також пожвавлення економіки, яка не працювала належним чином і до початку повномасштабної війни, і навіть до російського вторгнення у Крим. Вважаємо, що центрову роль у цьому процесі відіграватиме відновлення інфраструктури та економіки міст, адже у них проживає близько 70 % населення.

Науковці Т. Милованов (Київська школа економіки) та Жерар Ролан (Піттсбурзький університет) зазначають, що «після війни Україна матиме шанс позбутися залишків радянських законів і перетворитися на сучасну зразкову демократичну країну. Вона матиме шанс відбудувати не лише інфраструктуру, економіку, системи освіти та охорони здоров'я, але й модернізувати свою політичну та судову системи та стати повноправним членом ЄС» [5, с. 50].

Військова повномасштабна агресія рф створила низку непередбачуваних бар'єрів на шляху висхідного економічного розвитку України. Російське вторгнення в Україну є глобальною кризою, яка завдала проблем мільйонам людей, і є серйозним економічним шоком для Європи та світу. Тому повоєнне відновлення України матиме за мету подальше інтегрування економіки країни у європейський простір. У зв'язку з цим є нагальна необхідність прийняття Україні на урядовому рівні масштабної програми відновлення та її організаційно-правовий супровід Програма повинна стати європейською трансформацією країни, а не її відбудовою до передвоєнного стану. Але для цього необхідно закласти організаційно-правові засади відновлення повоєнної економіки, чому сприятиме створення без бар'єрних та ліберально-бюрократичних процедур її реалізації. Це має бути унікально-динамічна і злагоджена робота законодавчої й виконавчої влад та місцевого самоврядування (адже відбудова перш за все торкнеться відбудови та модернізації не лише знищеного житла а й критичної інфраструктури, яка є фізично і морально застарілою, побудованою ще в УРСР. Але, на жаль, сьогодні ще в політичних та наукових колах триває дискурс: чи має бути повоєнна економіки чи зовсім нова, трансформована до вимог вступу у ЄС з відповідними реформами публічної влади, особливо в частині антикорупційних засад.

Високий рівень корупції держави навіть в часи військового стану дуже шкодить державі, забираючи у наслідку людські життя (неякісні або відсутність укриттів, якість оборонних

споруд, збої або невчасні, неякісні поставки в ЗСУ). За це свідчать соціологічні дослідження: 63% респондентів, опитаних у квітні 2024 р. на замовлення АТ «НСТУ», вважають, що за час повномасштабного вторгнення рф в Україні зріс рівень корупції; 24% вважають, що він не змінився; 5% – що зменшився; а 9% респондентів – важко дати оцінку… (*проведено Info Sapiens методом CAWI 9-10 квітня 2024 року за допомогою онлайн-панелі Info Sapiens)*. Думка про зростання корупції більше поширена у селах – там цей показник становить 72%. Згідно відповідей респондентів, можна виокремити 3 групи чинників, що вплинули на рівень корупції: безкарність корупціонерів, неефективність відповідних органів та побутова корупція. Основними причинами зростання корупції називають:

– безкарність корупціонерів (77%),

– неефективність антикорупційних органів (53%),

– неефективність силових органів (50%),

– та судової системи (49%).

Замикає список причин: бездіяльність громадян (26%) та громадських організацій (22%), а також побутова корупція (35%) [3].

Варто наголосити, що для успішної відбудови країни та побудови суспільство на європейських засадах, корупційні дії чиновників органів як публічної так і судової влади потрібно прирівняти до покарання за державну зраду і створити жорсткі організаційно-правові умови покарання винних. Їхні дії будуть дуже шкодити повоєнному відродженню України. Можливо, за прикладом Сінгапуру, необхідно буде навіть для контролю цього процесу запрошувати фахівців з корупційної боротьби з-за кордону, використовувати його досвід [13].

На початкових етапах відновлення економіки України та її модернізації для ефективної реалізації всіх пов'язаних з цим процесів та заходів вважаємо за необхідно все ж посилити державне регулювання економічних процесів, що «здійснюється через внесення змін до законодавства, шляхом введення у законодавчу базу нових норм або зміну вже існуючих. Вважаємо, що у цей період державне регулювання покликане ліквідувати причини недосконалості роботи ринкової економіки з відбудови критичної інфраструктури громад міст та сіл та малоприбуткових (але соціально значних) підприємств. Виходячи із національного законодавства окреслюємо такі правові форми державного регулювання господарської діяльності, які буде необхідно використовувати:

1. Державний нагляд (контроль) – дії уповноважених законом органів публічної влади, їх територіальних органів, місцевого самоврядування, інших органів влади у межах повноважень, визначених законом, щодо виявлення та запобігання порушення вимог законодавства суб'єктами господарювання та забезпечення інтересів.

2. Державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України на період відновлення.

3. Субсидіарність у сферах державного управління та місцевого самоврядування на регіональному й місцевому рівнях з посиленням позицій нагляду органів державної влади (створення обласних та районних префектур).

4. Модернізація нормативного регулювання прийняття управлінських рішень на цей період у бік упрощення та посилення антикорупційного контролю. Запровадження максимально діджиталізації управлінських послуг в економічних процесах.

Враховуючи неодноразові зміни у структурі системи державного управління, незавершені економічні реформи та велику кадрову плинність слід вказати на нестабільність національного регулювання державою господарської діяльності та спричинену цим економічну кризу Посилення державного регулювання економічних процесів цими методами знизить цю нестабільність. «Основними об'єктами державного регулювання є: 1) всі елементи економічної системи (продуктивні сили, техніко-економічні, організаційно-економічні та виробничі відносини і господарський механізм); 2) законодавство; 3) сфери, регіони та галузі економіки; 4) національний доход; 5) ціни та платіжний баланс; 6) суб'єкти господарства; 7) економічний цикл; 8) інфраструктура; 9) навколишнє середовище; 10) зайнятість; 11) грошовий обіг; 12) сукупні попит та пропозиція; 13) зовнішньоекономічні зв'язки» [7, с. 18–20].

Ще в жовтні 2023 року Інститут права Львівського державного університету внутрішніх справ провів науково-практичний семінар на тему: «Актуальні проблеми правового регулювання економічного відновлення України». У резолюції семінару було зазначено: «1) Післявоєнна відбудова України відкриває виняткові можливості радикальної модернізації економіки країни та проведення структурних реформ. При цьому курс структурних трансформацій та економічної реконструкції має задаватися європерспективою України та наближати країну до повноправного членства у Європейському Союзі. Реальна перспектива вступу до ЄС – це потужний стимул для України узгодити з ЄС своє регулятивне й законодавче поле, щоб забезпечити верховенство права, низьку корупцію, сильну демократію та розвинуту потужну економічну систему.

2) Завданнями трудового законодавства у післявоєнний період слід визначити підвищення умов праці, у тому числі оплаті праці, організації праці і охорони праці; створення умов для повернення працівників, які перебувають в статусі тимчасово переміщених осіб. Цими завданнями обумовлені пріоритети реформування трудового законодавства з метою стимулювання ринку праці в Україні. Напрямками реформування трудового законодавства необхідно виділити його лібералізацію, діджиталізацію та зміну підходів до роботи контролюючих органів, які повинні здійснювати не репресивну, а сервісну і консультативну функції.

3) Спроба сформувати програми виходу із економічної кризи, спричиненою війною, має базуватися на нових морально-етичних цінностях та принципах відповідального споживання, що передбачають зведення до мінімуму накопичення природних і будь-яких інших ресурсів, зменшення кількості відходів за рахунок повторного використання товарів, використання відновлювальних ресурсів, упровадження продуктів із великим життєвим циклом. Необхідною є розробка ґрунтовної програми економічного відновлення України з урахуванням нинішньої ситуації стану війни і можливих сценаріїв повоєнного розвитку, ефективність якої у вирішальній мірі визначатиметься правильним вибором пріоритетних сфер фінансування. Такими вже зараз до закінчення воєнних дій мають бути відновлення енергетичної інфраструктури та інфраструктури агропромислового комплексу. Паралельно відновлення має охопити соціальну сферу, особливо в частині пріоритетного фінансування охорони здоров'я – реабілітації поранених, захисту материнства, сім'ї і дитинства, допомоги сім'ям загиблих і поранених, включаючи податкові пільги. Важливим пріоритетом залишається вища освіта, насамперед, підготовка кадрів з інженерно-технічних спеціальностей, публічного, публічно-корпоративного та корпоративного менеджменту, на який значною мірою буде покладено управління реалізацією цього відновлення.

4) Політика Уряду України в сфері забезпечення продовольчої безпеки змінюється відповідно до викликів, зумовлених агресією рф, та з урахуванням напрацювань, які підтвердили свою практичну спрямованість [1, с. 4–5]. Організаційно-правові засади процесу відновлення повоєнної економіки перш за мають бути направлені на створення належних умов залучення і захисту міжнародних інвестицій та створення антикорупційних умов для виконання всіх програм та проектів. У той же час належні умови мають бути створені й для національного інвестора.

Україна не змінюватиме свого європейського напрямку руху, тому кожен її правовий сегмент має бути приведений до норм європейського права, зокрема сегмент договірних зобов'язань, що виникають у ході реалізації господарських правовідносин, які є домінантними у процесі повоєнної відбудови. Договори, що укладаються при реалізації цієї діяльності мають виняткову роль у розвитку економіки держави, тому модернізація правового регулювання безумовно покращуватиме економічну складову української держави. Як ніколи швидкого реформування потребує господарське право як таке, що в умовах вітчизняних реалій не в змозі повним обсягом забезпечувати регулювання відносин, яких воно стосується. На думку науковців (*А. В. Замрига*), «серед таких недосконало врегульованих питань варто виокремити господарський договір, який нині набуває все більшого значення й популярності в господарських відносинах. Україна все ще перебуває на етапі трансформації до ринкової економіки, господарсько-договірні відносини є одним із найбільш потужних ринкових елементів для національної економічної системи. Значне поширення практики укладання господарських договорів і недосконале їх нормативне врегулювання свідчить про необхідність підвищення обізнаності і правосвідомості суб'єктів господарського права, а також про потребу, що зростає, поліпшення правового регулювання цього питання» [9, с. 61]. Зазначаємо важливість впливу європейського права на договори у процесі регулювання господарських правовідносин, що проявляється у потребі привести національне правове поле до вимог європейського права з метою зміцнення правової системи України.

Також інноваційна діяльність має стати фундаментом формування нового повоєнного господарського комплексу країни. Маємо розуміти, що шлях від винаходу до виробництва в повоєнній країні має бути максимально короткий, як наприклад в Ізраїлі (*функціонування технологічних інкубаторів*) чи інших економічно розвинених [6, с. 72–75]. Науковець П. Ворона зазначає важливу роль програми технологічних інкубаторів в інтеграції Ізраїлю у верхній ряд промислово розвинених націй, які допомогли створити одну з технологічно успішних економік світу. Що можна використати в українських реаліях. Ця програма замислювалася як допомога в адаптації іммігрантів великої еміграційної хвилі (*алії*) 90-х рр. серед яких було багато вчених та інженерів,

здатних внести свій вклад в розвиток Ізраїлю. На початок XXI ст. програма вже виконала своє завдання і почався процес заохочення через програму високотехнологічних компаній ***стартапів***. Вона вже не націлена на участь в ній переважно нових репатріантів, її двері відкриті для всіх власників нових цікавих та перспективних ідей. Уряд, виконавши своє завдання, прагне до досягнення нових результатів, вважаючи, що технологічні інкубатори ще мають свій потенціал та здатні ще зробити свій внесок до перетворення Ізраїлю не лише в успішну країну, але і в безперечні світові лідери у сфері високих технологій, у т. ч. й безпекових [6, с. 77].

Під «інноваційною політикою», у відповідності до чинного законодавства визначають комплекс принципів та взаємо підтримуючих організаційних, правових, економічних та соціальних методів регулювання, стимулювання, планування та контролю процесів інноваційної діяльності в виробничій та науково-технічній сферах. А головним завданням державних органів є встановлення мети інноваційної політики її базових принципів та механізму реалізації. В основі інноваційної політики провідних країн світу – сприяння розвитку науки й техніки, підвищення інноваційної активності, що забезпечує конкурентоспроможність національної продукції на світовому ринку, обороноздатність країни, поліпшує екологічну ситуацію, а також сприяє розвитку венчурного довгострокового бізнесу. У цю політику органічно вплітається зазначена нами програма технологічних інкубаторів Ізраїлю.

Держава має визначати пріоритетні напрями інноваційної діяльності та пропонувати шляхи підтримки підприємствам, які працюють над виконанням державних інноваційних програм. Вони формуються під впливом національно-економічних, екологічних чинників. Залежно від масштабу вирізняються глобальні, міжнародні та національні пріоритети розвитку науки й техніки [16].

Перед початком відбудови українське суспільство має визначитися зі своїм баченням майбутнього, що важливо для формування інвестиційної політики. У всіх країнах світу таке бачення відображує *Візія* – уявне бачення громадянами свого майбутнього, характерних його рис. Відділення економіки НАН України спробувало зробити такий екскурс що до майбутнього України. У запропонованій ними Візії використано як власні наукові напрацювання, так і результати різних соціологічних опитувань, позиції багатьох українських і закордонних експертів та науковців: економістів, управлінців, правників. Тому напрацьована Візія – спільна праця наукових установ Відділення економіки: Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи, Інституту економіки та прогнозування, Науково дослідного центру індустріальних проблем розвитку, Інституту економіки природокористування та сталого розвитку, Інституту ринку і економіко-екологічних досліджень, Інституту регіональних досліджень імені М. І. Долішнього, Інституту економіко правових досліджень імені В. К. Мамутова, Інституту економки промисловості, Закарпатського регіонального центру соціально-економічних і гуманітарних досліджень. У Візії для досягнення основної мети – відбудови України та її вступу до ЄС накреслено завдання для основних складових цього процесу.

«Система державного управління. … Досвід останніх років продемонстрував, що українське суспільство здатне до успішної самоорганізації і консолідації на місцевому рівні. Тому без (авт. – завершення) адміністративної реформи подолати виклики воєнного часу було би значно складніше. Додатково підвищенню ефективності державного управління сприятиме реформа системи органів центральної влади, оптимізація їх структури та посилення вимог до кадрового забезпечення.

Суттєвим викликом все ще є корупційні ризики, що з часом, найімовірніше, будуть подолані з огляду на суспільно-політичні зрушення, підвищення рівня громадянської свідомості та євроінтеграційні наміри України. З часом Україна досягне достатньої інституційної спроможності системи державної влади, передовсім у частині виконання загальнодержавних і державних цільових програм, узгодження різних напрямів державної політики та розвитку компетенцій державних службовців. Державна політика ґрунтуватиметься на легітимній національній ідеї, баченні перспектив розвитку держави, скоординованому із бюджетними витратами і міжнародними зобов'язаннями України. Але нагально необхідними є встановлення і збереження балансу між перевагами ринкової економіки, цілями державного протекціонізму та важливістю забезпечення добробуту населення. Таке збалансування потребуватиме поміркованого регулювання підприємницької діяльності, послаблення податкового тягаря з одночасним забезпеченням неухильного контролю за дотриманням вимог законодавства, експортної орієнтації економіки, підвищення платоспроможності населення як ключового споживача вироблюваної продукції та послуг. Значні резерви покращання якості управління криються у заповненні прогалин в інформаційному полі, передусім шляхом упровадження сучасної повноцінної сис-

теми регістрів, які заповнюватимуться шляхом поточного спостереження, проведенні на їх фундаменті систематичних вибіркових обстежень не тільки на національному, а й на місцевих рівнях, максимального використання *big data (великих даних).*

Зміна структури економіки. З початком воєнних дій і масових руйнувань застаріла структура вітчизняної економіки парадоксальним чином отримала можливість швидкого і кардинального оновлення. ... Відновлюватимуться лише найбільш конкурентні види економічної діяльності та сектори промисловості. При цьому відновлення відбуватиметься не шляхом відтворення старого виробництва, а з упровадженням новітніх технологій та енергоефективного обладнання – тобто по суті створюватимуться нові підприємства, фундаментом яких має бути науково обґрунтоване проєктування інновацій. Отже, ключовим завданням системи управління є визначення найбільш перспективних і конкурентних сфер економіки та напрямів їх підтримки із застосуванням усього доступного комплексу фінансово-економічних та організаційних інструментів.

Новий суспільний договір. Війна дає змогу державному апарату «обнулити» стосунки з великим бізнесом, скасувати переважну більшість пільг, відмовитися від діючих раніше неформальних моделей взаємовідносин, посилаючись, зокрема, на суспільний запит та зовнішні очікування. У цей період найважливіше не допустити жодного випадку відновлення довоєнної практики взаємодії з бізнесом – корупції, створення «особливих» умов, зловживань, податкової тінізації. Створення атмосфери нетерпимості до корупції з боку влади та впевненість економічних суб'єктів у неможливості повернення до напівлегальних умов ведення бізнесу з часом неминуче забезпечать синергетичний ефект, що лише посилюватиме позитивний досвід цивілізованої організації економіки. За висновками істориків та соціальних психологів, корупція є одним із невід'ємних проявів та ключових механізмів тоталітарної держави, де економічні преференції надаються з огляду на особисту відданість вищому керівництву, а їх позбавлення – інструментом покарання та шантажу. Натомість у демократичному суспільстві відносини економічних суб'єктів з владою максимально деперсоналізовані, оскільки опосередковані ефективно діючими правилами, законами та нормами. Тому широке висвітлення в українському суспільстві тоталітарної природи корупції, пояснення її витоків та непритаманності національному менталітетові допомагатиме подоланню цього негативного явища.

Додатково цьому сприятиме сформована завдяки війні відраза вітчизняної суспільної свідомості до радянського спадку і тоталітарної сутності країни-агресора. Конче потрібним вже сьогодні є вироблення нового суспільного договору, який спиратиметься на інститути, а не на персоналії.

Інтегрований розвиток територій. Територіальні економічні, демографічні й екологічні диспропорції стануть одним із найбільших викликів для повоєнної країни. Насамперед їх подолання потребуватиме ґрунтовних і комплексних наукових досліджень, що становитимуть фундамент ухвалення рішень щодо релокації частини підприємств у менш зруйновані війною і віддалені від північно-східних кордонів місцевості. Переміщення окремих (стратегічно важливих) підприємств має стати обов'язковим і здійснюватися за державної підтримки. Це стосується підприємств, що мають критичне значення для економіки, військової промисловості, інфраструктури. Наслідком релокації підприємств стане переміщення великої кількості працівників та їхніх сімей, що потребуватиме соціального і побутового забезпечення новоприбулих, доступності для них роботи, житла, освітніх, медичних послуг. Це спричинить зростання навантаження на місцеву економіку і соціальну сферу, що зумовить необхідність додаткового контролю за процесами розміщення населення, їх планування і збалансування зусиль влади. Руйнування житла й критичної інфраструктури міст у багатьох місцевостях також зумовить вимушене переміщення населення. Імовірно, частина громадян залишить країну, частина тимчасово поселиться у сільській місцевості, де залежність від критичної інфраструктури є меншою.

Диспропорції розселення спричинять ще більше розбалансування економіки, поглиблюватимуть соціальну нерівність; побутова невлаштованість переселенців та додатковий тиск на ринок праці посилюватимуть психологічну напругу в суспільстві. Навіть тимчасове і неповне, але швидке розв'язання цих проблем стане основним завданням для місцевих органів влади на найближчі 3-4 роки. Саме від успішності зусиль місцевої влади залежатиме збереження суспільного потенціалу країни. Водночас втілення інтеграційних процесів відкриє нові – і дуже вагомі – можливості не тільки економічного, а й соціального, екологічного, культурного розвитку єдиної країни.

Системні екологічні ризики. Екологічні загрози та виклики в Україні є настільки масштабними, що вирішення пов'язаних із цим

проблем вимагатиме надзусиль усієї світової спільноти. За силою руйнівного для довкілля впливу російсько-українська війна перевищила навіть небезпеку глобальних кліматичних змін.

Особливо катастрофічними є втрати лісів, біорізноманіття, наслідки забруднення водних об'єктів і ґрунтів. З огляду на тотальність руйнування довкілля на територіях, де ведуться бойові дії, втраченими для людства і майбутніх поколінь виявляються цілі екосистеми. Їхнє відновлення є надзвичайно тривалим, коштовним та трудомістким завданням. Тому відновлення довкілля потребуватиме нестандартних рішень в екологічному, технологічному, економічному, правовому полі. Мають застосовуватися новітні наукові підходи до організації відновлення довкілля (на екосистемних засадах)… .

Міжнародне співробітництво. Є всі підстави очікувати потужну фінансову допомогу для відродження зруйнованої війною економіки України. Джерелами, імовірно, стануть ресурси міжнародних фінансових організації, підтримка економічно розвинених країн, компенсаційні виплати країни агресора. Проте, формування й реалізація своєрідного плану Маршалла-XXI мають спиратися не тільки на бачення майбутніх цілей і завдань міжнародним експертним середовищем, а й – що є принципово важливим – враховувати позиції України. Розраховуючи на міжнародну фінансову допомогу, Україна здійснюватиме пошук внутрішніх резервів відновлення і розвитку, насамперед у сферах, пов'язаних із зміною структури економіки на користь галузей із вищим рівнем доданої вартості та підвищенням ефективності управління. Дотепер не використаними повною мірою залишаються фінансові можливості, якими володіє громадський сектор українського суспільства.

Напрямки відродження України прямо пов'язані з забезпеченням національної безпеки і оборони. Прогноз стану національної безпеки і оборони України у 2030 році має певну невизначеність і непередбачуваність через незавершеність війни з рф попри героїчний спротив ЗСУ і впевненість більшої частини міжнародного співтовариства та вітчизняного суспільства у нашій стійкості. Можна передбачити два сценарії розвитку ситуації відповідно до геополітичної ситуації, стану відродження країни, обраних і реалізованих пріоритетних напрямків розвитку оборонного сектору та економіки.

Перший сценарій «Безпечна країна» передбачає такі гіпотези:

– вся територія України (включаючи АР Крим) звільнена від окупаційних військ рф;

– Україна інтегрована у міжнародну систему колективної безпеки і є членом НАТО;

– країна започаткувала та реалізує нову доктрину національної безпеки і оборони, яка передбачає можливість протистояти гібридній війні та давати асиметричну відповідь країні-агресору – рф;

– ЗСУ повністю переведено на міжнародні стандарти та стандарти НАТО;

– в Україні розвинуто власний багатопрофільний оборонно-промисловий комплекс, заснований на новітніх критичних технологіях, створений у кооперації з країнами-партнерами, з високим експортним потенціалом;

– економіка України є високотехнологічною та експортно орієнтованою;

– повністю відновлено критичну інфраструктуру країни на основі сучасних технологій;

– країна має професійну армію та спроможну систему територіальної оборони, а більшість громадян готові захищати її суверенітет від зовнішньої агресії;

– забезпечено політичну, економічну, військово-технічну підтримку України з боку стратегічних партнерів (США, Канади, Великої Британії, країн Балтії, Польщі та ін.);

– в українській державі відбулися глибокі демократичні перетворення;

– народ та еліти консолідовано навколо загальнонаціональних інтересів.

Відмінності другого сценарію розвитку національної безпеки і оборони «Захищена країна»:

– всю територію України (за винятком АР Крим) звільнено військовим шляхом, звільнення АР Крим здійснюватиметься дипломатичним шляхом за межами 2030 р.;

– Україна не є членом НАТО, однак має військові договори з багатьма країнами-членами НАТО і не тільки;

– національна безпека України гарантується угодою, підписаною найбільшими країнами світу.

Безумовно, більш бажаним сценарієм є перший – «Безпечна країна» [14].

Україна, як один з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції у світі повинна вжити заходів, котрі будуть спрямовані на попередження світової продовольчої кризи та забезпечення продовольчої безпеки всередині країни. Державі необхідно поповнювати насіннєвий фонд, відновлювати постачання пального, закупку добрив та засобів захисту рослин. Також необхідно підтримати (поновити) розвиток тваринництва, а саме, забезпечити цей сектор препаратами та кормами для того щоб знизити ризик порушень в роботі, викликаних воєнним конфліктом,

чи зменшенням запасів. Всі ці заходи дадуть змогу забезпечити продовольством Україну та відновити експортні поставки в країни, які їх потребують; продовжувати співпрацювати з країнами, які підтримують територіальну цілісність та незалежність України, міжнародними фінансовими, неурядовими організаціями, агентствами ООН, які можуть надати як фінансову, так і гуманітарну допомогу [1]. Отже, продовольча безпека є елементом системи національної безпеки України, яка показує економічну стабільність і політичну незалежність країни. [8; 4].

Забезпечення в умовах відродження економіки України продовольчої безпеки є теж одним з чинників, що спричиняють необхідність державного регулювання господарського життя, тобто участі в цьому регулюванні органів державної влади та місцевого самоврядування. Серед цих чинників виокремлюємо: а) виконання державою соціальних функцій – забезпечення умов для нормальної життєдіяльності суспільства, в тому числі – у сфері економіки (відповідно до ст. 13 Конституції України (КУ) держава забезпечує соціальну спрямованість економіки); б) забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України (ст. 16 КУ); в) забезпечення економічної безпеки країни (ч.1 ст. 17 КУ); г) забезпечення захисту конкуренції у підприємницькій діяльності; захист прав споживачів, здійснення контролю за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт (ст. 42 КУ) [12].

Вчені Бойко В. та Бойко Л. вважають, що «забезпечити глобальну продовольчу безпеку можливо тільки за умови припинення війни розв'язаної агресивною рф проти України та звільнення окупованих територій: гарантування світовими країнами безпеки та цілісності України; надання всесвітньої допомоги у розмінуванні та рекреації родючих земель деокупованих територій; надання пільгових кредитів аграріям на відновлення техніки та виробничих потужностей пошкоджених або знищених у результаті бойових дій; надання іноземними інвесторами пільгових кредитів для відновлення інфраструктури зберігання, транспортування та переробки продукції галузі рослинництва та тваринництва; впровадження новітніх передових технологій з вирощування та переробки сільськогосподарської продукції для просування її експорту з високою доданою вартістю, зокрема, у м'ясо-молочній галузі, продукції малих агропідприємств, виробників крафтової продукції та нішевих культур; модернізації логістичних маршрутів, а саме приведення ширини української залізничної колії до європейських стандартів із залученням іноземного капіталу. За підтримки світової спільноти створити умови для постійного, безперебійного та безпечного експорту аграрної продукції морськими шляхами, позбавивши агресивні країни можливості блокування портів» [4].

Позиції України у продовольчій безпеці можуть бути теж істотно зміцнені за рахунок чинників, що не стосуються безпосередньо продовольчої сфери: досягнення політичної стабільності; зростання доходів населення; фізична та економічна доступність необхідної кількості і асортименту продовольства для різних категорій населення має забезпечуватися їх платоспроможністю, що не ставить під загрозу задоволення інших основних потреб людини; ефективної політики держави, спрямованої на подолання високої диференціації у доходах; боротьби з корупцією; стимулювання наукової сфери.

Висновок. Організаційно-правовим засадам відновлення економіки України у повоєнний період науковці приділяють щільну увагу. І це пов'язано з побудовою такої моделі діяльності влади, дії якої по відношенню до вітчизняних суб'єктів господарювання, закордонних інвесторів були б максимально фіскально-ліберальні, а вітчизняне законодавство було максимально адаптовано до європейського правового поля й захищене від проявів корупції, яка за період війни з рф лише зросла. Тому модернізація організаційних засад відновлення економіки України у повоєнний період пов'язана, перш за все, із завершенням адміністративної й адміністративно-територіальної реформи про яку говорилось у Візії НАН України. А сама діяльність публічної влади має бути націлена на створення умов максимальної захищеності громадян України (досягнення всіх складників національної безпеки – сильна і боєздатна армія, виробництво зорієнтоване на виробництво власного озброєння, надійні оборонні споруди на кордонах, енергетична, екологічна, продовольча безпеки, правова захищеність самих громадян тощо).

Ця модернізація залежить від вмотивованої, синхронної роботи всіх гілок влади українського суспільства та вчасного реагування на його виклики й загрози його мирному існуванню. Має бути політична воля до проєвропейського вектору змін всього громадянського суспільства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Актуальні проблеми правового регулювання економічного відновлення України:* збірн. тез доповідей учасн. наук.-практ. семінару (20 жовтня 2023 р.) / за заг. ред. М.С. Долинської. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 151 с.

2. Бедрій Р. Б. Організаційно-правове забезпечення відбудови та економічного розвитку міст у контексті повоєнного відновлення України. *Економіка та право.* 2023. № 3. С. 54–60. URL: https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.03.053 (дата звернення 08.02.2025).

3. Богданьок О. 63% вважають, що під час повномасштабної війни в Україні зріс рівень корупції – опитування для «Нового відліку». *Суспільне. Новини.* 16 квітня 2024 р. URL: https://suspilne.media/725442-63-vvazaut-so-pid-cas-povnomasstabnoi-vijni-v-ukraini-zris-riven-korupcii-opituvanna-dla-novogo-vidliku/ (дата звернення 06.02.2025).

4. Бойко В.О., Бойко Л.О. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни. *Економіка та суспільство.* 2022. № 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1552/1493 (дата звернення 06.02.2025).

5. Відбудова України: принципи та політика. Паризький звіт 1 / за ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. В. ді Мауро. *Centre for economic policy research*. 2022. 508 с. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_ Ukrainian_0.pdf (дата звернення 05.02.2025).

6. Ворона П. В., Мучник А.М. Особливості програми технологічних інкубаторів Ізраїлю як державної підтримка бізнесових проектів та ініціатив на сучасному етапі. *Економіка та держава*. 2009. № 5(77). С. 72–75.

7. Гамалюк Б., Духняк Р. Сутність і призначення державного регулювання економіки. *Актуальні проблеми правового регулювання економічного відновлення України*: збірн. тез доповідей учасників наук.-практ. семінару (20 жовтня 2023 р.) / за заг. ред. М.С. Долинської. Львів: ЛьвівДУВС, 2023. С. 18–20.

8. Глобальна продовольча криза як наслідок російсько-української війни. *Український вибір: виклики та перспективи*. 14. 08. 2022. URL: https://zounb.zp.ua/resourse/pokazhchyky/ukrainskij-vibir-vikliki-ta-perspekti vi/ii-kvartal-globalna (дата звернення 06.02.2025).

9. Замрига А. В. Теоретико-правова природа господарських договорів у національному та європейському праві. *Право і суспільство*. 2016. № 5, ч. 2, С. 60–66.

10. Звіт ООН: Війна в Україні – серед причин, які підштовхують світ до голоду. *Голос Америки*. 07 липня 2022 р. URL: https://www.holosameryky.com/a/zit-oon-vijna-v-ukraini-golod-usviti/6649167.html (дата звернення 08.07.2025).

11. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на січень 2024 року. Київ: Київська школа економіки. 2024. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/ (дата звернення 07.02.2025).

12. Конституція України: закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96. *Відомості Верховної Ради України.* 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення 08.02.2025).

13. Нонік В. Сінгапурська антикорупційна історія: досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1509 (дата звернення 07.02.2025).

14. Повоєнне відродження України. Візія відділення економіки Національної академії наук України. НАНУ. Київ. 2022. 34 с.

15. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 16 січня 2003 року № 433-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/3715-17#Text (дата звернення 08.02.2025).

16. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text (дата звернення 08.02.2025).

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ANTI-CORRUPTION MECHANISMS FOR MONITORING PUBLIC OFFICIALS: CHALLENGES AND PROSPECTS

УДК 35.08:343.35
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.15

Малишак А.С.
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»

У статті досліджується ефективність антикорупційних механізмів у державному управлінні України, зокрема моніторинг способу життя посадовців, громадський контроль та міжвідомчу співпрацю. Основними викликами є фрагментарність координації антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК, САП), дублювання функцій та недосконалість нормативної бази. Акцентовано увагу на ролі громадянського суспільства у боротьбі з корупцією через громадські слухання, електронні петиції та незалежні медіа.
Розглянуто діяльність НАЗК щодо моніторингу способу життя посадовців, зокрема запровадження ризик-орієнтованого підходу у 2023 році. Проаналізовано міжнародний досвід, включаючи автоматизовані системи контролю в США та Литві, а також ефективність роботи Національного агентства доброчесності Румунії (ANI).
Запропоновано комплексні заходи для посилення антикорупційної політики, включно з удосконаленням законодавства, використанням блокчейн-технологій для прозорості державних витрат та створенням цифрових платформ для громадської участі. Наголошено на важливості забезпечення прозорості навіть в умовах воєнного стану через поступове розкриття даних у Prozorro.
Основними проблемами залишаються відсутність єдиного механізму обміну інформацією між органами влади та недостатня координація антикорупційних структур. Запровадження єдиного антикорупційного реєстру дозволить об'єднати інформацію про корупційні правопорушення, декларації чиновників та відкриті дані для автоматизованого аналізу ризиків.
Також акцентується увага на важливості громадського контролю, розвитку цифрових платформ (електронні петиції, бюджет участі, відкриті дані) та посиленні антикорупційного законодавства. Використання міжнародних моделей, таких як фінансовий контроль у США та досвід румунського ANI, може сприяти підвищенню ефективності боротьби з корупцією в Україні.
У статті аналізуються виклики громадського контролю, такі як обмежений доступ до інформації та нестача ресурсів у громадських організацій. Запропоновано використання цифрових інструментів, штучного інтелекту та грантових програм для підвищення ефективності антикорупційних заходів.
Ключові слова: *антикорупційні механізми, моніторинг способу життя, громадський контроль, публічні службовці, прозорість, підзвітність, блокчейн, цифрові технології, громадянське суспільство.*

The article examines the effectiveness of anti-corruption mechanisms in Ukraine's public administration, particularly the monitoring of officials' lifestyles, public oversight, and inter-agency cooperation. Key challenges include fragmented coordination among anti-corruption bodies (NABU, NACP, SAP), duplication of functions, and an imperfect regulatory framework. The role of civil society in combating corruption through public hearings, electronic petitions, and independent media is emphasized.
The study reviews the activities of the NACP in monitoring officials' lifestyles, including the introduction of a risk-based approach in 2023. International experiences are analyzed, including automated control systems in the U.S. and Lithuania, as well as the effectiveness of Romania's National Integrity Agency (ANI).
Comprehensive measures are proposed to strengthen anti-corruption policy, including improving legislation, using blockchain technologies to ensure transparency in public spending, and creating digital platforms for public participation. The importance of maintaining transparency even during martial law through phased data disclosure via Prozorro is highlighted.
Key issues remain the lack of a unified information exchange mechanism among government bodies and insufficient coordination among anti-corruption institutions. The introduction of a unified anti-corruption register would consolidate data on corruption offenses, officials' declarations, and open data for automated risk analysis.
The study also emphasizes the significance of public oversight, the development of digital platforms (electronic petitions, participatory budgeting, open data), and strengthening anti-corruption legislation. The adoption of international models, such as financial control in the U.S. and Romania's ANI experience, could enhance the effectiveness of Ukraine's anti-corruption efforts.
The article analyzes the challenges of public oversight, such as limited access to information and a lack of resources for civil society organizations. The use of digital tools, artificial intelligence, and grant programs is proposed to enhance the effectiveness of anti-corruption measures.
Key words: *anti-corruption mechanisms, lifestyle monitoring, public oversight, public officials, transparency, accountability, blockchain, digital technologies, civil society.*

Постановка проблеми. Основними причинами низької результативності антикорупційної політики є слабкий контроль за реалізацією заходів, відсутність політичної волі та недосконале законодавство. Антикорупційні заходи часто носили декларативний характер без належного моніторингу та аналізу результатів. Поряд з цим важливою є роль громадянського суспільства у процесах контролю та оцінки антикорупційних заходів. Спостерігається недостатність координації антикорупційних органів: взаємодія між спеціалізованими антикорупційними інституціями (НАБУ, НАЗК, САП) є фрагментарною та недостатньо скоординованою [1].

Зокрема, в процесі практичної реалізації функцій вказаними органами відзначається дублювання функцій, розбіжності у методах розслідувань та відсутність єдиного механізму обміну інформацією. Це призводить до затримок у розгляді справ, правової колізії та ускладнює ефективність притягнення до відповідальності за корупційні правопорушення. Корупція залишається основним чинником, який гальмує демократичний та економічний розвиток України, створює перешкоди для залучення іноземних інвестицій та імплементації міжнародних стандартів державного управління [2].

Продовжує існувати формальний підхід до реалізації антикорупційних заходів, брак системного контролю та відсутність єдиних стандартів оцінювання ефективності. Наприклад, механізм моніторингу способу життя публічних осіб, передбачений статтею 51 Закону України «Про запобігання корупції», проте досі не має визначеного порядку реалізації такого механізму, який також не впроваджений на практиці. Згідно зі статтею 51-4 цього закону, Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) зобов'язане здійснювати вибірковий моніторинг способу життя суб'єктів декларування для встановлення відповідності їх рівня життя задекларованим майну та доходам. Однак, до жовтня 2023 року не було затвердженого порядку реалізації цього механізму, що ускладнювало його практичне впровадження. Лише наприкінці жовтня 2023 року НАЗК затвердило відповідний Порядок здійснення моніторингу способу життя суб'єктів декларування, який був зареєстрований у Міністерстві юстиції та оприлюднений як нормативно-правовий акт [3].

Дослідження цієї теми допоможе вдосконаленню антикорупційного законодавства через аналіз існуючих норм і розробку нових регуляцій, а також посилить громадський контроль, стимулюючи участь суспільства у виявленні корупційних ризиків. Воно сприятиме підвищенню прозорості діяльності публічних службовців через впровадження ефективних механізмів моніторингу способу життя та відкритий доступ до фінансових декларацій.

Посилення підзвітності державних посадовців шляхом покращення механізмів перевірок і співпраці антикорупційних органів сприятиме зниженню рівня корупційних правопорушень та підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Коли чиновники знають, що їхні дії ретельно контролюються, а корупційні правопорушення матимуть реальні наслідки, зменшується мотивація для зловживань. Спільна робота антикорупційних органів (наприклад, НАБУ, НАЗК, САП, ДБР) сприяє обміну інформацією та комплексному аналізу діяльності посадовців. Менше корупції означає ефективніше використання державних ресурсів і більш якісне надання послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У липні 2024 року Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) оприлюднило результати опитування, яке показало, що 55% експертів визнають суттєву поширеність корупції в Україні. Попри це, більшість респондентів оцінили діяльність антикорупційних органів, таких як Вищий антикорупційний суд (ВАКС), Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), НАЗК та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), як незалежну та ефективну. Це свідчить про позитивні тенденції у боротьбі з корупцією та очікування зниження її рівня [4].

У 2024 році Україна отримала 35 балів зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI), що на 1 бал менше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про необхідність посилення антикорупційних заходів та підвищення підзвітності посадовців [5].

У жовтні 2024 року Україна зіткнулася з низкою корупційних скандалів, що призвели до відставки Генерального прокурора Андрія Костіна. Розслідування виявили схеми отримання фальшивих довідок про інвалідність, що дозволяли уникати мобілізації та отримувати незаконні пенсії. Ці події підкреслюють необхідність посилення контролю та підзвітності серед державних посадовців [6].

У жовтні 2024 року Україна також активізувала антикорупційні зусилля, впровадивши систему винагород для викривачів корупції. Перші виплати були здійснені бізнесмену Євгену Шевченку та посадовцю Міністерства оборони за розкриття хабарництва. Ця ініціатива спрямована на заохочення громадян повідомляти про корупційні правопорушення та підвищення прозорості в державному секторі [7].

Основними проблемами у сфері підзвітності державних посадовців залишається недостатня координація антикорупційних органів, політичний тиск на правоохоронні інституції, недосконалість судової системи, слабкий захист викривачів корупції та повільність впровадження реформ. Важливим викликом залишається низький рівень довіри громадян до антикорупційних заходів, що зумовлено тривалими розглядами справ, уникненням відповідальності високопосадовців та неефективністю механізмів контролю. Для вирішення цих проблем необхідні комплексні реформи, неза-

лежність антикорупційних інституцій, посилення правового захисту викривачів та прозорість діяльності державних органів.

Мета статті – дослідження та аналіз ефективності чинних антикорупційних механізмів у системі державного управління України, виявлення їхніх недоліків та визначення шляхів удосконалення. Особлива увага приділяється обґрунтуванню необхідності реформування механізмів моніторингу способу життя публічних осіб, посиленню громадського контролю та підзвітності посадовців. Важливо також сформувати комплекс рекомендацій щодо законодавчих змін і нових інструментів антикорупційної політики, спрямованих на підвищення прозорості, доброчесності та довіри до державних інституцій.

Виклад основного матеріалу. Моніторинг способу життя посадовців дозволяє виявляти невідповідності між задекларованими доходами та реальними витратами, що є індикатором можливих корупційних дій. В Україні цей механізм був запроваджений у 2014 році з прийняттям Закону «Про запобігання корупції».

У 2023 році Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) впровадило ризик-орієнтований підхід до моніторингу способу життя, що дозволило більш ефективно виявляти випадки незаконного збагачення. Протягом року було розпочато 621 моніторинг, з яких 552 завершено. У результаті виявлено 47 випадків з ознаками необґрунтованих активів та незаконного збагачення [8].

Це свідчить про позитивні зрушення, проте для забезпечення стійких результатів необхідно вдосконалити нормативно-правову базу та забезпечити належне фінансування і кадрове забезпечення НАЗК.

У 2024 році Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) провело 167 моніторингів способу життя суб'єктів декларування, за результатами яких було виявлено численні випадки необґрунтованих активів та незаконного збагачення на загальну суму близько 740 млн. грн. До правоохоронних органів було скеровано 42 матеріали з відповідними висновками [9].

Серед прикладів резонансних порушень варто відзначити випадок начальника центрального управління продовольчого забезпечення Тилу Командування Сил логістики ЗСУ, щодо якого було виявлено ознаки незаконного збагачення, а обвинувальний акт скеровано до суду. Аналогічні порушення зафіксовані у головного інспектора Департаменту кіберполіції Національної поліції України та начальника Головного управління капітальних вкладень Міністерства оборони України – у всіх цих випадках обвинувальні акти були скеровані до суду [10; 11].

За даними НАЗК, у 2023 році було розпочато 621 та завершено 552 моніторинги способу життя, тобто це активний розвиток практики моніторингу навіть в умовах воєнного стану. У разі виявлення розбіжностей НАЗК повідомляло про це правоохоронні органи, які розпочинали кримінальні провадження за статтею 368-5 Кримінального кодексу України «Незаконне збагачення» або зверталися до суду з позовами про визнання активів необґрунтованими та їх стягнення в дохід держави [12].

У США, наприклад, існує розвинена система фінансового контролю, яка включає декларування доходів та майна посадовців, а також механізми перевірки відповідності способу життя задекларованим даним. В інших країнах, таких як Румунія, створені спеціалізовані агентства, відповідальні за перевірку майнових декларацій та виявлення невідповідностей між доходами та витратами посадовців. Досвід Румунії показує, що ефективний моніторинг способу життя може бути досягнутий через незалежні антикорупційні органи з широкими повноваженнями та доступом до необхідної інформації [13; 14].

Проте, що в певній мірі боротьба з корупцією в Україні відбувається, але проблеми також спостерігаються. НАЗК обмежене у доступі до деяких фінансових реєстрів (наприклад, банківської таємниці) і не може оперативно перевіряти активи за кордоном. У Румунії, навпаки, Національне агентство з питань доброчесності (ANI) має широкі повноваження та право співпрацювати з банками і міжнародними організаціями.

В Україні моніторинг переважно здійснюється вручну, що уповільнює процес і створює ризики помилок. У США та Литві діють автоматизовані системи зі штучним інтелектом, які відстежують фінансові операції посадовців та автоматично ідентифікують ризикові випадки.

Впровадження подібних автоматизованих систем в Україні могло б значно підвищити ефективність моніторингу та сприяти більш прозорому та оперативному виявленню можливих корупційних дій серед посадовців.

Прийняття та впровадження законів, що забезпечують доступ громадськості до інформації про діяльність органів влади, створюють правову основу для ефективного громадського контролю. Наприклад, зміни до Закону України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язують органи місцевого самоврядування публікувати інформацію про державні закупівлі, плани розвитку та фінансові звіти.

Існує декілька ефективних механізмів, за допомогою яких громадські організації та ініціативні групи сприяють залученню громадян до управлінських процесів:

Громадські слухання та консультації як організація відкритих обговорень проектів рішень місцевих органів влади дозволяє громадянам висловлювати свої думки та впливати на остаточні рішення. Це сприяє підвищенню прозорості та довіри до влади. Електронні петиції як право громадянам ініціювати розгляд важливих питань через подання петицій, які при зборі необхідної кількості підписів обов'язково розглядаються органами влади. Це спрощує процес взаємодії між громадянами та владою [15].

В умовах воєнного стану держава стикається з необхідністю балансувати між забезпеченням національної безпеки та дотриманням принципів прозорості та відкритості. Це призводить до низки обмежень, які ускладнюють громадський контроль над діяльністю посадовців. У період війни публікація певної інформації (наприклад, даних про державні закупівлі, переміщення військових ресурсів, фінансування критичної інфраструктури) може бути використана ворогом для завдання шкоди. Наприклад, у 2023 році було тимчасово обмежено доступ до системи Prozorro для забезпечення конфіденційності оборонних закупівель. З метою запобігання поширенню фейків та дезінформації вводяться обмеження на роботу медіа та доступ до певних офіційних даних [16].

Це обмежує можливості громадян та журналістів контролювати діяльність посадовців. Через спрощені процедури закупівель в умовах війни зростають ризики корупції та зловживань. Відсутність належного контролю посилює ці ризики.

Для посилення громадського контролю та підзвітності посадовців навіть в умовах воєнного стану необхідно впровадити комплекс практичних рішень, які забезпечать прозорість та ефективність моніторингу дій влади. Наприклад, поетапне розкриття публічної інформації можна реалізувати через платформу Prozorro, яка після завершення критичних закупівель автоматично відкриватиме дані про постачальників та ціну товарів. Аналогічно, Міністерство оборони може публікувати щомісячні звіти про використання гуманітарної допомоги у форматі аналітичних зведень.

Для розширення громадської участі важливо використовувати цифрові платформи, наприклад, як це зроблено в Києві через систему «Відкрите місто», де мешканці надсилають звернення та відстежують їхнє вирішення онлайн. Залучення незалежних організацій також є ефективним інструментом громадського контролю: Антикорупційний штаб може отримати право моніторити оборонні закупівлі під умовою нерозголошення конфіденційних даних, а результати перевірок публікувати після завершення закупівельного циклу.

Важливою складовою є застосування новітніх технологій, зокрема блокчейн-систем для прозорості фінансових операцій. Наприклад, Міністерство соціальної політики може впровадити блокчейн для відстеження виплат внутрішньо переміщеним особам, що унеможливить махінації та підробки.

Крім того, після завершення воєнного стану необхідно забезпечити обов'язкову публікацію звітів про витрати на оборону та гуманітарні програми. Наприклад, Кабінет Міністрів може запровадити практику публікації всіх договорів та витрат за період війни на платформі Open Government.

Посилення громадського контролю та підзвітності посадовців є важливим кроком до прозорого та ефективного управління державою. В умовах воєнного стану цей процес стикається з викликами, такими як обмежений доступ до інформації, низька обізнаність громадян, недостатність ресурсів у громадських організацій та непрозорість діяльності органів влади. Водночас, впровадження сучасних цифрових інструментів, блокчейн-технологій, грантових програм та активне залучення громадськості можуть суттєво покращити ситуацію (табл. 1).

Практичні приклади, такі як платформа *Prozorro*, ініціатива *«Відкрите місто»* та фінансування громадських проєктів від *USAID*, демонструють ефективність прозорих механізмів контролю. Важливою складовою є співпраця держави з громадськими організаціями, які можуть виконувати роль незалежних спостерігачів за державними витратами та закупівлями. Окремо варто підкреслити значення інформаційно-освітніх кампаній, які підвищують громадянську активність і залучають суспільство до прийняття рішень.

Висновки. Отже, для досягнення стійких результатів необхідно запровадити комплексні заходи: відкрити доступ до публічних даних після завершення воєнних операцій, підтримувати незалежні розслідування, впровадити блокчейн у великі закупівлі та забезпечити обов'язкову публікацію звітів про використання бюджетних коштів. Реалізація цих кроків сприятиме зміцненню довіри до влади, мінімізує корупційні ризики та закладе фундамент для розвитку ефективного громадянського суспільства.

Таблиця 1

Характеристика сучасних платформ ефективності прозорих механізмів контролю діяльності державних службовців

Проблеми (Виклики)	Шляхи вирішення	Приклади реалізації	Рекомендації для вдосконалення	Очікувані результати
1. Обмежений доступ до інформації через воєнний стан	Поетапне розкриття публічної інформації після завершення критичних операцій	Платформа «Prozorro» автоматично відкриває дані про постачальників після завершення закупівель	Запровадити безпечне поетапне розкриття даних після завершення критичних операцій; публікувати аналітичні звіти без чутливої інформації	Прозорість державних закупівель; зниження корупційних ризиків
2. Низька обізнаність громадян	Проведення освітніх кампаній, тренінгів та інформування через соціальні мережі	Платформа «Відкрите місто» дозволяє громадянам надсилати звернення та відстежувати їхній статус онлайн	Провести інформаційні кампанії щодо ролі петицій, бюджетів участі та громадських слухань; залучати школи та університети до проєктів громадянської освіти	підвищення громадянської активності; розуміння механізмів громадського контролю
3. Брак ресурсів у громадських організацій (ГО)	Грантові програми та підтримка діяльності ГО від держави та міжнародних партнерів	Програма від USAID фінансує громадські ініціативи для моніторингу державних закупівель	Забезпечити державну підтримку ГО через грантові програми; підтримувати незалежну журналістику та розслідування	Розвиток громадянського суспільства; посилення незалежного контролю
4. Непрозорість діяльності органів влади	Використання блокчейн-технологій для контролю державних витрат та закупівель	Міністерство соціальної політики впроваджує блокчейн-систему для відстеження виплат ВПО (внутрішньо переміщеним особам)	Впровадити обов'язкове використання блокчейн у великих державних закупівлях; забезпечити відкритість тендерних результатів	Мінімізація корупції; підвищення прозорості витрат
5. Високі корупційні ризики під час швидких закупівель	Залучення незалежних антикорупційних організацій до моніторингу закупівель	Антикорупційний штаб отримує доступ до перевірок оборонних закупівель під угодою про нерозголошення	Розширити права ГО на аудит оборонних закупівель з обов'язковим публічним звітом після війни; івдновити публічність закупівель на платформі Prozorro після завершення війни	Підвищення довіри до державних закупівель; зниження корупційних схем

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

ЛІТЕРАТУРА:

1. Альтернативний звіт з оцінки ефективності впровадження державної антикорупційної політики / [О. В. Калітенко, Д. О. Калмиков, І. Б. Коліушко та ін.] ; за заг. ред. М. І. Хавронюка. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2019. 366 с.
2. Transparency International Ukraine. (2024). Індекс сприйняття корупції (CPI) 2024. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/
3. Порядок здійснення моніторингу способу життя суб'єктів декларування: наказ від 24.10.2023 № 1873/5, зареєстрований у Міністерстві юстиції України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1873-23.
4. Експерти оцінили рівень корупції та роботу антикорупційних органів в Україні: результати дослідження https://nazk.gov.ua/uk/eksperty-otsinyly-riven-koruptsii-ta-robotu-antykoruptsiynyh-organiv-v-ukraini-rezultaty-doslidzhennya/?utm_source=chatgpt.com.
5. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції (CPI) 2024: аналітичний звіт. Офіційний сайт Transparency International Ukraine, 2025. URL: https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2024
6. Оформлення фіктивних інвалідностей для ухилення від мобілізації – викрито учасників масштабних схем серед посадовців МСЕК та медустанов. 19 листопада 2024 року. URL: https://gp.gov.ua/ua/posts/oformlennya-fiktivnix-invalidnostei-dlya-uxilennya-vid-mobilizaciyi-vikrito-ucasnikiv-masstabnix-sxem-sered-posadovciv-msek-ta-medustanov
7. Громадське радіо. Викривач корупції Шевченко одержав винагороду в 13,3 млн грн. 20 жовтня 2024 року. URL: https://hromadske.radio/news/2024/10/20/vykryvach-koruptsii-shevchenko-vzhe-oderzhav-ponad-13-mln-hryven.
8. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Чотири роки НАЗК 2.0: впровадження та удосконалення механізму моніторингу способу життя. Офіційний сайт НАЗК, 2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/chotyry-roky-nazk-2-0-vprovadzhennya-ta-udoskonalennya-mehanizmu-monitoryngu-sposobu-zhyttya
9. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Результати моніторингу способу життя та контролю за деклараціями у 2024 році. Офіційний сайт НАЗК, 2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/rezultaty-2024-monitoryng-sposobu-zhyttya-i-kontrol-schodo-povnoty-zapovnennya-deklaratsiy
10. До суду передали справу екс-посадовця Сил логістики ЗСУ, викритого у незаконному збагаченні. *Укрінформ*, 2024. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3921072-do-sudu-peredali-spravu-eksposadovca-sil-logistiki-zsu-vikritogo-u-nezakonnomu-zbagacenni.html
11. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Результати моніторингу способу життя та контролю за деклараціями у 2024 році. *Офіційний сайт НАЗК*, 2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/deklaruvannya/rezultaty-2024-monitoryng-sposobu-zhyttya-i-kontrol-schodo-povnoty-zapovnennya-deklaratsiy
12. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Чотири роки НАЗК 2.0: впровадження та удосконалення механізму моніторингу способу життя. *Офіційний сайт НАЗК*, 2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/chotyry-roky-nazk-2-0-vprovadzhennya-ta-udoskonalennya-mehanizmu-monitoryngu-sposobu-zhyttya
13. Global Investigative Journalism Network (GIJN). Розкриття активів. *GIJN*, 2024. URL: https://gijn.org/ua/resurs-ua/rozkritta-aktiviv.
14. Отримання повної картини про публічних службовців: інструменти та підходи до розкриття активів. Washington, D.C.: 2023. URL:https://documents1.worldbank.org/curated/ar/305361500922924866/pdf/112302-UKRANIAN-142p StARGettingtheFullPictureonPublicOfficialsUKR.pdf
15. Децентралізація. (2023). 9 способів залучити жителів до рішень у громаді, і як це працює. https://decentralization.ua/news/17626.
16. Які виклики громадського контролю під час війни https://uplan.org.ua/news/iaki-vyklyky-dlia-hromadskoho-kontroliu-pid-chas-viiny/?utm_source=chatgpt.com

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

GOVERNMENT REGULATION OF NATURAL MONOPOLIES ACTIVITIES: CURRENT STATUS, CHALLENGES, AND PROSPECTS

УДК 332.146
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.16

Михальчишин Н.Л.
к. екон. наук,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний університет «Львівська політехніка»

Горбачук Н.В.
аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національний університет «Львівська політехніка»

В статті досліджено стан, проблеми та перспективи державного регулювання діяльності природних монополій. Встановлено, що в досліджуваній сфері присутні суттєві мотиви до індивідуального збагачення, нехтування публічними інтересами, трансформація діяльності та відповідно і зловживань на ринках. Виявлено, що в регулюванні на державу покладаються функції забезпечення не лише суспільного інтересу, але й вирішення питань гарантування національної безпеки тощо. Перетворення деяких сфер природних монополій вимагає вирішення як технічних проблем, так і подолання спротиву, підсиленого політичним лобіюванням.

За результатами проведеного дослідження виявлено проблеми державного регулювання діяльності природних монополій в Україні за рівнями їх виникнення: органів, об'єктів та методів регулювання, узгодження приватних та публічних інтересів тощо. Встановлено, що найбільш актуальною проблемою є домінування приватних інтересів над публічними, що проявляється не лише у нормотворенні, але й у втручанні в формування та функціонування регуляторних органів, надання інформації щодо об'єктів регулювання тощо.

Виявлено, що для усунення проблем регулювання діяльності природних монополій за кордоном часто використовують конкурентну модель. На окремих ринках, таких як ринок газу, конкурентна модель посилюється інтеграційною (об'єднання ринків). Одним із методів регулювання діяльності природних монополій, наприклад на ринку газу, є метод регулювання прийнятної межі доходу оператора, застосування якого має свої національні особливості у різних країнах ЄС. Встановлено, що на ринку електроенергетики до перспективного регулювання належить «зелений» тариф в поєднанні з реструктуризацією тарифів, стимулюванням «самовиробництва» енергії тощо. Встановлено, що в перспективі державного регулювання сфер природних монополій та суміжних ринків в Україні необхідним є насамперед посилювати публічний інтерес та суспільну значущість з одночасним розвитком саморегулювання в окремих сферах, підвищенням самоокупності суб'єктів, що вимагає зовнішнього аудиту показників їх діяльності, посилення громадського контролю за їх діяльністю.

Ключові слова: *державне регулювання, природна монополія, суміжний ринок, публічний інтерес, ринок, метод регулювання, регуляторний орган.*

The article examines the state, issues and prospects of government regulation of natural monopolies. It has been established that the sector under study is characterized by significant motives for individual enrichment, neglect of public interests, transformation of activities and consequently, market abuses. It has been revealed that regulation assigns the state the function of ensuring not only the public interest but also addressing issues related to national security guarantees, among others. The transformation of certain sectors of natural monopolies requires resolving both technical problems and overcoming resistance, which is reinforced by political lobbying.

Based on the results of the study, problems in the government regulation of natural monopolies in Ukraine have been identified at various levels: regulatory bodies, regulated entities, regulatory methods and the alignment of private and public interests. It has been established that the most pressing issue is the dominance of private interests over public ones, which manifests not only in lawmaking but also in interference with the formation and functioning of regulatory bodies, the provision of information regarding regulated entities and other aspects.

It has been found that to address regulatory issues in the operation of natural monopolies, foreign countries often use a competitive model. In certain markets, such as the gas market, the competitive model is reinforced by an integration model (market unification). One of the regulatory methods for natural monopolies, for example, in the gas market, is the regulation of an operator's acceptable income threshold, the application of which has specific national characteristics across different EU countries. It has been established that in the electricity market, prospective regulation includes the «green» tariff combined with tariff restructuring, incentives for «self-production» of energy and other measures.

It has been established that the future of government regulation of natural monopolies and related markets in Ukraine requires, first and foremost, strengthening the public interest and social significance while simultaneously developing self-regulation in certain sectors. Additionally, increasing the self-sufficiency of entities necessitates external audits of their performance indicators and enhanced public oversight of their activities.

Key words: *government regulation, natural monopoly, related market, public interest, market, regulation method, regulatory body.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Існування природних монополій та суміжних з ними ринків нерозривно пов'язано зі суспільством, цілою економічною системою, питанням захисту національної безпеки тощо. Відтак, неефективність їх діяльності має дуже вагомий вплив на державу, суспільство тощо. Також, з огляду на специфіку суб'єктів на ринках природних монополій та суміжних ринках, такі мають монопольний доступ до ресурсів та можливість отримувати надприбутки. Відтак присутні суттєві мотиви до індивідуального збагачення, нехтування публічними інтересами, трансформація діяльності природних

монополій та зловживань на ринках. За таких умов державне регулювання має бути об'єктом наукових досліджень на постійній основі задля пошуку найбільш оптимального способу впливу на природні монополії та суміжні з ними ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан, проблеми та перспективи державного регулювання діяльності природних монополій були предметом вивчення багатьох дослідників. Одні досліджували сектори транспорту та енергетичної інфраструктури [6], розвиток монополізму в контексті держави і ринку [1], інші – зосереджували увагу на конкретних ринках, наприклад ринку природного газу [9]. Хавронюк М., Серебряков М. досліджували певну проблему – олігархічний вплив [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи результати існуючих досліджень для комплексного підходу в аналізі державного регулювання природних монополій необхідним є систематизація проблем державного регулювання діяльності природних монополій в Україні за рівнями їх виникнення, а саме: органів, об'єктів та методів регулювання, узгодження приватних та публічних інтересів тощо.

Мета статті. Дослідити стан, проблеми державного регулювання діяльності природних монополій за рівнями їх виникнення та виявити найбільш актуальні аспекти в перспективі державного регулювання сфер природних монополій та суміжних ринків в Україні.

Виклад основного матеріалу. Кожна сфера природних монополій характеризується певними особливостями функціонування, шо зумовлює появу відповідних проблем та окреслює вимоги до державного регулювання. Проте, для більшості сфер природних монополій характерні й спільні проблеми, до вирішення яких можуть застосовуватись і спільні підходи.

Природні монополії, за природою свого виникнення, тісно пов'язані не лише з технологічними особливостями відповідних сфер господарювання, але й з моделлю державного монополізму, в основі якої є певна ієрархія субординації в поєднанні з відносинами підпорядкування, відповідно до ідеології якої держава є вищою за особистість. Перетворення адміністративно-командної системи на ринкову передбачає як появу приватної власності, так і відкритий доступ до ресурсів тощо [1]. Проте, у випадку природних монополій при зазначеному перетворенні на державу покладались функції забезпечення не лише суспільного інтересу, але й вирішення питань гарантування національної безпеки тощо. Перетворення деяких сфер природних монополій вимагало вирішення як технічних проблем, так і подолання спротиву, підсиленого політичним лобіюванням.

Враховуючи види монополії в тоталітарних режимах – на владу, засоби виробництва, суспільну культуру, трансформація економічної системи вимагає не лише економічних змін, але й політичних та культурних, заміни монополізму на можливість мати вибір [1]. Вибір може забезпечуватись конкуренцією, проте на ринках природних монополій та суміжних ринках така подекуди є неможливою з технологічної точки зору.

В окремих країнах реформи щодо державних монопольних структуру в сфері природних монополій передбачали приватизаційні процеси. Так, у Великобританії було приватизовано підприємства у сфері водо-, електропостачання, видобування природного газу, які вже як приватні структури надалі залишались об'єктами державного контролю. Було створено регуляторні органи, застосовано прямий продаж державних підприємств та лібералізацію державних монополій задля розширення сфери конкуренції. У США державне регулювання доповнюється ринковим саморегулюванням, і хоча існують монополізовані комплекси, проте реалізуються механізми макроекономічного регулювання, реалізація антимонопольного законодавства та стимулювання новітніх технологій [1].

Проблеми державного регулювання діяльності природних монополій в Україні можна визначити на рівні:

1) органів регулювання: в окремих сферах, наприклад, енергетиці регуляторні органи володіють недостатньою незалежністю, а в сфері транспорту – відсутній незалежний регуляторний орган [5]. Проблема незалежності регуляторного органу пов'язана з кадровою моделлю призначення та звільнення з посад голови та членів регуляторних комісій з відсутністю відкритого відбору незалежною конкурсною інституцією [7]. Також недостатньою є відповідність регуляторних органів вимогам acquis ЄС[6]. Регуляторні функції замість відповідного органу у відповідній сфері реалізовують органи виконавчої влади, зокрема державні адміністрації, органи місцевого самоврядування [3]. Існує недостатня прозорість діяльності регуляторних органів, зокрема національних комісій: відкриті засідання, на яких присутні не лише суб'єкти природних монополій і ті, що діють на суміжних ринках, але й об'єднання споживачів, громадськість, проводяться лише з питань, що мають важливе суспільне значення, за відсутності

законодавчо визначеного поняття такої категорії питань. Відповідно, існує велика ймовірність проведення національною комісією засідань переважно в закритому форматі [7];

2) об'єктів регулювання: щодо діяльності природних монополій, то існує складність виявлення доброчесності та прозорості на ринку, наявні перешкоди в забезпеченні самоокупності їх діяльності, низький рівень інвестиційної привабливості, забезпечення захисту прав споживачів, використання приватизації як способу монополізації ринків [6]. Відсутність належного регулювання структур, які за цілями створення відносяться до суб'єктів природних монополій чи суб'єктів, що діють на суміжних ринках, проте не здійснюють діяльності, що є об'єктом регулювання, а виконують управлінські функції (наприклад, Акціонерне товариство Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», Акціонерне товариство «Енергетична компанія України») [3]. В регулюванні цін і тарифів регуляторний орган зобов'язаний враховувати витрати суб'єктів, в тому числі амортизаційні витрати, податки та збори, регуляторну базу активів та регуляторну норму доходу, якість товарів, віддаленість споживачів від місця виробництва суб'єктом товару тощо. Одночасно регуляторний орган не володіє превентивними заходами недопущення маніпулювання інформацією про значення відповідних показників, яке може допускати суб'єкт природної монополії з метою введення регуляторного органу в оману та впровадження регулювання в інтересах суб'єкта [7];

3) методів регулювання: особливості функціонування окремої сфери природних монополій зумовлює потребу в застосуванні відповідного методу регулювання [9] з одночасним інтегруванням регуляторної системи в європейську, в якій існує крім європейського ще національний та регіональний рівні регулювання [6]. Відсутність єдиного регуляторного підходу та відповідної регуляторної моделі, яка б враховувала законодавчо визначені регуляторні принципи для ринків природних монополій та суміжних ринків [3];

4) узгодження приватних та публічних інтересів: в нормотворенні існує порушення балансу приватних та публічних інтересів. Законопроекти мають спрямовуватись на врегулювання суспільних відносин, подолання проблем державного регулювання та функціонування державних органів. Натомість, в окремих випадках можуть домінувати приватні інтереси суб'єктів, які володіють значною владою на певних ринках, мають суттєвий політичний вплив [8]. Через відсутність законодавчо визначених належних превентивних заходів, які б діяли одночасно з державним регулюванням цін (тарифів), доступу споживачів до товарів, інших умов діяльності на ринках природних монополій, суб'єкти природних монополій можуть впливати на рішення національних комісій регулювання природних монополій керуючись приватним інтересом в отриманні більш лояльного цінового регулювання, покладення на споживачів більшого фінансового навантаження [7].

Для усунення проблем регулювання діяльності природних монополій за кордоном часто використовують конкурентну модель, в основі якої є радикалізм демонополізації. Держава зберігає контроль над функціонуванням природних монополій, проте мінімізує контроль над їх активами. До переваг такої моделі відноситься привабливість для приватного інвестування, зокрема в технології, що підвищує ефективність природних монополій, розвиток саморегулювання галузі через можливість споживача самостійно обирати постачальника, забезпечення відкритого доступу до окремих сфер природних монополій, наприклад передачі та розподілу електроенергії, переважання приватного сектору над державним. Натомість конкурентній моделі характерні недоліки: потреба в суттєвих структурних перетвореннях, встановлення економічно обґрунтованих цін, цінові коливання, відсутність державних гарантій повернення інвестицій, вкладених у конкурентні сегменти сфер природних монополій [6].

На окремих ринках, таких як ринок газу, конкурентна модель посилюється інтеграційною, що передбачає формування об'єднаних ринків з великими торговельними регіональними зонами, для яких є спільними торговельні правила та норми. За інтеграції сусідніх ринків необхідно аналізувати витрати інфраструктурних проєктів із застосуванням двоетапної методології: на першому етапі визначається додаткова необхідна потужність між двома ринковими зонами, а на другому – вибір моделі об'єднання ринків, наприклад інвестування в додаткові фізичні потужності газотранспортних мереж [9].

Одним із методів регулювання діяльності природних монополій, наприклад на ринку газу, може застосовуватись метод регулювання прийнятної межі доходу оператора, що має свої національні особливості у різних країнах ЄС. У Франції, Польщі та Німеччині встановлюється граничний рівень доходу, в Словенії, Литві та Словаччині – граничний рівень цін, в Румунії, Данії – метод «витрати плюс», у Чехії, Бельгії – «гібридна» модель

з поєднанням регулювання доходу та цін, у Великобританії – модель «RIIO», в основі якої контролювання цін прогнозування з врахуванням інноваційно-інвестиційних стимулів та очікуваного обсягу внутрішнього видобутку газу, в Італії – визначення граничного рівня операційних витрат та амортизації, в Україні – методологія стимулюючого регулювання (RAB-регулювання), успішність реалізації якої залежить від ефективності переоцінки активів оператора, справедливої балансової вартості виробничих основних засобів [9].

На ринку електроенергетики до перспективного регулювання належить застосування «зеленого» тарифу в поєднанні з реструктуризацією тарифів, стимулювання «самовиробництва» енергії з метою самозабезпечення, податкове стимулювання для домогосподарств, що розвивають домашні сонячні та вітроелектростанції, спрощене приєднання нових виробників енергії із застосуванням відновлювальних джерел до енергетичних мереж, балансування між виробництвом та споживанням без перекладення витрат з підтримання додаткових резервів генерувальних потужностей на споживача чи систему оподаткування, розвиток енергетичних спільнот для посилення громадського контролю на ринку, розвиток енергетичних кооперативів та замовників енергосервісу для самовиробництва та споживання всього обсягу виробленої електроенергії [2; 4].

Висновки. Державне регулювання природних монополій з огляду на високу суспільну значущість потребує формування такого інституційного середовища та впровадження моделей регулювання, які б одночасно давали можливість задовольнити суспільний інтерес із забезпеченням ефективності та самоокупності діяльності природних монополій та суб'єктів, які діють на суміжних ринках. Проте, за результатами дослідження проблем державного регулювання природних монополій в Україні найбільш актуальною проблемою залишається домінування приватних інтересів над публічними, що проявляється не лише у нормотворенні, але і у втручанні в формування та функціонування регуляторних органів, надання інформації щодо об'єктів регулювання тощо. Як підтверджує світовий досвід, відсутнє універсальне державне регулювання всіх сфер природних монополій та суміжних до них ринків. У кожній країні є власні національні особливості формування та функціонування ринків, інституційного середовища, суспільної свідомості, правової культури, що в комплексі впливають на прояви зловживань з боку суб'єктів природних монополій. Відтак, в перспективі державного регулювання сфер природних монополій та суміжних ринків в Україні необхідним є насамперед посилювати публічний інтерес та суспільну значущість з одночасним розвитком саморегулювання в окремих сферах та підвищенням самоокупності суб'єктів, що вимагає зовнішнього аудиту показників їх діяльності, посилення громадського контролю за їх діяльністю, що може бути об'єктом наступних наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід : колективна монографія / [В.В. Небрат, Н.А. Супрун та ін.] ; за ред. д.е.н. В.В. Небрат ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. К., 2024. 416 с. URL: https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2024/derzhava-i-rynok-v-ekonomichnomu-rozvytku-ta-u-povoennomu-vidnovlenni-1 (дата звернення: 04.02.2025).
2. Дослідницька служба Верховної Ради України. Наукова концепція законодавчого стимулювання розвитку малої генерації з відновлюваних джерел енергії в Україні у повоєнний період, 2024. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33289.pdf (дата звернення: 04.02.2025).
3. Концепція вдосконалення державного регулювання природних монополій, схвалена Указом Президента України від 27 вересня 2007 року N 921/2007. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/921/2007#Text (дата звернення: 04.02.2025).
4. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Нагальні енергетичні питання та проблеми обговорили Голова НКРЕКП Валерій Тарасюк та представники Секретаріату Енергетичного Співтовариства, 2024. URL: https://www.nerc.gov.ua/news/nagalni-energetichni-pitannya-ta-problemi-obgovorili-golova-nkrekp-valerij-tarasyuk-ta-predstavniki-sekretariatu-energetichnogo-spivtovaristva (дата звернення: 04.02.2025).
5. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550. URL: https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9A%D0%9C%D0%A3%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2027.12.2024%20%E2%84%96%201550.pdf (дата звернення: 04.02.2025).
6. Розвиток конкуренції в секторах транспортної та енергетичної інфраструктури України : колективна монографія / за ред. О.І. Никифорук ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Електрон. дані. К., 2023. 402 с. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Rozvytok-konkurentsii-v-sektorakhtransportnoi-ta-enerhetychnoi-infrastrukturyUkrainy.pd f(дата звернення: 04.02.2025).
7. Хавронюк М., Серебряков М. Висновок щодо проблем антимонопольних Законів України під кутом

зору надмірного впливу олігархів на економічне, політичне, та суспільне життя, 2023. URL: https://pravo.org.ua/blogs/vysnovok-shhodo-problem-antymonopolnyh-zakoniv-ukrayiny-pid-kutom-zoru-nadmirnogo-vplyvu-oligarhiv-na-ekonomichne-politychne-ta-suspilne-zhyttya (дата звернення: 04.02.2025).

8. Центр політико-правових реформ і ГО «Інтерньюз-Україна. Біла книга законодавчого процесу, 2023. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Bila-knyga-zakonodavchogo-protsesu-1.pdf (дата звернення: 04.02.2025).

9. Юхимець Р.С. Ринки природного газу України та ЄС: лібералізація та інтеграція : монографія / Р.С. Юхимець ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 196 с. URL: https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2021/rynky-pryrodnoho-hazu-ukrainy-ta-es-liberalizacija-ta-intehracija (дата звернення: 04.02.2025).

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

APPLICATION OF THE PROJECT APPROACH IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

УДК 35.076 (477)
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.17

Ольшанський О.В.
д. наук з держ. упр., професор,
завідувач кафедри економіки
і підприємництва
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

У статті теоретично узагальнено особливості застосування, переваги та недоліки проєктного підходу у сфері публічного управління в Україні. Проєктний підхід у публічному управлінні передбачає використання інструментів та методів проєктного менеджменту для реалізації державних та муніципальних програм. Він ґрунтується на принципах планування, організації, моніторингу та оцінки виконання проєктів. Застосування проєктного підходу у публічному управлінні має низку переваг. По-перше, це підвищення ефективності використання ресурсів шляхом чіткого планування та контролю. По-друге, проєктний підхід сприяє прозорості та підзвітності управлінських рішень, що підвищує довіру громадян до органів влади. По-третє, впровадження інноваційних методів управління дозволяє швидше адаптуватися до змінних умов середовища. Однак, реалізація проєктного підходу супроводжується певними викликами. Серед основних проблем варто відзначити недостатню підготовленість кадрів, відсутність цілісної нормативно-правової бази та складнощі з фінансуванням проєктів. Також важливо враховувати ризики, пов'язані з недостатньою координацією між різними структурами та відомствами.

В Україні проєктний підхід починає активно застосовуватися на національному та регіональному рівнях. Зокрема, у рамках реформ децентралізації створено проєкти розвитку територіальних громад, що дозволяють залучати додаткові фінансові ресурси та підвищувати ефективність управління. Також використовуються міжнародні гранти та кредити для реалізації інфраструктурних проєктів за принципами проєктного менеджменту.

Застосування проєктного підходу у сфері публічного управління є актуальною тенденцією, яка сприяє модернізації державного сектору та підвищенню якості управлінських рішень. Для успішної реалізації цього підходу необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, розвивати кадровий потенціал та забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками проєктів.

Ключові слова: *публічне управління, проєктний підхід, проєктний менеджмент, методологія проєктів.*

The article theoretically summarizes the features of the application, advantages and disadvantages of the project approach in the field of public administration in Ukraine. The project approach in public administration involves the use of project management tools and methods for the implementation of state and municipal programs. It is based on the principles of planning, organization, monitoring and evaluation of project implementation. The use of the project approach in public administration has a number of advantages. Firstly, it increases the efficiency of resource use through clear planning and control. Secondly, the project approach promotes transparency and accountability of management decisions, which increases citizens' trust in government bodies. Thirdly, the introduction of innovative management methods allows for faster adaptation to changing environmental conditions. However, the implementation of the project approach is accompanied by certain challenges. Among the main problems, it is worth noting the lack of training of personnel, the lack of a coherent regulatory framework and difficulties with project financing. It is also important to take into account the risks associated with insufficient coordination between various structures and departments.

In Ukraine, the project approach is beginning to be actively used at the national and regional levels. In particular, as part of the decentralization reforms, projects for the development of territorial communities have been created, which allow attracting additional financial resources and increasing the efficiency of management. International grants and loans are also used to implement infrastructure projects according to the principles of project management.

The use of the project approach in the field of public administration is a current trend that contributes to the modernization of the public sector and improving the quality of management decisions. For the successful implementation of this approach, it is necessary to improve the regulatory framework, develop human resources and ensure effective communication between project participants.

Key words: *public administration, project approach, project management, project methodology.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У контексті глобалізації та динамічних змін у суспільстві публічне управління вимагає нових підходів до планування та реалізації державних програм і проєктів. Проєктний підхід дозволяє структурувати процеси управління, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити досягнення стратегічних цілей із мінімальними витратами. Зважаючи на обмеженість державних бюджетів, важливо оптимізувати розподіл фінансів, що можливо завдяки впровадженню проєктного менеджменту. Крім того, застосування проєктного підходу сприяє підвищенню прозорості та підзвітності діяльності органів державної влади, що особливо актуально в умовах децентралізації та демократизації управлінських процесів. Це дозволяє громадянам та зацікавленим сторонам контролювати реалізацію проєктів та оцінювати їхні результати. Проєктний підхід також забезпечує гнучкість та адаптивність у прийнятті рішень, що є важливим у контексті швидких змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Відтак, впрова-

дження проєктного підходу у сфері публічного управління є необхідною умовою для модернізації державного сектору та підвищення ефективності управлінських процесів.

Отже, актуальність проблеми застосування проєктного підходу у сфері публічного управління обумовлена сучасними викликами, що постають перед державними інституціями у процесі реалізації соціально-економічних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування проєктного підходу у сфері публічного управління досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-економісти. Серед досліджень можна виділити роботи Г. Керцнера, у яких він розглядає проєктний підхід як ефективний інструмент управління в різних сферах, включаючи публічне управління, П. Друкера, у яких він наголошував на важливості стратегічного підходу та ефективного управління ресурсами, що є основою проєктного менеджменту в публічному секторі, Г. Мінцберга, у яких він аналізував механізми управління проєктами в державних установах, Т. Пітерса, Р. Уотермана, у яких обговорюються принципи ефективного управління та застосування проєктного підходу в організаціях, включаючи державний сектор, В. Гейця, у яких він досліджував питання реформування державного управління в Україні з акцентом на використання проєктного підходу, З. Варналій, у яких проаналізовано проблеми економічного розвитку та інвестиційної політики через призму проєктного менеджменту, О. Амоша, у яких промисловості та публічному секторі з використанням проєктних технологій.

Таким чином, застосування проєктного підходу у сфері публічного управління є об'єктом уваги багатьох науковців, які досліджували як теоретичні, так і практичні аспекти впровадження сучасних методів управління у державному секторі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте у сфері застосування проєктного підходу в публічному управлінні в Україні залишається низка проблем, які ускладнюють реалізацію проєктів та досягнення стратегічних цілей. Однією з основних проблем є недостатнє нормативно-правове забезпечення, адже в Україні поки що немає цілісної законодавчої бази, яка б чітко регламентувала проєктний менеджмент у державному секторі. Це створює прогалини та перешкоджає ефективному впровадженню проєктного підходу на практиці. Крім того, серйозною перепоною є фінансові обмеження та неефективне використання ресурсів, адже бюджетне фінансування не завжди відповідає потребам проєктів, а відсутність належного фінансового моніторингу призводить до перевищення витрат або їх нецільового використання. Слабка комунікація між учасниками проєктів, зокрема між різними відомствами та органами влади, призводить до дублювання функцій або втрати зв'язку між етапами реалізації проєкту. Також значною проблемою є недостатнє стратегічне планування, коли проєкти реалізуються без належного аналізу ризиків та прогнозування результатів, що призводить до неефективності та втрати ресурсів.

Тому важливим є продовження дослідження різних аспектів проблеми застосування проєктного підходу у сфері публічного управління.

Мета статті. Висвітлити переваги та недоліки упровадження проєктного підходу у сфері публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації та постійних соціально-економічних змін перед державним управлінням постають нові виклики та завдання, які потребують ефективних підходів до їх реалізації. Одним із таких інструментів є проєктний підхід, який дозволяє систематизувати управлінські процеси, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів. Застосування проєктного підходу у сфері публічного управління сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, прозорості процесів та покращенню комунікації між учасниками проєктів.

Державне управління зазнає значних трансформацій, і проєктний підхід все більше визнається цінним інструментом для управління цими змінами та досягнення стратегічних цілей. Цей підхід пропонує структуровану основу для вирішення складних проблем, ефективного розподілу ресурсів і моніторингу прогресу в динамічному середовищі. В контексті України, де тривають реформи в різних секторах, впровадження методології управління проєктами може підвищити ефективність та результативність державного управління.

Таким чином, застосування проєктного підходу у сфері публічного управління є важливим з кількох причин [2].

По-перше, він дозволяє систематизувати процеси планування, реалізації та контролю за виконанням державних програм і проєктів. Завдяки чіткому структуруванню завдань та відповідальностей можна досягти більшої прозорості та підзвітності, що особливо актуально в умовах сучасного публічного управління.

По-друге, проєктний підхід забезпечує ефективне використання ресурсів. У державному секторі часто виникає проблема обмеженості фінансування, тому впровадження

проєктного управління дозволяє оптимально розподіляти бюджетні кошти та людські ресурси, мінімізуючи витрати та підвищуючи результативність.

Крім того, проєктний підхід сприяє адаптації до змін та впровадженню інновацій. У динамічному середовищі публічне управління потребує гнучкості та швидкої реакції на нові виклики, що досягається завдяки застосуванню методів управління проєктами. Це дозволяє оперативно реагувати на проблеми, що виникають під час реалізації проєктів, та своєчасно коригувати стратегії.

Ще одним важливим аспектом є підвищення якості управлінських рішень. Проєктний підхід орієнтований на чітке формулювання цілей, конкретизацію завдань та оцінку результатів, що сприяє прийняттю обґрунтованих та ефективних рішень на всіх етапах реалізації проєкту.

Посилення інтеграції управлінських принципів у державне управління відображає ширшу тенденцію до інституційного оновлення та зосередження на ефективності та раціональності. Цей зсув, який часто асоціюється з парадигмою «нового державного менеджменту», наголошує на розширенні повноважень на нижчих рівнях організацій і відході від традиційних ієрархічних структур. Управління проєктами узгоджується з цією парадигмою, забезпечуючи структуру для досягнення конкретних цілей у визначені часові рамки та бюджети.

Проєктний підхід у публічному управлінні передбачає використання інструментів та методів проєктного менеджменту для реалізації державних та муніципальних програм. Він ґрунтується на принципах планування, організації, моніторингу та оцінки виконання проєктів. Основними етапами застосування проєктного підходу є формулювання цілей, визначення завдань, розробка плану реалізації, контроль за виконанням та оцінка результатів [6].

Отже, можемо виділити кілька ключових особливостей застосування проєктного підходу у державному управлінні (рис. 1) [1].

У державному управлінні можна застосовувати різні методології проєктів, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони. Деякі з найбільш часто використовуваних методологій включають [3]:

1) традиційне управління проєктами – цей підхід передбачає послідовний, поетапний процес із сильним акцентом на плануванні та контролі;

2) гнучке управління проектами – цей ітеративний та поступовий підхід добре підходить для проєктів із змінними вимогами та потребою в гнучкості, гнучкі методології, такі як Scrum (структура для управління складними проєктами за допомогою ітеративних спринтів, щоденних зустрічей і регулярних оглядів) і Kanban (візуальна система для керування робочим процесом і підвищення ефективності шляхом обмеження незавершеної роботи та

Рис. 1. Ключові особливості проєктного підходу

зосередження на постійному вдосконаленні), сприяють співпраці, постійному зворотному зв'язку та швидкому пристосуванню до змін;

3) управління проєктами, орієнтоване на цінності – ця методологія зосереджена на узгодженні проєктної діяльності з організаційними цінностями та забезпеченні того, щоб проєкти принесли відчутну користь зацікавленим сторонам.

Зауважимо, що методології гнучкого управління набувають все більшого значення в управлінні ІТ-проєктами, пропонуючи гнучкий та адаптивний підхід до розробки програмного забезпечення. Підходи до управління проєктами відіграють вирішальну роль в управлінні персоналом, особливо під час економічних спадів і військових конфліктів. Надійні методи управління проєктами необхідні для забезпечення ефективності персоналу та організаційної адаптивності в умовах кризи. Тому такі методології, як Agile, Scrum і Kanban, є важливими в цьому контексті. Ці методології наголошують на ітераційному розвитку, постійному зворотному зв'язку та співпраці між зацікавленими сторонами [4; 5].

Проєкти в українському державному управлінні мають різні форми.

Проєкти, що фінансуються міністерствами та відомствами, як правило, фінансуються за рахунок внутрішніх ресурсів і розподіляються ззовні на основі конкурсів. Проєкти державно-приватного партнерства передбачають співпрацю між державними установами та організаціями приватного сектору з метою використання досвіду та ресурсів. Проєкти, що фінансуються міжнародними організаціями, підтримуються міжнародними організаціями та банками та часто зосереджуються на конкретних пріоритетах розвитку. Також розглядаються бюджети участі, тобто ініціативи дозволяють місцевим громадам брати участь у розподілі державних коштів через проєктні пропозиції та голосування.

Незважаючи на дедалі більше впровадження проєктного менеджменту в українському державному управлінні, залишається низка невирішених проблем. Існує потреба у вдосконаленні програм навчання та розвитку для державних службовців, щоб покращити їхні навички управління проєктами. Це включає навчання в таких сферах, як командна робота, моніторинг і контроль, оцінка ризиків і комунікація. Методології управління проєктами не завжди впроваджуються повністю, що призводить до неоптимальних результатів. Існуюча нормативно-правова база цільових програм потребує вдосконалення, щоб відповідати вимогам часу.

Відсутність інноваційних підходів та сучасних цифрових технологій у процесах управління знижує ефективність реалізації проєктів, оскільки традиційні методи не враховують можливості цифровізації та автоматизації. Додатково до цього корупційні ризики та непрозорість процедур залишаються серйозною загрозою для успішного впровадження проєктного підходу, адже відсутність контролю за витратами та недостатня прозорість управлінських процесів створюють умови для зловживань і втрати суспільної довіри до державних проєктів. Таким чином, для покращення ситуації необхідно вдосконалити законодавчу базу, підвищити кваліфікацію працівників, забезпечити прозорість процесів управління проєктами та впроваджувати інноваційні цифрові технології.

Вирішення цих проблем вимагає багатогранного підходу, спрямованого на забезпечення комплексних навчальних програм для державних службовців, щоб надати їм необхідні навички управління проектами, вдосконалення правової та нормативно-правової бази для забезпечення чіткого та сприятливого середовища для впровадження проекту, сприяння ефективній комунікації та співпраці між урядовими установами, організаціями приватного сектору та місцевими громадами; забезпечення того, щоб проєкти узгоджувалися з цінностями організації та приносили відчутні переваги зацікавленим сторонам, використання цифрових технологій для вдосконалення процесів управління проєктами, покращення збору та аналізу даних, а також сприяння спілкуванню та співпраці.

Отже, застосування проєктного підходу у публічному управлінні має низку переваг. По-перше, це підвищення ефективності використання ресурсів шляхом чіткого планування та контролю. По-друге, проєктний підхід сприяє прозорості та підзвітності управлінських рішень, що підвищує довіру громадян до органів влади. По-третє, впровадження інноваційних методів управління дозволяє швидше адаптуватися до змінних умов середовища. Однак, реалізація проєктного підходу супроводжується певними викликами. Серед основних проблем варто відзначити недостатню підготовленість кадрів, відсутність цілісної нормативно-правової бази та складнощі з фінансуванням проєктів. Також важливо враховувати ризики, пов'язані з недостатньою координацією між різними структурами та відомствами.

В Україні проєктний підхід починає активно застосовуватися на національному та регіональному рівнях. Зокрема, у рамках реформ

децентралізації створено проєкти розвитку територіальних громад, що дозволяють залучати додаткові фінансові ресурси та підвищувати ефективність управління. Також використовуються міжнародні гранти та кредити для реалізації інфраструктурних проєктів за принципами проєктного менеджменту.

Застосування проєктного підходу у сфері публічного управління є актуальною тенденцією, яка сприяє модернізації державного сектору та підвищенню якості управлінських рішень. Для успішної реалізації цього підходу необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, розвивати кадровий потенціал та забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками проєктів.

Висновки. Проєктний підхід все більше визнається цінним інструментом для покращення державного управління в Україні. Застосовуючи методології управління проєктами, організації державного сектору можуть покращити свою ефективність, результативність і підзвітність. Однак вирішення проблем, пов'язаних із навичками управління проєктами, нормативною базою та співпрацею, має вирішальне значення для реалізації повного потенціалу цього підходу. Запровадження цифровізації та просування ціннісно-орієнтованого підходу сприятиме успішній реалізації проєктів та досягненню стратегічних цілей у публічній сфері. Реформи, що тривають, і зусилля щодо децентралізації в Україні створюють сприятливе середовище для подальшого впровадження та вдосконалення практик управління проєктами в державному управлінні.

Таким чином, застосування проєктного підходу у сфері публічного управління дозволяє підвищити ефективність державних програм, зменшити ризики невиконання планів та забезпечити сталість розвитку суспільних інституцій.

Подальші дослідження та практичні напрацювання в цьому напрямі сприятимуть зміцненню системи публічного управління та підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедєв І.Ю., Щуровська А.Ю. Управління проєктами : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
2. Обушна Н.І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи.* 2023. № 1 (31). С. 137–148.
3. Полікровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки.* 2024. Вип. 2. С. 82–91.
4. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління.* 2015. Вип. 44. С. 178–183.
5. Старченко Г. Проактивне управління проєктами в публічній сфері. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 2. С. 84–91.
6. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* 2022. No 24 (52). С. 68–75.

ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

USE OF THE ECONOMIC INSTRUMENT OF EFFICIENCY TO RESEARCH THE ACTIVITIES OF STATE INSTITUTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION

УДК 35.072.2
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.18

Пікулик О.І.
к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки
та публічного управління
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Власюк Н.І.
к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, економічної
безпеки, банківської справи
та страхового бізнесу
Львівський торговельно-економічний
університет

У статті розглядається походження та сутність показника ефективності. Виділено критерії для оцінювання різних видів ефективності діяльності державних інституцій. Проаналізовано, як впливає на ефективність діяльності державних органів забезпечення ресурсами: організаційними, фінансовими, людськими, часовими, інформаційними. Визначено показники, що дають можливість охарактеризувати ефективність організаційно-технічного рівня діяльності державного органу.

Зазначено, що органи державного управління є соціально-економічними суб'єктами, діяльність яких полягає у виконанні широкого спектру суспільно значимих функцій та завдань, тому усі економічні агенти та інституційні одиниці повинні брати участь в оцінці їх роботи шляхом визначення інтегральної ефективності, з використанням багатьох критеріїв та способів. Проаналізовано ефективність, як один з найважливіших показників активності державного органу, який акцентує основну увагу на здатності забезпечити належний кінцевий результат та досягнення поставлених цілей з найменшими витратами. Розглянуто розподільну та продуктивну ефективність.

Ефективність та результативність державного управління в значній мірі залежить від кадрового забезпечення органів влади, професіоналізму державних службовців, їх освіти, компетентності, навиків, досвіду.

Державні інститути забезпечують реалізацію владних функцій та здійснюють управління суспільними процесами відповідно до діючого законодавства. Формування демократичної та прозорої системи державного управління пов'язане із належним контролем роботи державних інституцій з боку громадськості. Оцінювання результатів діяльності державних інституцій можна здійснювати на основі різних видів ефективності: ефективність необхідності, ефективність впровадження, відносна ефективність, ефективність розвитку, ефективність виклику, ефективність реалізації плану, політична ефективність, управлінська ефективність. Ці показники враховують вплив результатів функціонування державних органів на показники добробуту та якість життя громадян.

Ключові слова: *розподільча ефективність, продуктивна ефективність, державна інституція, публічні послуги, суспільні потреби, органи державного управління, оцінка ефективності.*

The article examines the origin and essence of the efficiency indicator. Criteria for evaluating various types of efficiency of state institutions have been identified. It is analyzed how the effectiveness of the activities of state bodies is affected by the provision of resources: organizational, financial, human, time, and informational. The indicators that make it possible to characterize the effectiveness of the organizational and technical level of the state body's activity have been determined.

It is noted that state administration bodies are socio-economic entities whose activities consist in the performance of a wide range of socially significant functions and tasks, therefore all economic agents and institutional units must participate in the assessment of their work by determining integral efficiency, using many criteria and methods. Efficiency is analyzed as one of the most important indicators of the state body's activity, which emphasizes the ability to ensure the proper final result and achieve the set goals with the least costs. Distributive and productive efficiency is considered.

The effectiveness and efficiency of public administration largely depends on the staffing of government bodies, the professionalism of civil servants, their education, competence, skills, and experience.

State institutions ensure the implementation of power functions and manage social processes in accordance with current legislation. The formation of a democratic and transparent system of public administration is connected with the proper control of the work of state institutions by the public. Evaluation of the results of the activities of state institutions can be carried out on the basis of various types of efficiency: efficiency of necessity, efficiency of implementation, relative efficiency, efficiency of development, efficiency of challenge, efficiency of plan implementation, political efficiency, managerial efficiency. These indicators take into account the influence of the results of the functioning of state bodies on indicators of well-being and quality of life of citizens.

Key words: *distributive efficiency, productive efficiency, state institution, public services, public needs, public administration bodies, efficiency evaluation.*

Постановка проблеми. У сучасному світі помітні тенденції переосмислення розуміння ролі держави, функцій її органів, взаємовідносин суспільства і держави. У багатьох країнах успішно проведені адміністративні реформи, пов'язані зі зміною структури і штатів державних установ, переглядом повноважень органів виконавчої влади, вдосконаленням механізмів реалізації їх функцій, підвищенням ефективності діяльності органів державної влади. Їх досвід показує, що це нелегка та тривала робота, яка пов'язана з реальним дотриманням громадських інтересів, дієвістю політичних і правових механізмів в країні,

не допускає прийняття поспішних та непродуманих рішень і вимагає зусиль з боку всього суспільства і, що вкрай важливо, відкритості влади для діалогу з ним. Реформа державного управління буде успішною тоді, коли на рівні кожного суб'єкта країни буде чітке розуміння важливості поставлених цілей та пріоритетів, і коли буде впроваджений механізм оцінки досягнення очікуваних кінцевих результатів. Використання нових підходів до оцінки діяльності державного органу та державного службовця позитивно відобразиться на показниках соціально-економічного розвитку і результатах реформи державного управління, сприятиме наданню тих суспільних послуг, які відповідають потребам громадян, забезпечить спрямування бюджетних коштів на соціально необхідні і економічно обґрунтовані витрати, підвищить відповідальність посадових осіб у процесі прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретико-методичних підходів до оцінки показників ефективності постежується в роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Саллівана [1], Е. Дж. Долана, Д. Ліндсея [2], Ф.Тейлора, Дж. Серла [3], У. Гамільтона [4], Д. Норта [5], В.Сороко [2], А. Соколова [7], Н. Обушної та ін. Однак, не зважаючи на це, нині в Україні ще досі чітко не визначені критерії оцінки та не існує єдиного загальновизнаного механізму до оцінювання ефективності діяльності державних інституцій. У даному контексті важливим завданням стає теоретичне обґрунтування, вивчення, всебічний аналіз і порівняння різних підходів та методик з метою обґрунтування доцільності та можливості їх практичного застосування до оцінки якості роботи органів державного управління.

Мета статті – дослідження ефективності діяльності державних інституцій для визначення шляхів її покращення в умовах успішного реформування публічного управління та проектування прогресивного громадянського суспільства.

Виклад основних результатів. Категорія ефективності є одним з найважливіших показників активності суб'єкта діяльності, який акцентує основну увагу на здатності забезпечити належний кінцевий результат. Вважається, що категорія «ефективність» початково з'явилася у наукових працях відомих економістів XVII ст.: очільника школи фізіократів – Франсуа Кене, засновника класичного напряму – Вільяма Петі, автора теорії «невидимої руки» – Адама Сміта. Вони використовували це наукове поняття у значенні результативності та намагалися вживати його для оцінки тих чи інших приватних чи урядових заходів, враховуючи вплив останніх на пожвавлення економічного життя в суспільстві. Однак, як самостійне поняття, категорію «ефективність» вперше у своїх працях застосував послідовник Адама Сміта – Давид Рікардо, який розглядав «ефективність» як відношення результату до певного виду витрат. Вагомий вклад у розвиток категорії ефективності здійснили відомі науковці: Т. Пітерс, Г. Емерсон, Г. Форд, Ф. Тейлор та інші. Вони вважали, що саме ефективність з точки зору управлінців є найбільш важливою характеристикою діяльності інституції, а також використовували цю категорію для оцінки результативності управління уряду держави на макрорівні.

Американські науковці К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю та Ш.М.Флінн науку «Економікс» безпосередньо пов'язують з проблемами ефективного використання обмежених економічних ресурсів або управління ними з метою максимального задоволення безмежних потреб людей.

А. Салліван у своїй теорії ефективності, розглядаючи процес залучення та використання ресурсів з метою максимізації створених благ та послуг, наголошує на принципі мінімізації витрат [1, с.86].

Ефективність – це відносна величина, яка відображає співставлення отриманого результату з цілями або результату з витратами на його отримання, при цьому дана категорія носить управлінський характер і відображає, передусім, здатність приносити ефект чи ступінь досягнення поставлених цілей.

Використання терміна "efficiency" в теорії управління надало йому нового значення. Ефективність, на думку Ф.Тейлора, належить розглядати як співвідношення між реальною продуктивністю праці і стандартною продуктивністю. І. Грін розглядає ефективність з її функціонального наповнення, виділяючи розподільчу функцію та продуктивну функцію. Розподільчу ефективність Грін відносить до сфери політики, а продуктивну – до адміністрування (управління), тобто ефективність означає не лише оптимальний розподіл ресурсів, а й раціональне їх використання. Традиційна теорія управління акцентує увагу саме на продуктивній ефективності [2, с.6]

Основним об'єктом нашого дослідження, його центральною категорією й аналітичним інструментом виступає державна інституція. Зі слів відомого філософа Дж. Серла: «Створюючи інституціональну реальність, ми неймовірно розширюємо владу людини» [3, с. 16]. Модернізація та формування прозорої і дієвої системи державного управління пов'я-

зана із бажанням громадян та сфери бізнесу брати активну участь у процесах трансформації розвитку суспільства, контролювати роботу державних інституцій. Для розуміння інституціональних засад державного управління, необхідно ідентифікувати сутність категорії «інституція». Термін «інституція» походить від латинського «institutio» і в перекладі означає пристрій, спосіб дії чи настанови, вчення, вказівка. Уперше цей термін («institution»), був використаний американським економістом У. Гамільтоном у 1918 р. як спосіб мислення або діяльності, з достатнім ступенем поширеності та міцності, що відображені в поведінці і звичаях народу і віддзеркалюють загальну домовленість й узгодженість у суспільстві [4, с. 309].

З позиції лауреата Нобелівської премії Д. Норта, який досліджував та пояснював інституційні зміни у суспільстві, «інституції – це правила гри, тобто визначена поведінка, яка спрямовує людську взаємодію у певне русло» [5, с. 11]. У теорії та практиці державного управління інститути держави або державні інститути розглядаються як система органів і установ (державних інституцій), що забезпечують реалізацію владних функцій. Таким чином державна інституція є результатом упорядкування державної управлінської взаємодії. Держава є головною інституцією суверенної влади, яка в межах правових норм здійснює управління суспільними процесами. Державні інституції слугують задоволенню таких життєвих фундаментальних потреб суспільства, як забезпечення добробуту, соціального порядку та безпеки. Формування належної структури державних органів, особливо контролюючих інституцій є запорукою формування країни тотальної відповідальності.

Державні інституції – це сильні й функціональні структури, що наділені владними повноваженнями, діяльність яких повинна ґрунтуватися на монопольному праві держави здійснювати управлінські функції в напрямку розбудови правової та демократичної держави. Державні інституції включають центральні органи, які можна розподілити на законодавчі, виконавчі, судові та силові правоохоронні органи, а також місцеві державні адміністрації та інші органи державного управління. Кожен з них володіє певною автономією та самостійністю, але, в той же час, виступає частиною єдиного державного механізму, посідаючи в державній структурі своє визначене місце і тісно пов'язаний з іншими її елементами. Кожна державна інституція володіє відповідною компетенцією, тобто комплексом прав і обов'язків або владних правоспроможностей. За своєю внутрішньою будовою органи держави складаються зі структурних підрозділів, які об'єднані спільною метою діяльності, визначеною у ході їх формування. Джерелом фінансування державного органу є бюджет.

Виконання завдань та функцій державних інституцій покладено на державних службовців, які здійснюють виконання посадових повноважень з дотриманням основних принципів державної служби: верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, політичної неупередженості, прозорості та стабільності. Державні службовці повинні володіти професійною компетентністю, що полягає у вмінні застосовувати спеціальні знання, уміння, досвід та навички, проявляти належні ділові, моральні та етичні якості у процесі виконання визначених професійних обов'язків шляхом надання суспільних послуг населенню. Службовці держави не беруть безпосередньої участі у створенні матеріальних благ, тому вони утримуються за рахунок суспільства, тобто одержують заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету.

Варто зауважити, що для застосування широкого підходу до оцінки діяльності державних органів та розуміння реального стану справ, не можна обмежуватися лише економічною та соціальною ефективністю, а доцільно використовувати різні показники, які враховують складну взаємодію багатьох факторів (людських, природних, науково-технічних, екологічних та ін.), що впливають на процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Складність розробки та вимірювання об'єктивних показників ефективності діяльності державних інституцій пояснюється ієрархічною структурою органів державного управління, утрудненим доступом до достовірної вихідної інформації, комплексним та узагальненим характером багатьох показників.

Можна виділити чимало критеріїв для оцінювання ефективності діяльності державних інституцій різного рівня, враховуючи вплив результатів їх функціонування на показники добробуту та якість життя громадян.

Ефективність необхідності – вказує на доцільність існування конкретної державної іституції, відповідно до потреб сьогодення, визначення загальної корисності від її діяльності, вирішених проблем та виконаних завдань.

Ефективність впровадження – стосується втілення намічених планів, виконання поставлених завдань, показує якість і ступінь досягнення визначених цілей.

Відносна ефективність – це відповідність еталонам, кращим прикладам, стандартам або

найновішим моделям, які успішно використовуються у світовій практиці, відповідно до сучасних потреб розвинутої ринкової економіки.

Ефективність розвитку. Йдеться про фактори та умови, які допомагають покращити життя людей та можуть сприяти досягненню цілей. Як цільовий орієнтир для оцінки ефективності розвитку можна використати напрямок руху суспільства до прогресу.

Ефективність виклику – це основа для проведення критичного аналізу, яка є найважливішою складовою управління ризиками для установи чи інституції та передбачає швидкість, точність і чіткість реакцій на проблеми та виклики суспільства, що стоять перед державним органом.

Ефективність реалізації плану – показує ступінь виконання державним органом доручень, планових або прогнозних завдань. Позитивним моментом при цьому є вчасне та якісне виконання поставлених завдань.

Політична ефективність – пов'язана зі структурою та підпорядкуванням державних органів, розподілом владних повноважень та функцій, легітимністю, рівнем демократизації суспільства.

Управлінська ефективність – залежить від якості організаційної структури державної інституції, раціональності процесу управління, тобто від складу і кількості ланок, їх підлеглості, розподілу завдань та функцій між ними.

Усі ці види ефективності допомагають визначити і оцінити, як організована і функціонує державна інституція чи суб'єкт управління, які на нього витрачаються ресурси (матеріально-технічні, фінансові, трудові, інформаційні), яким чином розподілені управлінські функції та технології діяльності, у чому полягає призначення, зміст, користь і практична віддача від діяльності та управлінських впливів відповідного органу.

Ефективність діяльності державних органів в значній мірі залежить від ресурсного забезпечення. Для виконання завдань в межах своєї компетенції кожна державна інституція має у своєму розпорядженні певну кількість ресурсів: організаційних, фінансових, людських, часових, інформаційно-методичних.

Організаційні ресурси забезпечують досягнення внутрішньої впорядкованості, структурованості, погодженості та взаємодії щодо самостійних складових частин у системі державної інституції. Державні організації за своєю природою повинні бути підзвітні і відповідальні перед громадськістю, яка контролює результати їх діяльності, аналізує, що вони роблять і яким чином. Державні інституції часто виступають монополістами щодо надання конкретного виду суспільних послуг, тим самим порушуючи принцип свободи вибору для споживачів. Населення не має можливості обирати на ринку іншого постачальника послуг, змушене змиритися з ситуацією та прийняти ті послуги, які пропонуються. Тому, удосконалення діючих і застосування нових інноваційних методів та форм організації діяльності щодо покращення надання публічних послуг безпосередньо впливає на якість життя населення.

Фінансові ресурси та їх раціональне використання визначають матеріальну основу не лише стабільності функціонування державних інституцій, але й результативності системи публічного управління будь-якого рівня. Фінансування державних органів здійснюється за рахунок платників податків, які є клієнтами цих організацій та споживачами їх послуг. Ефективність використання грошових коштів, що є у розпорядженні того чи іншого державного органу, в умовах їх обмеженості є одним із найважливіших показників діяльності органів влади і системи управління. Тому, застосування інструментів ефективного розподілу фінансових ресурсів та їх використання у процесі здійснення управлінської діяльності набуває першочергового значення.

Професіоналізм та ефективність діяльності державної інституції обумовлюють людські ресурси. Людський капітал перетворився нині на складний інтенсивний фактор розвитку сучасної економіки – економіки знань. Інвестиції в людський ресурс сприяють формуванню інтелектуального капіталу. В ринковій економіці з кожним днем зростає роль когнітаріату – працівників розумової праці. Процес управління може здійснювати ефективно лише за умови успішної координації зусиль багатьох людей. Визначальним фактором управлінської діяльності нині є кадрове забезпечення органів влади. Професіоналізм державних службовців передбачає високий освітній рівень працівників, їх досвід, вміння, навики, рівень емоційного інтелекту, швидкість обробки інформації та прийняття рішень, нестандартне креативне мислення, здатність до генерації ідей. Якість задіяного людського ресурсу безпосередньо впливає на рівень та результативність державного управління.

Часові ресурси для державної інституції є показником оперативності діяльності у ході виконання запланованих завдань та прийняття управлінських рішень, бо від затрат часу залежить продуктивність праці. Особливість часового ресурсу полягає в тому, що він не підлягає відтворенню, адже втрачений час не можливо повернути. Тому важливо приділити увагу проблемі раціонального використання

та економії робочого часу у діяльності органів державної влади. Так, наприклад, Стаття 56 Закону України «Про державну службу» визначає робочий час і час відпочинку державного службовця: «Тривалість робочого часу державного службовця становить 40 годин на тиждень. Для державних службовців установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Для виконання невідкладних або непередбачуваних завдань державні службовці, для яких законом не передбачено обмежень щодо роботи, на підставі наказу (розпорядження) керівника державної служби, зобов'язані з'явитися на службу і працювати понад установлену тривалість робочого дня, а також у вихідні, святкові та неробочі дні, у нічний час. За роботу в зазначені дні (час) державним службовцям надається грошова компенсація у розмірі та порядку, визначених законодавством про працю, або протягом місяця надаються відповідні дні відпочинку за заявами державних службовців. Тривалість роботи понад установлену тривалість робочого дня, а також у вихідні, святкові та неробочі дні, у нічний час не повинна перевищувати для кожного державного службовця чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік» [6].

Ефективність діяльності державних органів в сучасних умовах в значній мірі залежить і від рівня забезпеченості інформаційними ресурсами. На відміну від матеріальних ресурсів, інформаційні ресурси практично невичерпні і у процесі використання вони не зникають, а зберігаються і їх обсяг навіть збільшуються. Використання сучасних прогресивних інформаційних технологій у державному управлінні дає можливість значно знизити витрати на робочу силу, прискорити виконання функціональних обов'язків, гарантувати точність у процесі збору, обробки, передачі та збереження даних, тобто сприяє підвищенню ефективності та результативності діяльності державних інституцій. Відкритий, прозорий та вільний кіберпростір нині трансформує суспільство, розширює можливості та свободу людей, створює новий глобальний інтерактивний ринок цифрових технологій, ідей, досліджень та інновацій, що, у свою чергу, вносить корективи у діяльність державних органів, стимулює відповідальну та ефективну роботу влади і активне залучення громадян до управління державою та вирішення питань місцевого значення, забезпечує публічність та прозорість влади, сприяє запобіганню корупції. Важливим компонентом у процесі передачі інформації є розвинута інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура: територіально розподілені державні комп'ютерні мережі і канали передачі даних, засоби комутації та управління інформаційними потоками; інформаційні, комп'ютерні і телекомунікаційні технології. Застосування електронного урядування та розвиток демократичних процесів, зокрема щодо участі громадян та інститутів громадянського суспільства в процесах формування та реалізації державної політики, відіграє ключову роль у забезпеченні економічного та соціального прогресу в державі.

Для оцінки раціональності організаційної структури державного органу, велике значення має її відповідність об'єкту управління. Це знаходить своє відображення у збалансованості змісту функцій та цілей управління, чисельності задіяних працівників, обсягу і складності робіт, повноті забезпечення необхідною інформацією, забезпеченості процесів управління технічними засобами.

Охарактеризувати ефективність організаційно-технічного рівня діяльності державного органу, можна за допомогою ряду показників:

1) Рівень поділу праці державних службовців – цей показник можна обчислити шляхом відношення кількості службовців, що діють на основі посадових інструкцій, до загальної кількості службовців.

2) Рівень технологічності управління, як відношення кількості функцій органу або структурного підрозділу, на виконання яких є інструктивні або методичні матеріали, до загальної кількості функцій.

3) Рівень контролю виконання управлінських рішень визначається відношенням числа контрольованих рішень за певний період часу до загального числа рішень за аналогічний період.

4) Рівень стабільності кадрів обчислюється відношенням кількості державних службовців, звільнених за рік з даного органу до загальної кількості задіяних службовців.

5) Рівень дисциплінованості кадрів розраховується відношенням кількості службовців, які отримали за рік дисциплінарні стягнення до загальної кількості службовців державного органу.

6) Рівень технічної озброєності державних службовців, як відношення кількості службовців державної інституції, які використовують персональні комп'ютери та програмні засоби добування інформації, до загальної кількості службовців.

7) Рівень організації професійної підготовки державних службовців розраховується відношенням кількості службовців, які пройшли професійну підготовку за рік до загальної кількості службовців.

8) Рівень роботи зі зверненнями громадян до державних органів визначається шляхом співвідношення кількості звернень громадян за певний період, за якими прийнято рішення відповідного державного органу управління у встановлені терміни, до загального числа звернень громадян за аналогічний період часу.

Для оцінки ефективності діяльності державних органів управління мають враховуватись різноманітні чинники розвитку економічної системи: динаміка адміністративних перетворень та рівень адміністративного регулювання; об'єктивність, доцільність та доступність управлінської інформації; ступінь бюрократизації та наявність корупційних схем; верховенство закону, високий рівень досконалості та соціальна обумовленість законодавства; доступність державних дотацій та субсидій; реальність управлінських впливів та спрямованість управлінських актів на належне регулювання суспільних відносин; відсутність політичного впливу на діяльність органів державної служби; виважена, гнучка та прозора податкова система; компетентність персоналу державного органу; інституційна стабільність і підзвітність державних органів, ступінь відповідності напрямів, змісту і результатів управлінської діяльності відповідного органу його правовому статусу.

Можна виділити дві моделі аналізу оцінки ефективності управління інституцією, залежно від предмета дослідження: «механістичну» та «гуманістичну». Теоретичною базою цього підходу є положення школи наукового управління (Ф.Тейлор, М.Вебер). Механістична" модель розглядає державний орган як механізм, що забезпечує комбінацію основних ресурсів для надання суспільних послуг, тобто як машину для реалізації визначених цілей. Велике значення при цьому надається аналізу зв'язків і залежності різних чинників діяльності органу. А завдання менеджменту за такого підходу полягає, перш за все, в тому, щоб найкращим чином згрупувати всі частини системи і, тим самим, досягти максимальної ефективності в досягненні цілей.

"Гуманістична" модель представляє орган як колектив людей, які виконують роботу на принципах поділу і кооперації праці, при цьому найважливішим чинником продуктивності є людина. Елементами моделі є такі складові, як увага до тих, хто працює, їх мотивація, комунікації, участь в ухваленні рішень. Завдання керівників полягають у регулюванні відносин між працівниками, координації процесів під час виконання конкретних завдань і планів діяльності шляхом особистого і безпосереднього впливу на співробітників. Критерієм ефективності управління є підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів, тобто вважається, що якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, управляються належним чином, то в інституції не виникає проблем із досягненням намічених цілей [2, с.22].

Одним з прикладів системи показників ефективності діяльності державних органів, побудованої на основі управління, що відповідає принципам демократії, вимогам відкритості та відповідальності, взаємодії усіх зацікавлених сторін є інтегральний показник GRICS (Govemance Research Indicator Country Snapshot), який був розроблений Інститутом Всесвітнього банку на основі декількох сотень змінних, взятих з різних джерел, і складається з індексів, що відображають параметри державного управління. Ці параметри були виділені на основі загального визначення, згідно з яким «державне управління» (Governance) розуміється як сукупність традицій та інституційних утворень, за допомогою яких органи влади керують країною. Показник включає в себе: процеси вибору, контролю та заміни уряду; здатність уряду розробляти та проводити політику; повагу громадян до державних інститутів, які здійснюють керівництво соціальною і економічною взаємодією в суспільстві. GRICS включає шість індексів, що відбивають ключові параметри державного управління:

1. «Право голосу і підзвітність» – індекс включає показники, що вимірюють різні аспекти політичних процесів, цивільних свобод і політичних прав. Показники цієї категорії вимірюють ступінь можливості участі громадян у виборі уряду та готовність уряду до зовнішньої підзвітності через механізми зворотного зв'язку з громадянами і демократичні інститути.

2. «Політична стабільність і відсутність насильства» – індекс відображає, наскільки якість державного управління може викликати необхідність різких змін, зміну політичного курсу.

3. «Ефективність уряду» – індекс відображає якість держпослуг, рівень бюрократизації; компетенцію держслужбовців, рівень незалежності держслужби від політичного тиску.

4. «Верховенство закону» – індекс вимірює рівень довіри громадян до законів суспільства, і прихильність до виконання цих законів, дотримання суб'єктами встановлених суспільством норм та правил.

5. «Якість законодавства» – значення даного індексу пов'язане із здатністю уряду формулювати і реалізовувати раціональну політику і правові акти, які сприяють розвитку ринкової економіки.

6. «Контроль корупції» – індекс відображає сприйняття корупції в суспільстві (корупція розуміється як використання публічної влади з метою вилучення приватної вигоди і визначається частотою «додаткової оплати за те, щоб робота була зроблена вчасно та якісно»).

Оцінка ефективності діяльності державних органів може здійснюватися за різними підходами. За правовим підходом оцінюється відсутність правопорушень, зловживань своїм службовим становищем, корупційних схем, бюрократичних процедур в процесі роботи державного органу влади чи управління. За організаційним підходом оцінюються умови прийому відвідувачів, оперативність реагування на запити клієнтів, уважне ставлення з боку співробітників державного органу, доступний та зрозумілий зміст бланків документів для заповнювання. За соціально-орієнтованим підходом оцінюється наявність чи відсутність скарг, позитивних відгуків громадян про діяльність відповідного органу на основі опитування громадської думки. За експертним підходом враховується думка компетентних спеціалістів щодо суспільної корисності та доцільності функціонування конкретної державної інституції. За технологічним підходом оцінюється можливість використання електронних засобів зв'язку та передачі інформації (наявність сайтів, можливості подачі документів в електронному вигляді та ін.). За прагматичним підходом на основі оцінки кількісних та якісних показників оцінюється безпосередньо результат діяльності державного органу [7].

Висновки. Отже, ефективність діяльності державних інституцій – це доволі складне та багатогранне поняття, зміст якого може бути розкритий за допомогою цілої системи спеціально розроблених показників та сукупності методичних підходів, у ході застосування яких розкривається особливий якісний зміст ефективності.

Вітчизняні та зарубіжні науковці розробили велику кількість моделей, методик та критеріїв оцінки ефективності діяльності державних органів. Проте більшість з них мають виключно теоретичний характер і не мають можливості застосування на практиці. Чимало досліджень спрямовані на оцінку окремих аспектів роботи державного органу, що не дає можливості об'єктивно оцінити рівень його ефективності загалом. Усе це вимагає необхідності проведення подальших досліджень, спрямованих на розробку та втілення комплексної методики оцінки ефективності діяльності державних інституцій.

У кожній країні нині використовується власна модель оцінки успішності діяльності державних органів. У той же час їх умовно можна розділити на два основних види – витратні моделі оцінки та результативні моделі. Тенденцією розвитку даних моделей є частіше використання результативної моделі оцінки, яка найбільш повно відповідає цілям вдосконалення державного управління. У ряді країн моделі оцінки ефективності діяльності органів державної влади є доволі специфічними, що пов'язано з певними національними особливостями адміністративних реформ. Специфікою є диференціація рівнів оцінки для різних видів державних інституцій. Належна оцінка ефективності вжитих тими або іншими органами державної влади та управління заходів щодо виконання ними їхніх основних функцій дає можливість державі розумно, не пригнічуючи ініціативи економічних суб'єктів і територій, сприяти підвищенню ефективності діяльності державних органів управління, переходу від політики виживання до політики стабільного зростання і процвітання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Sullivan A. Economics: Principles in action. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003. 320p.

2. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2012. 260 с.

3. Searle J.R. What is an Institution? *Journal of Institutional Economics.* 2005. Vol. 1, № 1. P. 1–22.

4. Hamilton W.H. The Institutional Approach to Economic Theory. American Economic Review. 1919. № 9. P. 309–318.

5. North D. Institutions, institutional change and economic performance. New York: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

6. «Про державну службу» : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 04.02.2025).

7. Пікулик О.І., Власюк Н.І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. Науковий журнал *«Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Сер. Публічне управління та адміністрування».* 2023. № 1, т. 34 (73) С. 93–100. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17 (дата звернення: 04.02.2025).

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

HUMAN CAPITAL IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

УДК 351/354
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.19

Поштук Я.Є.
аспірант
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»»

Стаття розглядає ключові аспекти людського капіталу, його вплив на ефективність публічного управління, а також окреслює напрямки підвищення його потенціалу з урахуванням реалій XXI століття. Стаття присвячена аналізу ролі людського капіталу у системі публічного управління як одного з основних чинників забезпечення ефективності державних інституцій. Людський капітал розглядається як сукупність знань, навичок, досвіду, інноваційного потенціалу та мотивації працівників, що впливають на якість прийняття рішень, реалізацію державної політики та задоволення потреб громадян. У статті визначено основні аспекти впливу людського капіталу на функціонування публічного управління, такі як розробка та впровадження реформ, забезпечення якості публічних послуг, підтримка довіри до органів влади, а також впровадження інновацій. Проаналізовано чинники, що впливають на формування та розвиток людського капіталу в публічному секторі: освіта та підвищення кваліфікації, рівень мотивації, використання інноваційних технологій, організаційна культура, а також реформування кадрової політики. Висвітлено ключові проблеми, зокрема недостатнє фінансування, бюрократію, старіння кадрів та низький рівень цифрової грамотності. Окрему увагу приділено шляхам вдосконалення людського капіталу, серед яких: впровадження системи безперервного навчання, запровадження прозорих процедур відбору кадрів, модернізація системи оплати праці, розвиток цифрових компетенцій та створення сприятливих умов для праці та професійного зростання. У висновках наголошено, що людський капітал є стратегічно важливим ресурсом для підвищення ефективності публічного управління, його модернізації та забезпечення довіри громадян до державних інституцій.

Ключові слова: *людський капітал, емоційний інтелект, креативність, державні інституції.*

The article examines key aspects of human capital, its impact on the efficiency of public administration, and also outlines directions for increasing its potential taking into account the realities of the 21st century. The article is devoted to the analysis of the role of human capital in the public administration system as one of the main factors ensuring the efficiency of state institutions. Human capital is considered as a set of knowledge, skills, experience, innovative potential and motivation of employees that affect the quality of decision-making, implementation of state policy and satisfaction of citizens' needs. The article identifies the main aspects of the impact of human capital on the functioning of public administration, such as the development and implementation of reforms, ensuring the quality of public services, maintaining trust in government bodies, and the introduction of innovations. The factors that influence the formation and development of human capital in the public sector are analyzed: education and advanced training, the level of motivation, the use of innovative technologies, organizational culture, and reforming personnel policy. Key problems are highlighted, in particular, insufficient funding, bureaucracy, aging personnel and a low level of digital literacy. Particular attention is paid to ways to improve human capital, including: implementing a system of continuous learning, introducing transparent personnel selection procedures, modernizing the remuneration system, developing digital competencies, and creating favorable conditions for work and professional growth. The conclusions emphasize that human capital is a strategically important resource for increasing the efficiency of public administration, its modernization, and ensuring citizens' trust in state institutions.

Key words: *human capital, emotional intelligence, creativity, state institutions.*

Багатство країни не обов'язково будується на власних природних ресурсах, воно досягається навіть при повній їх відсутності. Головним ресурсом є людина. Державі лише потрібно створити основу для розквіту таланту людей.
Маргарет Тетчер

Вступ. Поняття людського капіталу на сьогодні посідає центральне місце у дослідженнях економічного, соціального та управлінського розвитку. У системі публічного управління цей ресурс визначає спроможність держави до якісного виконання своїх функцій, ефективного обслуговування громадян і реалізації стратегічних реформ. Світові тенденції глобалізації, цифровізації та інновацій вимагають від публічного сектору переосмислення підходів до управління людським капіталом, щоб відповідати новим викликам сучасності. Людський капітал визначається як сукупність знань, умінь, навичок, досвіду, інноваційного потенціалу та мотивації, які можуть бути використані для досягнення економічних, соціальних та управлінських цілей.

Метою статті є дослідження людського капіталу та альтернативних концепцій людського капіталу, які відіграють ключову роль в системі публічного управління.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженню питань людського капіталу присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Т. Шульц[22], Г. Беккер[17], В. Воронкова[1], В. Захарчук[5], О. Грішнової[4], А. Князевич[6] та інших.

Викладення основного матеріалу. Дослідження питань людського капіталу сягають праць стародавніх мислителів, які відзначали значну роль соціальних параметрів людини, таких як здібності, її інтелект, знання та досвід. Так, Платон відзначав роль здібностей людини у трактаті «Держава»: «люди мають різну природу, а також здібності до тої чи іншої справи» і «кожне діло можна робити не лише в більшій кількості, але й краще та докладаючи менших зусиль, коли виконувати його за своїми природними здібностями» [9]. Послідовник Платона Аристотель розглядав різноманітні природні здібності людей, передусім знання, розуміння, досвід. Він стверджував, що «…знання і розуміння більше належать мистецтву, ніж досвіду … хто володіє якимось мистецтвом, мудріший за тих, хто має досвід, бо мудрість у кожного більше залежить від знання, і це тому, що перші знають причину, а другі – ні».

Теорія людського капіталу виникла в руслі неокласичної економічної школи. Вона базується на «методологічному фундаменті», закладеному економістами-класиками XVIII – XIX століть: У. Петті, А. Смітом, Д. Рікардо, Дж. Міллем та ін. Розглядаючи поняття «людський капітал», аналізуючи історію походження і розвитку теорії людського капіталу, можна з упевненістю сказати, що поява терміну «людський капітал» є логічним наслідком розвитку економічної науки.

Методологічною основою становлення теорії людського капіталу стало економічне учення меркантилістів, які першими в XV столітті в економічній науці поставили питання про походження суспільного багатства і ролі в ньому людської праці. А. Монкретьєн обґрунтував роль держави у збільшенні національного багатства і місце людини у виробництві цього багатства. Він зазначав, що щастя людей – в багатстві, а багатство – у праці, при цьому головна мета різних ремесел – торгівля. Саме таку працю слід вважати продуктивною [16].

Наукова значущість економічних робіт У. Петті щодо аналізу ролі людини у виробництві багатства полягає в тому, що він розглядав усі економічні та політичні процеси через призму виробництва та розвитку продуктивних сил. У той же час, він вважав, що частину податкових надходжень слід направити на діяльність, яка забезпечує розваги й відпочинок для розуму, підвищує кваліфікацію людей і спонукає їх до корисних занять. Значний внесок У. Петті в розвиток методології економічної науки пов'язаний з його дослідженнями щодо оцінки національного доходу, економічного потенціалу країни, демографічних процесів та їх впливу на національне багатство [3].

Науково-технічна революція 50-60-х років XX століття стала ключовим чинником виникнення теорії людського капіталу, оскільки її наслідки призвели до глибоких змін у продуктивних силах суспільства. Важливу роль у цьому процесі почала відігравати особистість людини, її освіта, наукові знання, досвід і кваліфікація.

Класична трактовка теорії людського капіталу була сформульована американськими вченими-неокласиками, представниками «чиказької школи» – Г. Беккером, Дж. Мінцером, Т. Шульцом. Вони розробили теорію, яка довела, що система освіти є тією сферою діяльності, де фінансовий капітал перетворюється в людський [17, 22].

Основна новизна неокласичної дослідницької програми людського капіталу полягає в її фундаментальних засадах, що перетворюють її в теорію попиту на додаткову освіту. Попит на додаткову освіту чутливий до зміни ціни через недосконалість ринків капіталу; він зростає при високому рівні безробіття і залежить від очікувань інвесторів, враховуючи актуальну інформацію про ринок праці.

Г. Беккер здійснив теоретичний аналіз впливу інвестицій у людський капітал на заробітки і розподіл доходів, підкреслюючи, що загальний дохід від інвестицій у людський капітал залежить від обсягів вкладень і їх норм віддачі. Відмінності в обсягах інвестицій у різних людей пов'язані з відмінностями в їх індивідуальних нормах віддачі [17].

З кінця 90-х років XX століття активно розвивається нова економіка, заснована на знаннях, де знання, а не капітал, стають основним економічним ресурсом. Поняття «людський капітал» починає означати не лише розуміння важливості людини в економічній системі, але й визнання необхідності інвестування в її розвиток [11].

Теорія людського капіталу здобула значний розвиток у західній науці у 60-х роках XX століття, але її корені сягають значно раніше. Сьогодні концепція людського капіталу набула широкого визнання в Україні. Вона є важливим інструментом впливу на суспільство, особливо в умовах постіндустріального суспільства, де значення людського капіталу постійно зростає [9]. У процесі глобалізації українського суспільства важливим є питання використання людського капіталу[7].

Офіційною датою зародження теорії людського капіталу є жовтень 1962 року, коли була опублікована серія статей, присвячених цій проблемі. За короткий час ця теорія здобула визнання у науковому світі, а в 1992 році Гаррі Беккер отримав Нобелівську премію з економіки за значний внесок у її розвиток. Людський

капітал став визнаним найціннішим ресурсом, важливішим за природні ресурси чи накопичене багатство [17].

У сучасних умовах теорія людського капіталу дозволяє вивчати багато аспектів ринкових відносин і оцінювати ефективність інвестицій у людський фактор. Поняття «людський капітал» допомагає аналізувати роль соціальних інститутів і їх вплив на економічні процеси.

У XXI столітті концепція людського капіталу продовжує розвиватися, зокрема через виділення непродуктивних форм, таких як фіктивний, негативний та деструктивний людський капітал. Фіктивний людський капітал не приносить дохід, а лише сприяє перерозподілу існуючого доходу, знижуючи конкурентоспроможність економіки та ефективність ресурсів. Визначення фіктивного людського капіталу вперше запропонував О.А. Поляков у 2010 році [10].

Дослідження непродуктивних форм людського капіталу стає актуальним через зростання фіктивізації людського капіталу на глобальному рівні, що суттєво впливає на ефективність використання людських ресурсів[11]. Цей процес включає в себе різні чинники, такі як досвід, асоціативне мислення та емоційний інтелект, які разом формують інтелектуальні можливості особи, визначаючи її потенціал.

Аналіз цих факторів показує, що чим більше досвіду здобуває людина, тим розширюється її асоціативне мислення, що веде до розвитку емоційного інтелекту, емпатії та професійного зростання[8]. Творчість, як здатність генерувати нові ідеї, є результатом цього процесу, і саме постійний розвиток розумових здібностей дозволяє уникати стандартних підходів до вирішення проблем.

Ефект синергії вказує на те, що спільна діяльність людей з високим рівнем людського капіталу, які володіють такими елементами, як здібності, знання та кваліфікація, веде до покращення якості прийнятих рішень і управлінських рішень без збільшення чисельності людських ресурсів[14]. У сучасному розумінні людський капітал є цінністю, що приносить дохід, і його ефективність залежить від урахування індивідуальних особливостей особи та її потенціалу. Розвиток цих підходів в Україні стає важливим для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Сучасний погляд на людину як носія людського капіталу означає визнання її здібностей у повному розумінні слова капіталом, тобто цінністю, яка приносить доход, але з яскраво вираженою специфікою, без урахування якої потенціал людини може і не реалізуватися. Ця специфіка полягає у визнанні елементів індивідуального в людській природі, в задатках, поведінці, потребах, бажаннях людини, що опосередковують співвідношення капіталовкладень і результатів [20].

Надаючи цьому перевагу та втілюючи ці підходи в національний розвиток стає ключовим шляхом для успішного розвитку національної економіки країни та збереження конкурентоздатності країни у світі.

У контексті публічного управління людський капітал охоплює не лише професіоналізм державних службовців, але й здатність адаптуватися до змін, використовувати інноваційні підходи та орієнтуватися на потреби громадян. Ключовим аспектом у публічному управлінні є те, що успішність реформ та ініціатив значною мірою залежить від якості людського ресурсу. Слабка компетенція чи недостатня мотивація державних службовців можуть знижувати ефективність управлінських рішень, тоді як добре розвинений людський капітал сприяє підвищенню довіри громадян до інститутів влади.

У сучасних умовах суспільство очікує від держави швидкого і ефективного вирішення проблем. Людський капітал державних службовців відіграє провідну роль у: розробці та реалізації державної політики. Компетентні службовці здатні генерувати стратегії, які відповідають сучасним викликам та суспільним запитам; підвищенні якості публічних послуг. Освічений, мотивований і кваліфікований персонал здатен забезпечити надання послуг на високому рівні; інноваціях у державному управлінні. Людський капітал є джерелом нових ідей, які сприяють впровадженню інноваційних рішень; підтримці довіри до органів влади. Професіоналізм службовців створює позитивний імідж державних інституцій серед громадян.

Значення людського капіталу проявляється також у кризових ситуаціях, таких як пандемії, економічні кризи чи воєнні конфлікти. Саме здатність до швидкої адаптації, антикризового управління та прийняття оптимальних рішень залежить від рівня кваліфікації та готовності державних службовців. Розвиток людського капіталу у публічному секторі залежить від низки факторів, серед яких: освіта та підвищення кваліфікації, що передбачає безперервне навчання як основу для підтримання високої професійної компетенції державних службовців; справедливу оплату праці, можливість кар'єрного зростання, а також належні умови праці є стимулом для ефективної роботи; використання сучасних цифрових інструментів підвищує продуктивність та оптимізує робочі про-

цеси; сприятливий клімат у колективі сприяє підвищенню залученості та відповідальності працівників; системні зміни, спрямовані на оновлення підходів до роботи з кадрами, допомагають залучити до системи більш кваліфікованих фахівців. У багатьох країнах уже визнано, що інвестиції у людський капітал не лише підвищують ефективність управління, а й позитивно впливають на економіку загалом.

Висновок. Людський капітал є ключовим елементом у забезпеченні ефективного публічного управління. Інвестиції в знання, навички, мотивацію та професійний розвиток державних службовців забезпечують не лише підвищення якості управлінських рішень, але й сприяють зміцненню довіри громадян до інститутів влади. В умовах сучасних викликів, таких як цифровізація, глобалізація та соціальні зміни, розвиток людського капіталу є пріоритетом для держави. Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, створення сприятливих умов для навчання та роботи, а також реформування системи публічного управління допоможе створити конкурентоспроможну та ефективну систему державного управління. Таким чином, людський капітал у публічному секторі є не лише ресурсом, але й основою для побудови ефективного, прозорого та інноваційного управління, яке відповідає вимогам сучасного суспільства.

Ускладнення структури та механізму публічного управління, виникнення нових ризиків і наслідків у період воєнного стану, таких як втрата життів, еміграція важливої соціальної групи, а також іноді суб'єктивне відчуття вичерпаності особистісної реалізації індивідів, які є носіями важливих елементів людського капіталу, можуть призвести до катастрофічних наслідків. Це підкреслює необхідність подальших наукових досліджень і попереджень у сфері розкриття та ефективного використання людського капіталу.

Основним показником розвиненого суспільства та головним чинником сталого розвитку стає не тільки модернізація виробництва, оновлення науково-технічної бази та розвиток технологій, але й підвищення конкурентоспроможності через ефективне використання людського капіталу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Воронкова В. Г. Синергетична методологія аналізу соціального управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 36. С. 26-46.

2. Гальків Л.І. Людський капітал: базисні поняття та концептуальні положення. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць.* Львів. 2008. Вип. 18.9. С.187–191.

3. Галицька Е., Прімєрова О., Сєміколенова С. Життєвий шлях та наукова діяльність Вільяма Петті. *Статистика України*. 2017. N 4. С. 94–100.

4. Грішнова О.А., Брінцева О.Г. Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування. *Демографія та соціальна економіка*. № 1 (23). С. 90–101.

5. Захарчук В.І. Світовий досвід формування і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44967 (дата звернення: 01.02.2025)

6. Князевич А., Крайчук В., Крайчук С., Стрільчук Р. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі теорії синергетики. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/11.pdf/ № 3, 2019 / 28.03.2019. (дата звернення: 01.02.2025)

7. Павленко В.В. Креативність: сутнісна характеристика поняття. *Науково-методичний журнал. Креативна педагогіка.* Житомир, 2016. Вип. 11. С.120–131.

8. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. *Центр Разумкова : Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. 2018*. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf. (дата звернення: 01.02.2025)

9. Платон. Держава. Пер. з давньогр. Д. Коваль. Київ: Вид-во Основи, 2000. 355 с.

10. Поляков І. О. Особливості вияву людського фактора в контексті психологічної безпеки особистості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна.* 2012. Вип. 2(1). С. 126–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_17 (дата звернення: 02.02.2025)

11. Прушківська Е.В., Переверзєва А.В. Людський капітал : проблеми та перспективи. *Економічний вісник. НГУ.* 2007. № 3. С. 13–18.

12. Сафонова Т.В. Теорія людського капіталу як інтегральна концепція розвитку соціальної та економічної сфери. *Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України.* URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/39808 (дата звернення: 02.02.2025)

13. Фонарьова Т.А. Розвиток теорії людського капіталу у працях нобелівських лауреатів з економіки. *Економічний простір: збірник наукових праць.* Дніпропетровськ. Вид-во ПДАБА. 2011. N 49. С. 104–111.

14. Хімченко А.М, Лєх Т. А. Генезис теорії людського капіталу. *Електронний журнал «Ефективна економіка». 2012.* № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131 (дата звернення 01.02.2025)

15. Шевчук Л.Т. Медико-соціальні аспекти використання трудового потенціалу: регіональний аналіз і прогноз. Монографія. Інститут регіональних досліджень. Львів. 2003. 489 с.

16. Antoine de Montchrétien. Traite de l'economie politique. Données de texte électronique. Paris. 1868. 197 p. URL: http://www.archive.org/stream/memoiresurantoi00duva#page/n3/mode/2up. (дата звернення: 22.01.2025).

17. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy.* 1962. Vol. 70. N 5. Part 2. C. 9–49.

18. Crawford R. In the Era of Human capital: the Emergence of Talent, Intelegence and Knowledge as Wordwide Economic Force and what it means to Managers and Investors. N.Y. : Harper Business. 1991. P. 28.

19. Lucas R.E. On the mechanics of economic development. 1988. Vol. 22. P. 3–42.

20. Romer P.M. The origins of endogenous growth. 1994. Vol. 8. P. 3–22.

21. Schultz T. Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*. 1960. N 6. P. 571–583.

22. Schultz T. Investment in Human Capital. *Economic Growth.Problem. Englewood Cliffs.* 1964.

23. The Human Capital Report 2022 URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2023.pdf (дата звернення 25.01.2025)

24. Fudorova, O. Education as a Component of the Human Capital in the Modern Ukrainian Society. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Sociological Studies of Contemporary Society: Methodology, Theory, methods, quot.* 2015. (1148). 147–150. URL: https://periodicals.karazin.ua/ssms/article/view/4486 (дата звернення: 25.01.2025).

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ADMINISTRATIVE AND LEGAL SUPPORT OF INFORMATION POLICY IN THE CONTEXT OF INFORMATION SECURITY

УДК 342.6:342.922(477)
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.20

Пушкар О.А.
к. юр. наук,
адвокат

Вивчено сучасні проблеми забезпечення інформаційної безпеки України і на цій теоретико-методологічній основі вироблено конкретні пропозиції щодо розвитку змісту та практики застосування адміністративного та інформаційного законодавства. Зроблено спробу комплексного (міжгалузевого) аналізу особливостей правового забезпечення інформаційної безпеки України, висловлено авторську позицію щодо низки понять, що використовуються в теорії та практиці адміністративного та інформаційного. права. Розкрито гносеологічну сутність інформатики як об'єкта наукового пізнання та міжгалузевого правового регулювання. Визначено зміст понятійних категорій інформатики як теоретико-методологічного підґрунтя історико-наукового становлення інформаційного права. Встановлені ознаки конфіденційності інформаційних ресурсів України та їх місце у системі заходів забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації. Визначено зміст політики України у сфері забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації. Обґрунтовано принципову схему ієрархічної побудови джерел законодавства України про забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації, а також її функціональну роль в оптимізації процесів нормотворчості у сфері інформації. Намічено основні напрями розвитку правового регулювання у сфері забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації в Україні. Виявлено основні елементи юридичної характеристики адміністративних правопорушень та злочинів у галузі інформаційної безпеки та захисту інформації. Встановлено особливості інформаційного забезпечення діяльності органів внутрішніх справ та адміністративно-правового забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації. Внесено пропозиції щодо вдосконалення системи заходів забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації.

Зроблено висновок, що інформаційна інфраструктура є специфічною і, головне, відносно відокремленою підсистемою галузевого управління, що реалізує завдання зв'язку та автоматизації, інформаційної безпеки та науково-технічного забезпечення на основі Концепції інформаційного забезпечення на тривалу перспективу.

Ключові слова: *адміністративно-правове забезпечення, держава, державна політика, державне регулювання, державна інформаційна політика, інформаційна безпека.*

The current problems of ensuring information security in Ukraine have been studied and, on this theoretical and methodological basis, specific proposals have been made regarding the development of the content and practice of applying administrative and information legislation. An attempt has been made to conduct a comprehensive (inter-sectoral) analysis of the features of the legal support of information security in Ukraine, and the author's position on a number of concepts used in the theory and practice of administrative and information law has been expressed. The epistemological essence of informatics as an object of scientific knowledge and inter-sectoral legal regulation has been revealed. The content of the conceptual categories of informatics as a theoretical and methodological basis for the historical and scientific formation of information law has been determined. The features of the confidentiality of information resources of Ukraine and their place in the system of measures to ensure information security and information protection have been established. The content of Ukraine's policy in the field of ensuring information security and information protection is determined. The principle scheme of the hierarchical construction of the sources of Ukrainian legislation on ensuring information security and information protection is substantiated, as well as its functional role in optimizing the processes of norm-setting in the information sphere. The main directions of development of legal regulation in the field of ensuring information security and information protection in Ukraine are outlined. The main elements of the legal characteristics of administrative offenses and crimes in the field of information security and information protection are identified. The features of information support of the activities of internal affairs bodies and administrative and legal support of information security and information protection are established. Proposals are made to improve the system of measures to ensure information security and information protection.

It is concluded that the information infrastructure is a specific and, most importantly, relatively separate subsystem of industry management, which implements the tasks of communication and automation, information security and scientific and technical support based on the Concept of Information Support for the Long Term.

Key words: *administrative and legal support, state, state policy, state regulation, state information policy, information security.*

Постановка проблеми. У комплексі адміністративно-правових заходів забезпечення інформаційної політики важливе місце займає адміністративно-правове регулювання інформаційної безпеки України, спрямоване на попередження і припинення протиправних посягань на національні інформаційні ресурси, що охороняються законом. Вирішення проблеми протидії загрозам інформаційної безпеки України передбачає використання даних політології, правознавства, економіки, психології, соціології та інших галузей наукового знання, що служать теоретичною основою обґрунтування системи соціально-право-

вих заходів, що сприяють розвитку процесів інформатизації суспільства та проведенню інформаційної політики держави.

Незахищеність інформаційних ресурсів обумовлює розростання правопорушень, скоєних, зазвичай, посадовими особами органів виконавчої влади, є джерелом зовнішніх загроз національній безпеці України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вчених, практиків та правоохоронців все більше поділяється думка про комплексний підхід до регулювання інформаційних відносин: з одного боку, необхідно розвивати організаційно-технічні форми та методи управління інформаційними процесами, а з іншого – послідовно вдосконалювати норми всіх галузей законодавства (і насамперед – інформаційне), що забезпечують інформаційну безпеку та захист (адміністративно-правові, зокрема) інформації стосовно сучасних соціальних потреб.

В останні роки активно проводяться дослідження в галузі забезпечення національної (В. Б. Авер'янов), суспільної (О. А. Баранов), політичної (Л. Р. Біла), екологічної (Т. О. Гаврилюк) безпеки. Предметом вивчення стали також соціально-філософські (Т. О. Коломоєць), соціально-демографічні (В. К. Колпаков), правові (І. С. Грищенко), освітні (С. С. Єсімов), науково-технічні (Р. А. Калюжний), економічні (А. І. Собакарь) аспекти забезпечення безпеки України. Інформаційно-правова проблематика розроблялася у працях Ю. П. Битяка, О. О. Золотаря, І. Д. Пастуха та ін.

Про науково-практичну актуальність обраної теми свідчить і те, що як теоретичне, так і практичне забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації адміністративно-правовими засобами вкрай рідко висвітлюється у навчальних посібниках та збірниках наукових статей, методичних рекомендаціях. Усе це, звісно, звужує правозастосовні можливості органів виконавчої науково обґрунтованих адміністративно-правових заходів забезпечення інформаційної безпеки України, призводить до штучного відриву теорії від практики, а цілому негативно впливає кінцеві результати зміцнення національної безпеки України.

Постановка завдання. Метою статті є здійснити теоретичне дослідження та визначити напрями адміністративно-правового забезпечення інформаційної політики в контексті інформаційної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тенденції входження України у транскордонне за своїм характером інформаційне (телематичне) світове співтовариство та інтенсивне розширення можливостей використання інформаційних технологій у правоохоронній сфері публічного управління зумовили виникнення соціальної потреби у впорядкуванні суспільних відносин, що складаються у процесі інформаційного обміну, юридичного оформлення процесів створення, поширення, передачі , купівлі-продажу інформаційного продукту (документованої інформації). Виникнення та розвиток інформатики зумовило не тільки становлення специфічної наукової мови, що відображає інформаційні понятійні категорії, а й відмітні ознаки інформаційних відносин: об'єкт (інформація), наявність машинних носіїв інформації (комп'ютер), високий ступінь випадкової та (або) умисної загрози спотворення, витоку та знищення інформації; наявність доступу необмеженої кількості територіально роз'єднаних користувачів до інформації [1, 2, 3].

У якості особливих категорій інформаційних відносин ми виділяємо ті, які складаються при забезпеченні інформаційної безпеки та захисту інформації та регулюються нормами різних галузей права: конституційного, адміністративного, кримінального. Процеси інформатизації суспільства висунули низку проблем, що стосуються як інженерно-технічних, соціально-психологічних, юридичних, а й теоретико-методологічних аспектів дослідження закономірностей їх розвитку як історико-наукового феномена. Загальнонауковість, зокрема правової інформатики як самостійного напряму наукового знання, проявляється у виробленні власного понятійного апарату на основі синтезу та аналізу процесів створення та застосування систем обробки сукупності відомостей та даних про чинне право та практику його застосування, а також відомостей про правотворчість, наукові теоретичні розробки у сфері права. На нашу думку, загальнонауковий характер таких понятійних категорій, як «інформація», «інформатизація», «комп'ютеризація» тощо, проявляється в органічному взаємозв'язку з іншими компонентами національного та міжнародного, а по суті, єдиного світового інформаційного простору та надають універсальний вплив на інформатизацію конкретної галузі права, правотворчості та правозастосовної практики.

У роботі обґрунтовано критерії класифікації правової інформації з погляду її джерел (нормативні правові та інші юридичні акти; акти застосування норм права; правова статистика тощо); сфер застосування (нормотворчість, правозастосування, підготовка юридичних кадрів), соціальні та науково-технічні передумови формування нової міждис-

циплінарної системи знань – інформаційного права – науки про закономірності та особливості інформаційних процесів створення, збору, обробки, накопичення, зберігання, пошуку, розповсюдження та споживання правової інформації, а також і нової галузі права – інформаційного права – системи охоронюваних державою соціальних і відносин, що виникають у сфері виробництва, перетворення та споживання інформації.

У загальнонауковому сенсі предмет правового регулювання інформаційного права утворює міждисциплінарну галузь наукового знання, у приватно-науковому – має міжгалузевий характер, що виключає спектр суспільних відносин, регульованих виключно нормами інформаційного права. Специфіка цих відносин зумовлена особливостями самої інформації та інформаційного середовища як сфери діяльності суб'єктів, пов'язаної зі створенням, перетворенням та споживанням інформації. Встановлюється зміст та проводиться класифікація методів правового регулювання інформаційного права як сукупності способів, прийомів імперативного та диспозитивного впливу на поведінку суб'єктів інформаційних відносин: методи встановлення та обмеження інформаційних прав; методи встановлення інформаційних обов'язків та різних видів юридичної відповідальності.

На підставі класифікації інформаційних ресурсів за належністю до того чи іншого виду власності, за місцем у складі майна, ступеня цінності та інтересів власників інформації виділяються окремі категорії відкритих та обмеженого доступу та користування інформаційних ресурсів: секретних та несекретних (що не належать до державної таємниці); обґрунтовуються критерії класифікації конфіденційних документів (службова інформація обмеженого поширення, комерційна, професійна таємниця, персональні дані, технічні та технологічні нововведення (до їхнього патентування). При характеристиці конфіденційних документів як носіїв інформації обмеженого доступу визначається зміст елементів системи її захисту (встановлення дозвільного порядку доступу) та особливості загроз втрати (відпливу) конфіденційної інформації (несанкціонований доступ, наявність його каналу). Формулюються завдання забезпечення безпеки та захисту конфіденційної інформації, вимоги (комплексність, індивідуальність побудови, неповторність та необхідний заданий рівень захисту з урахуванням цінності інформації та вартості системи), розкривається зміст правового, організаційного, інженерно-технічного, програмно-апаратного та криптографічного елемента системи захисту інформації.

Робиться спроба наукової інтерпретації поняття системи захисту інформації у статиці (стан захищеності інформаційного середовища, що забезпечує її формування, використання та розвиток) та динаміці (здатність держави забезпечити протидію інформаційним небезпекам та загрозам, негативним інформаційним впливам на свідомість та психіку людей, комп'ютерні мережі та джерела інформації). Слід звернути увагу на багатоаспектний характер діяльності органів державної влади щодо попередження загроз інформаційній безпеці України: зміцнення конституційно-правових гарантій захисту інформаційних прав фізичних та юридичних осіб; формування інформаційно-правової культури населення та створення організаційно-правових форм його участі у процесах інформатизації, профілактика адміністративних правопорушень у сфері інформації та пропаганда правил поводження з інформацією.

Одним із найважливіших напрямів державної політики України в галузі інформатизації стає розвиток законодавства про інформаційну безпеку та захист інформації, інформаційного законодавства, загальноправовими джерелами якого є Конституція України, закони України, створюючи механізм формування інформаційного суспільства, порядок користування інформаційних ресурсів органами державної влади, місцевого самоврядування, організаціями та громадянами, підкреслило значення захисту прав фізичних та юридичних осіб при міжнародному інформаційному обміні від неправдивої інформації, встановлення та реалізації заходів юридичної відповідальності за правопорушення в інформаційній сфері.

Найважливішими завданнями забезпечення інформаційної безпеки України є реалізація конституційних права і свободи громадян України у сфері інформаційної діяльності; вдосконалення та захист вітчизняної інформаційної інфраструктури, інтеграція України у світовий інформаційний простір; протидія загрозі розв'язання протистояння в інформаційній сфері. Основними елементами системи інформаційної безпеки є органи законодавчої, виконавчої та судової влади, державні, громадські та інші організації та об'єднання, громадяни, а також законодавство, що регламентує інформаційні відносини. Основну частину джерел інформаційного законодавства складає сукупність спеціальних (інформаційно-правових) нормативних правових актів, що регламентують питання інформації та інформатизації, а також окремі інформаційно-правові норми, які включені до складу нормативних правових актів інших галузей законодавства.

Джерелами законодавства про забезпечення інформаційної безпеки можна визнати нормативні правові акти, прийняті уповноваженими органами та містять інформаційно-правові норми, що регулюють відносини зі збору, обробки, накопичення, зберігання, розподілу, передачі та користування інформацією. Виходячи з конституційно-правового принципу про відповідність прав, свобод і обов'язків громадян і держави, дисертант аргументує положення про взаємозв'язок норм законодавства, які прямо чи опосередковано регламентують питання інформаційної безпеки і складають міжгалузеву основу регламентації системи заходів захисту конфіденційної інформації та прав суб'єктів інформаційних відносин.

Процеси формування та збереження інформаційних ресурсів залишаються без достатньо ефективної правової охорони та фактичного захисту, особливо у сфері виробництва, розміщення та розповсюдження реклами на ринках товарів, робіт та послуг, включаючи ринки банківських, страхових та інших послуг, пов'язаних з грошовими коштами фізичних та юридичних осіб, а також ринки цінних паперів. У системі заходів забезпечення інформаційної безпеки наголошується на значенні конструювання міжгалузевих правових заборон на основі використання можливостей адміністративного, цивільного, кримінального, фінансового, оперативно-розшукового та іншого законодавства.

Напрямками розвитку адміністративного законодавства про інформаційну безпеку мит визнаємо встановлення адміністративної відповідальності за недостовірність та хибність інформації, що створюється та розповсюджується ЗМІ; приховування, навмисне спотворення інформації про джерела загроз; незаконне використання персональних даних, незаконне отримання та використання інформації з обмеженим доступом; створення неякісних інформаційних технологій та засобів їх забезпечення тощо.

Практика застосування норм про адміністративну відповідальність за правопорушення, скоєні у сфері забезпечення інформаційної безпеки, на жаль, далека від високого рівня ефективності і перебуває в даний час у стадії початкового накопичення правозастосовчого досвіду, що пояснюється не так «молодістю» інформаційного права та законодавства, як малою розробленістю змістовної частини адміністративно-правового статусу та організаційної структури органів виконавчої влади, які реалізують свої повноваження в інформаційній сфері.

Норми інформаційного законодавства повинні не тільки відповідати сформованим у вітчизняному галузевому (насамперед в адміністративному) законодавстві завданням, а й зберігати наступність та відповідність у тенденціях свого розвитку; формулюються завдання інформаційного законодавства у сфері забезпечення інформаційної безпеки: захист особистості, охорона інформаційних прав та свобод людини та громадянина, встановленого порядку здійснення державної влади у галузі інформації, захист прав власності на інформацію, законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері інформації.

Під час розгляду інституту правового режиму (нормативно встановлені правила щодо певного предмета відносин чи ситуацій, які обов'язково мають дотримуватися учасниками відносин щодо цього предмета чи ситуації) підкреслюється його міжгалузевий характер та значення правового режиму (документування) інформаційних ресурсів.

Обґрунтовано наукові критерії диференціації основних напрямів розвитку адміністративно-правового регулювання у сфері забезпечення інформаційної безпеки: загальний критерій – інформаційні сфери, де виникають найбільш реальні загрози інформаційній безпеці, приватне – джерело інформації, що дозволяє визначати об'єкт та предмет правового регулювання відносин у сфері забезпечення інформаційної безпеки: доступ до комп'ютерної інформації, програми та правила експлуатації ЕОМ.

У якості критерію класифікації напрямів адміністративно-правового регулювання у сфері забезпечення інформаційної безпеки обґрунтовується адміністративно-правовий статус суб'єкта забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації, що дозволяє організувати їхню внутрішньоорганізаційну діяльність, створити якусь ієрархічну структуру забезпечення інформаційної безпеки на будь-якому рівні державного управління, упорядкувати організацію та визначити зміст форм та методів діяльності суб'єктів забезпечення інформаційної безпеки.

Результати порівняльно-правового аналізу норм адміністративного та кримінального законодавства про забезпечення інформаційної безпеки дозволили зробити висновки про наявність єдиного комплексу міжгалузевого правового регулювання у цій сфері державного управління та підвищеної суспільної небезпеки даної категорії правопорушень у сучасних умовах та про те, що протидія цим правопорушенням утворює самостійний напрямок правоохоронної політики.

Висновки. Існує актуальна потреба у подальшому науковому пізнанні їх адміністративно-правових характеристик: об'єкта протиправного зазіхання, ступеня суспільної небезпеки, малозначності, протиправності, форми провини, караності, мети, мотиву, місця, часу, способу та обстановки вчинення правопорушення; чи скоєно правопорушення посадовцем, вперше чи повторно, і навіть особи винного, – які обов'язково враховуються під час розгляду обставин справи про адміністративне правопорушення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Єсімов С. С. Методологія дослідження інформаційних технологій у публічному управлінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична.* 2017. Вип. 4. С. 211–221.

2. Бондаренко Р. В., Михальчук М. В. Інформаційна безпека держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 95–101.

3. Адміністративне право України (загальна частина) : навчальний посібник / О. І. Остапенко, М. В. Ковалів, Л. С. Гулак та інші. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2019. 504 с.

ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «ЕЛЕКТРОННА ДЕРЖАВА»

TOWARDS UNDERSTANDING THE ESSENCE AND CONTENT OF THE CONCEPT OF «ELECTRONIC GOVERNMENT»

УДК 342. 95:351.74
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.21

Савіцька В.В.
к. юр. наук,
асистент кафедри адміністративного права та процесу
Навчально-науковий інститут права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

У статті аналізуються наукові підходи до сутності та змісту поняття «електронна держава» як основної моделі об'єднання різних галузей державної влади – законодавчої (електронний парламент), виконавчої (електронний уряд) і судової (електронний суд). За відсутності визначення поняття «електронна держава», зметою з'ясування сутності та змісту цього поняття проаналізовано праці науковців в яких надається теоретичне визначення «електронна держава».

Для об'єктивного і неупередженого дослідження моделі електронної держави як основи формування системи публічного управління здійснено системний аналіз головних переваг інформаційно-комунікаційних технологій в діяльності публічної влади. Проаналізовано низку міжнародних та вітчизняних нормативно-правових актів в яких обґрунтовується впровадження в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема, Директиву 1999/93/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про систему електронних підписів, що застосовується в межах Співтовариства», Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, Повідомлення Комісії до Ради, Європейського парламенту, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів, Концепцію розвитку електронного урядування в Україні. Аналіз зазначених та інших нормативно-правових актів надало можливість з'ясувати наявність механізмів правових зв'язків та елементів, які виступають складовою поняття «електронна держава». Обґрунтовано, що створення моделі електронної держави передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій в системі державного управління, підвищення ефективності діяльності апарату публічної адміністрації, просуванні демократичних цінностей у відносинах між посадовими особами органів публічного управління із громадянами, становленню інформаційного суспільства. У висновках доведено, що інформаційно-комунікаційні технології допомагають органам державної влади та органам місцевого самоврядування, впоратися з багатьма викликами: удосконалити розробку та реалізацію державної політики; впровадити організаційні та демократичні процеси публічного адміністрування; забезпечити демократичну спрямованість органів державної влади; підвищити ефективність діяльності публічної адміністрації;

впровадити в публічне управління міжнародні принципи та стандарти; сприяють якості надання публічних послуг та залученню інвестицій. Надано авторське визначення поняття «електронна держава».

Ключові слова: *електронна держава, публічне управління, інформаційно-комунікаційні технології, інформаційне суспільство.*

The article analyzes scientific approaches to the essence and content of the concept of «electronic state» as the main model of unification of various branches of state power – legislative (electronic parliament), executive (electronic government) and judicial (electronic court). In the absence of a definition of the concept of «electronic state», in order to clarify the essence and content of this concept, the works of scientists in which the theoretical definition of «electronic state» is provided were analyzed.

For an objective and unbiased study of the model of the electronic state as the basis for the formation of the public administration system, a systematic analysis of the main advantages of information and communication technologies in the activities of public authorities was carried out. A number of international and domestic regulatory legal acts justifying the introduction of information and communication technologies into the activities of state authorities and local self-government bodies have been analyzed, in particular, Directive 1999/93/EC of the European Parliament and of the Council «On electronic signatures applicable within the Community», the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand, the Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, the Concept for the Development of Electronic Governance in Ukraine. The analysis of these and other regulatory legal acts made it possible to clarify the existence of mechanisms of legal relations and elements that are part of the concept of «electronic government». It is substantiated that the creation of an electronic state model involves the use of information and communication technologies in the public administration system, increasing the efficiency of the public administration apparatus, promoting democratic values in relations between officials of public administration bodies and citizens, and establishing an information society. The conclusions prove that information and communication technologies help state authorities and local self-government bodies to cope with many challenges: to improve the development and implementation of state policy; to implement organizational and democratic processes of public administration; to ensure the democratic orientation of state authorities; to increase the efficiency of public administration; to introduce international principles and standards into public administration; to contribute to the quality of public services and investment attraction. The author's definition of the concept of «electronic state» is provided.

Key words: *electronic state, public administration, information and communication technologies, information society.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Поява і розвиток інформаційно-комунікативних технологій позначився на всіх сферах суспільно-корисної діяльності неминуче вплинуло на діяльність державного управління, що передбачало впровадження трансформаційних перетворень в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх відносин з громадянами та юридичними особами приватного і публічного права. Вказані зміни приводять до формування електронної держави, що передбачає використання науково обґрунтованих підходів до використання складових елементів електронна держава, шляхом використання комплексу інформаційно-комунікативних технологій. Необхідність структурних перетворень в діяльності органів публічної влади потребує теоретико-правових підходів до осмислення розуміння сутності та змісту поняття «електронна держава».

Завдання дослідження полягає в аналізі наукових джерел, нормативно-правових актів, що надають можливість вивчити розуміння сутності та змісту поняття «електронна держава» та його елементи. Надати авторське визначення поняття ««електронна держава» та визначити роль інформаційно-комунікаційних технологій в діяльності органів публічної влади.

Методологія. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: історичний, порівняльно-правового аналізу, аналізу та синтезу, системно-структурний, лінгвістичний, узагальнення та прогнозування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз тенденцій та підходів, які вказують на зростаючий інтерес дослідників до проблеми пошуку розуміння електронна держава, елементів його складових, зверталися: І. Мукомела, присвятив дослідження теоретичному аналізу поняття «електронна держава» та електронного урядування [1]; А. Маркулинець, проаналізовав правові підходи до розуміння електронної держави урядування [2]; Ю. Мохова розглянула питання трансформації державного управління в сучасних умовах [3]; Н. Даміров, вивчає моделі електронної держави [4]; Н. Гусаревич, питання нормативно-правового забезпечення електронного голосування [5].

Мета запропонованого дослідження – з'ясування розуміння сутності та змісту поняття «електронна держава» та складових його елементів.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів. В юридичній літературі немає єдиного підходу до розуміння терміна «електронна держава». Причиною є те, що англійський термін «e-government» отримав декілька перекладів. Досить часто він перекладається як «електронний уряд». Такий переклад є допустимим, але він звужує поняття «e-government», в сутності зводячи питання тільки до виконавчої влади [1, с.44].

В сьогоднішніх умовах відносини пов'язані з елементами електронної держави неможливо розглядати без органів державної влади, діяльність яких повинна бути орієнтована на права та законні інтереси громадян. Досягти якісно нових форм організації діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування можливо у разі використання новітніх наукових технологій.

Одним із перших кроків у цій галузі відносин стало впровадження в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування електронного урядування, як основного інструменту ефективного і відкритого державного управління, яке виступає неодмінною характеристикою демократизації відносин між громадянами і публічною адміністрацією.

Що стосується діяльності публічної адміністрації, то варто погодитися із думкою О. Світличного, який пише, що «сучасне адміністративне право регулює широке коло суспільних відносин, нерозривно пов'язане із інститутами публічної влади та публічного управління. Норми адміністративного права наділяють правосуб'єктністю широке коло суб'єктів адміністративно-правових відносин, правове становище яких у сфері публічного управління визначається характером і обсягом повноважень. Така діяльність обумовлює наявність значної кількості суб'єктів публічного управління, які наділені різними юридичними властивостями і повноваженнями, таким суб'єктом є так звана публічна адміністрація» [6, с. 205].

З огляду на предмет нашого дослідження такими суб'єктами публічної адміністрації є органи державної влади та органи місцевого самоврядування (органи публічної влади).

Демократичні процеси, що відбувалися в країнах європейської співдружності позначилися на процесах демократизації державного управління шляхом впровадження в їх діяльність наукових технологій за допомогою яких відбувався швидкій процес належного урядування відносин публічної адміністрації із громадянами. Впровадження електронного урядування в діяльність публічної адміністрації стала Директива 1999/93/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про систему електронних підписів, що застосовується в межах Співтовариства» від 13 грудня 1999 року, яка враховуючи, що:

(1) 16 квітня 1997 року Комісія представила до Європейського Парламенту, Ради, Комітету з Економічних і Соціальних питань та Комітету у справах регіонів Комюніке про європейську ініціативу в сфері електронної комерції;

(2) 8 жовтня 1997 року Комісія представила Європейському Парламенту, Раді, Комітету з Економічних і Соціальних питань та Комітету у справах регіонів Комюніке про забезпечення безпеки та довіри в сфері електронного зв'язку – до європейської системи електронних цифрових підписів та шифрування;

(3) 1 грудня 1997 року Рада запросила Комісію якомога швидше подати пропозиції щодо Директиви Європейського Парламенту та Ради про електронні цифрові підписи [7].

Зазначене свідчить, що уряди держав Європейського Союзу та їх публічна адміністрація використовує у своїй діяльності інформаційні і комунікаційні технології, які сприяють якісно новим демократичним процесам відносин між державами та громадянами.

Також ці та інші директиви сприяли не тільки використанню електронних підписів та їх юридичному визнанню, вони заклали правову основу для використання певного виду публічних послуг, вживанню термінів «електронне урядування», «електронна держава», але й позначилися на впровадженні інформаційно-технологічних процесів в діяльність вітчизняних органів державної влади. Тому треба погодитися із позицією Ю. Мохової, яка зауважує, що у процесі реформування державного управління в Україні треба опиратись на досвід європейських країн. Науковець також наголошує на тому, що цифровізація має стати головним об'єктом стратегії державного управління в Україні. Своєю чергою для успішного реформування сфери державного управління, на думку науковця, треба подолати усі бар'єри, які виникають у контексті: 1) проведення процесів цифровізації публічного адміністрування; 2) удосконалення процесів регулювання ринків продукції; 3) розвитку добросовісної конкуренції; 4) залучення інвестицій; 5) розвитку цифрової економіки і цифрової інфраструктури [3, с. 65].

Організації державного управління на основі електронних засобів обробки, передачі та розповсюдження інформації, надання послуг державних органів усіх гілок влади всім категоріям громадян (пенсіонерам, робітникам, бізнесменам, держав ним службовцям тощо) електронними засобами, інформування тими ж засобами громадян про роботу державних органів [8, с. 8–9].

Вагомий вплив на реформування державного управління в Україні мала Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 16.09.2014 р. № 1678-VII [9], яка впровадила в діяльність державного управління: процедуру електронної сертифікації; електронної торгівлі в підприємницьку діяльність; надання послуг в електронній формі;

принципи всіх електронних комунікаційних послуг; юридичну відокремленість регуляторних органів у сфері електронних комунікаційних послуг та їх функціональну незалежність; транскордонне надання електронних послуг;

надання заінтересованим особам інформації в електронній формі; нормативно-правові аспекти регулювання електронної торгівлі; охорону електронної інформації про управління правами; застосування електронних засобів через офіційно визначені джерела інформації; координацію політик застосування електронних комунікацій з метою оптимального використання радіоспектру і забезпечення функціональної сумісності мереж України та ЄС.

Концепція електронного урядування в контексті електронного управління та інформаційного менеджменту обґрунтовує його функціональну специфіку з огляду на характеристики управлінського процесу як електронного інформаційно-комунікаційного обміну, а також з огляду на соціальні зміни, пов'язані з упровадженням і використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Функціональна специфіка електронного урядування визначається такими рисами:

– особливостями, пов'язаними з впливом інформаційно-комп'ютерних технологій на інформаційно-комунікаційний процес (цифрова стандартизація інформаційних процесів; швидкість та інтенсивність обміну інформацією, необмеженість її тиражування; адресність, дистанційність, інтерактивність і мережевий характер інформаційних взаємодій; гіпертекстовість та багатоцільовий характер інформаційних потоків, можливість їх миттєвої переконфігурації за запитами користувачів);

– новими характеристиками організації адміністративних управлінських процесів (електронний документообіг, інформаційна система управління, електронний підпис, електронна послуга, розрахована на багато користувачів система, інтегроване інформаційне середовище, функціональні інформаційні центри);

– характеристиками, пов'язаними із загальносистемними принципами ефективного управління (цільова функціональність, відкри-

тість і прозорість комунікації, взаємоспрямованість інформаційного обміну, зниження трансакційних витрат) [10].

Що стосується поняття «електронна держава», то здійснюючи теоретичне дослідження цього поняття І. Мукомела зазначає, що під «електронною державою» в Європейському Союзі прийнято розуміти використання інформаційних і комунікаційних технологій в публічній адміністрації, яке поєднане з організаційними та якісними змінами, що направлені на покращення публічних послуг, розвиток демократичних процесів та укріплення підтримки публічної політики [1, с. 45].

Ми не можемо в повній мірі погодитися з твердженням І. Мукомела, оскільки зазначене визначення більш стосується поняття «електронний уряд», який в повідомлення Комісії до Ради, Європейського парламенту, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів – Роль електронного уряду для майбутнього Європи [SEC(2003) 1038], визначається як використання інформаційно-комунікаційних технологій в державних адміністраціях у поєднанні з організаційними змінами та новими навичками з метою покращення державних послуг і демократичних процесів і посилення підтримки державної політики [11]. Електронний уряд також є засобом реалізації кращого та ефективнішого управління, покращує розробку та реалізацію державної політики та допомагає державному сектору впоратися з суперечливими вимогами щодо надання більшої кількості та кращих послуг з меншими ресурсами, хоча технологія не може перетворити погані процедури на хороші, електронний уряд дає державному сектору можливість виконувати свої завдання інакше [11].

Головними перевагами інформаційно-комунікаційних технологій є те, що вони є тією рушійною силою, яка допомагає органам державної влади впоратися з багатьма викликами, підвищити ефективність управлінської складової при прийнятті управлінських рішень, забезпечити доступність громадян до інформації, мати зворотні інформаційні зв'язки, можливість оперативно отримувати необхідну і різноманітну інформацію як органами влади, так і громадянами.

Отже, одним з основних механізмів інформаційного суспільства є інформатизація, що являє собою науково-технічний, організаційний та соціально-економічний процес створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав громадян, органів державної влади, організацій, громадських об'єднань на основі формування й використання інформаційних ресурсів із застосуванням сучасних інформаційних технологій [12, с. 54]. По-друге, сьогоднішній розвиток суспільних відносин свідчить, що суспільство орієнтовано на отримання достовірної інформації, тому необхідно виважено підходити до відомостей, які відображають характер інформації, яка надається суспільству [13, с. 93].

Розглядаючи поняття «електронна держава» А. Нашенець-Наумова підкреслює, що воно ширше за змістом від поняття «електронний уряд», оскільки об'єднує всі три галузі державної влади – законодавчу (електронний парламент), виконавчу (електронний уряд) і судову (електронний суд) [14, с. 324]. На її думку концепція електронної держави передбачає реалізацію послідовного, простого та індивідуалізованого способу в наданні послуг та інформації для населення – за допомогою використання інформаційних і телекомунікаційних технологій, зокрема Інтернету [14, с. 325]. На думку Н. Дамірова, поняття «електронна держава» (електронний уряд, е-урядування) є одним із суттєвих елементів нової моделі публічного управління та відображає систему каналів (зокрема, фільтрів) внутрішніх комунікацій у системі публічного управління (включно з документообігом) та комунікацій із зовнішніми (стосовно публічної адміністрації) об'єктами та суб'єктами [4, с. 345].

Незважаючи на різні наукові підходи до визначення поняття ««електронна держава», слід зазначити, що головною складовою цього поняття є його складові, що охоплюють різні сфери або галузі, в межах яких, за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій здійснюється і діють: електронний уряд, електронний парламент, електронний суд, електронна медицина, електронне здоров'я, електронна культура, електронна торгівля тощо.

Електронний уряд є головною складовою електронного урядування, що становить собою автоматизовану інформаційну взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб'єктами господарювання з використанням інформаційно- телекомунікаційних технологій [15, с. 245]. А. Маркулинець вважає, що під електронним урядом слід розуміти усе, починаючи від «державних послуг-онлайн» і закінчуючи «обміном інформацією та послугами в електронному вигляді з громадянами, підприємствами та іншими державними органами» [2, с. 57].

Прикладом електронного урядування в нашій державі є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку електронного урядування в Україні» від 20.09.2017 р. № 649-р, яка визначає електронне урядування як форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [16]. Основною метою Концепції було визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління.

Електронне урядування відіграє важливу роль в організації публічного управління, сприяє позитивним відносинам між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, неодмінною характеристикою демократизації суспільства, спонукає до широкого застосування принципів і стандартів належного урядування.

Висновки. Таким чином, з урахуванням викладених вище міркувань, можна дійти висновку, що при визначенні поняття «електронна держава» слід виходити із того, що використовуючи інформаційно-телекомунікаційні технології – це визначення охоплює його складові елементи (електронний уряд, електронний парламент, електронний суд, електронна медицина, електронне здоров'я, електронна культура, електронна торгівля тощо), в межах яких здійснюється заходи покращення ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, демократизації взаємовідносин з громадянами, утвердження верховенства права, громадянського суспільства, реалізації прав та свобод громадян.

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють провідну в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, допомагають впоратися з багатьма викликами, а саме: удосконалити розробку та реалізацію державної політики; впровадити організаційні та демократичні процеси публічного адміністрування; забезпечити демократичну спрямованість органів державної влади, їхніх посадових осіб у їх відносинах з громадянами; підвищити ефективність і удосконалити діяльність публічної адміністрації; впровадити в публічне управління міжнародні та європейські принципи та стандарти; сприяти якості надання публічних послуг та залученню інвестицій.

Перспективи подальших досліджень вбачаю у більш детальному вивченні елементів складових електронна держава, що передбачає використання всього арсеналу наукових технологій в систему державного управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мукомела І.В. Теоретико-правові аспекти розвитку електронної держави та електронного урядування. *Державне будівництво та місцеве самоврядування.* 2020. Вип. 40. С. 43–57.
2. Маркулинець А.А. Розбудова електронної держави: правові підходи. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право».* 2021. Вип. 66. С. 56–59.
3. Мохова Ю.Л. Цифрова трансформація державного управління: європейські стратегії. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: *матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ; Афіни, 07 травня 2021 р.). Київ; Афіни: ФОП КАНДИБА Т.П. 2021. С. 63–66.
4. Даміров Н.Р. Модель електронної держави як основа формування інноваційної системи публічного управління. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис.* 2023. №. 28. С. 344–349.
5. Гусаревич Н. Актуальні питання нормативно-правового забезпечення електронного голосування в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2021. № 9. С. 12–15.
6. Світличний О. Службове право: витоки, сучасність та перспективи розвитку: колективна монографія / За заг. ред. Т.О. Коломоєць, В.К. Колпакова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 328 с.
7. Директива 1999/93/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про систему електронних підписів, що застосовується в межах Співтовариства» від 13.12 1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_240#Text
8. Голубуцький О.П., Шевчук О.Б. Електронний уряд. К.: ЗАТ «Атлант UMS», 2002. 173 с.
9. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. *Відомості Верховної Ради.* 2014. № 40. Ст. 2021.
10. Лопушинський І. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2018. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf
11. Повідомлення Комісії до Ради, Європейського парламенту, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів – Роль електронного уряду для майбутнього Європи [SEC(2003) 1038].URL: http://eur-lex.europa. eu/legal-content/ EN/TXT/?uri=celex:52003DC0567.

12. Гурковський В.І. Проблеми реалізації державної наукової політики в контексті розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Теорія та практика державного управління.* 2010. № 1. 49–56.

13. Світличний О.П. Надання правової інформації суб'єктом владних повноважень. *Публічне право.* 2017. № 3. С. 88–94.

14. Адміністративне право та адміністративний процес в умовах воєнного стану в Україні: навч. посіб. у 2-х томах. Том 1. За заг. ред. В. Галунька, В. Фелика. Одеса: Вид-во «Юридика», 2024. 622 с.

15. Адміністративне право України. Повний курс. Підручник. За ред. В. Галунька, О. Правотворової. Видання 4-тє. Херсон. ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 656 с.

16. Про концепцію розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

INSTITUTIONAL SUPPORT OF STATE NATIONAL SECURITY POLICY

УДК 351.86/.88.07:005.51](477)(045)
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.22

Таран Є.І.
к. політ. наук, доцент,
доцент кафедри глобальної та національної безпеки
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

У статті досліджено інституційне забезпечення державної політики національної безпеки як ключовий фактор стабільності та розвитку держави. Розглянуто основні інституції, що формують та реалізують політику національної безпеки, їхні функції, повноваження та взаємодію. Проаналізовано нормативно-правові засади, які регулюють діяльність органів державної влади у сфері безпеки, зокрема роль Президента, Верховної Ради, Кабінету Міністрів, Ради національної безпеки і оборони, а також інших силових структур. Окрему увагу приділено питанням міжінституційної координації, стратегічного планування та адаптації політики безпеки до сучасних викликів, таких як гібридні загрози, інформаційні війни та військові конфлікти. Запропоновано напрями вдосконалення інституційного механізму забезпечення національної безпеки з урахуванням міжнародного досвіду та євроатлантичних стандартів.

У висновках зазначено, що інституційне забезпечення державної політики національної безпеки є фундаментальним елементом, який визначає здатність держави протистояти різноманітним загрозам і забезпечувати стабільність у політичній, економічній та соціальній сферах. Воно вимагає ефективної взаємодії численних суб'єктів, серед яких органи державної влади, силові структури, а також міжнародні інституції, що разом працюють на створення належних умов для захисту національних інтересів.

Зважаючи на постійні зміни в глобальному середовищі та розвиток нових загроз, інституційне забезпечення потребує постійного вдосконалення, що включає адаптацію існуючих інститутів до нових реалій, покращення взаємодії між органами державної влади, а також впровадження ефективних механізмів боротьби з новітніми викликами, такими як кіберзагрози, тероризм та організована злочинність. Крім того, важливим є розвиток міжнародного співробітництва, яке дозволяє обмінюватися досвідом і використовувати колективні механізми безпеки для протидії глобальним загрозам.

Для ефективного забезпечення національної безпеки важливо не лише зміцнювати інститути, а й забезпечити взаємодію між ними на всіх рівнях, спрощуючи механізми прийняття рішень та сприяючи прозорості і підзвітності в роботі органів державної влади.

Ключові слова: *національна безпека, державна політика, інституційне забезпечення, органи державної влади, стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, інформаційна безпека, оборонна політика, євроатлантична інтеграція.*

The article examines the institutional support of the state policy of national security as a key factor in the stability and development of the state. The main institutions that form and implement the national security policy, their functions, powers and interaction are considered. The regulatory and legal measures that regulate the activities of state authorities in the field of security, in particular the President, the Verkhovna Rada, the Cabinet of Ministers, the National Security and Defense Council, as well as the role of other security structures, are analyzed. Special attention is paid to the issues of interinstitutional coordination, strategic planning and adaptation of security policy to modern challenges, such as hybrid threats, information wars and military conflicts. Directions for improving the institutional mechanism for ensuring national security in Europe are proposed, taking into account international experience and Atlantic standards.

The conclusions state that the institutional support of the state policy of national security is a fundamental element that determines the ability of the state to resist various threats and ensure stability in the political, economic and social spheres. It requires effective interaction of numerous subjects, including state authorities, law enforcement agencies, as well as international institutions, which work together to create appropriate conditions for the protection of national interests.

Given the constant changes in the global environment and the development of new threats, institutional support requires constant improvement, which includes the adaptation of existing institutions to new realities, improving interaction between state authorities, as well as the introduction of effective mechanisms for combating new challenges, such as cyber threats, terrorism and organized crime. In addition, the development of international cooperation is important, which allows for the exchange of experience and the use of collective security mechanisms to counter global threats.

To effectively ensure national security, it is important not only to strengthen institutions, but also to ensure interaction between them at all levels, simplifying decision-making mechanisms and promoting transparency and accountability in the work of state authorities.

Key words: *national security, state policy, institutional support, state authorities, strategic planning, regulatory and legal regulation, information security, defense policy, Euro-Atlantic integration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Забезпечення національної безпеки є одним із ключових пріоритетів державної політики, оскільки воно визначає стійкість держави до внутрішніх і зовнішніх загроз, її здатність до самозахисту та збереження суверенітету. У сучасних умовах національна безпека набуває комплексного характеру, охоплюючи не лише військову, а й політичну, економічну, інформаційну, екологічну та соціальну складові. Ефективне функціонування системи національної безпеки значною мірою залежить від інституційного забезпечення, яке включає діяльність органів державної влади,

нормативно-правове регулювання, механізми міжінституційної координації та стратегічного планування.

Однак на практиці інституційне забезпечення державної політики національної безпеки стикається з низкою викликів, серед яких недостатня координація між державними структурами, фрагментарність законодавчого регулювання, обмеженість ресурсного забезпечення, а також вплив зовнішніх гібридних загроз. Важливим аспектом є й необхідність адаптації української моделі національної безпеки до євроатлантичних стандартів та сучасних глобальних викликів. Це зумовлює потребу у комплексному аналізі чинних інституційних механізмів, виявленні їхніх слабких місць та розробці шляхів їх удосконалення.

Враховуючи актуальність проблеми, дослідження спрямоване на аналіз існуючої системи інституційного забезпечення державної політики національної безпеки, оцінку її ефективності та визначення напрямів оптимізації з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних безпекових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інституційне забезпечення системи національної безпеки України досліджували такі вітчизняні науковці: С.Г. Братель [1], О.С. Власюк [2] Г.А. Гончаренко [3], В.А. Денисенко [4], А.Ю. Ковальчук [5], С.І. Крук [7]; І.І. Омелько [8]; А.І. Остапенко [9]; В.Й. Пашинський [10]; О.С. Пономарьов [11]; Н.В. Русенко [17]; С.П. Стецюк [18] Е.В. Тітко [19].

Метою статті є аналіз інституційного забезпечення державної політики національної безпеки, оцінка його ефективності, виявлення ключових проблем у діяльності відповідних органів державної влади а також визначення оптимальних шляхів удосконалення інституційного механізму забезпечення національної безпеки, враховуючи сучасні виклики та міжнародний досвід.

Виклад основного матеріалу. Інституційне забезпечення державної політики національної безпеки України ґрунтується на положеннях Конституції України, яка визначає основні засади організації державної влади, компетенцію органів державного управління та їхні повноваження у сфері безпеки. Відповідно до статті 17 Конституції України, захист суверенітету та територіальної цілісності держави, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу. Основними суб'єктами інституційного механізму забезпечення національної безпеки є Президент України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Рада національної безпеки і оборони (РНБО), судова система та силові структури [6].

Відповідно до чинного законодавства України, забезпечення національної безпеки є комплексним завданням, яке потребує участі різних суб'єктів, кожен з яких наділений певними повноваженнями для формування та реалізації відповідної політики. Розглянемо основних суб'єктів, які виконують роль у забезпеченні національної безпеки, та їх повноваження більш детально.

Президент України є головним гарантом національної безпеки, відповідно до Конституції України. Його повноваження включають визначення основних напрямків державної політики у сфері безпеки, управління Збройними силами, надання вказівок щодо проведення мобілізації та ведення воєнних дій у разі загрози національній безпеці.

Згідно зі статтею 106 Конституції України, Президент здійснює загальне керівництво у сфері національної безпеки та оборони, а також очолює Раду національної безпеки і оборони України, що координує діяльність органів влади у цій сфері [6]. Це дає йому можливість визначати пріоритети оборонної політики та ухвалювати рішення щодо мобілізації, запровадження воєнного чи надзвичайного стану.

На законодавчому рівні статус Президента України як Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України закріплено в п. 2 ч. 1 ст. 13 Закону України «Про національну безпеку України» [13] та у ст. 6 Закону України «Про оборону України» [14]. Даними нормами визначено, що як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України видає накази і директиви з питань оборони. Звертаємо увагу, що зазначені закони звужують сферу влади Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України лише сферою оборони, у той час як інші закони надають йому повноваження користуватися владою і в інших випадках державної небезпеки, зокрема, в період введення надзвичайного стану.

Окрім цього, відповідно до ст. 11 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», Президент України, як Верховний Головнокомандувач Збройними Силами України, на час дії воєнного стану має ряд специфічних повноважень, які спрямовані на забезпечення національної безпеки, обороноздатності країни та здійснення контролю за критичними аспектами державного управління:

– визначення основних напрямів ведення оборони. Президент має право визначати загальні напрямки діяльності органів державної влади у сфері оборони, а також координу-

вати дії органів виконавчої влади для забезпечення мобілізації та організації оборони країни;

– мобілізація ресурсів та організація оборони. Одним з ключових повноважень є організація мобілізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для задоволення потреб Збройних Сил України, інших військових формувань та спеціальних підрозділів під час воєнного стану;

– забезпечення управління Збройними Силами України. Як Верховний Головнокомандувач, Президент може безпосередньо організовувати керівництво Збройними Силами України, включаючи прийняття стратегічних рішень в умовах воєнного стану, надання наказів та реалізацію інших функцій у рамках військової оборони;

– призначення та звільнення командування. Президент має право призначати та звільняти високопосадовців в органах військового управління, включаючи командувачів військових округів і інші ключові військові посади. Він також може здійснювати інші кадрові призначення, пов'язані з безпекою та обороною;

– застосування заходів військової мобілізації. У разі необхідності, Президент може ухвалювати рішення щодо застосування додаткових заходів для підтримки обороноздатності країни, таких як переведення економіки на військові рейки, введення додаткових обмежень або мобілізація громадян;

– забезпечення охорони критичних об'єктів і інфраструктури. Президент має право організовувати захист стратегічно важливих об'єктів інфраструктури, забезпечуючи їх функціонування навіть під час активних бойових дій;

– залучення резервів. У разі потреби, Президент може активувати резерви, як кадрові, так і матеріальні, для посилення обороноздатності;

– визначення меж території воєнного стану. Президент може визначати території, на яких вводиться воєнний стан, а також встановлювати межі дії цього режиму в межах держави;

– введення надзвичайних заходів. У разі ескалації загроз, Президент має право ухвалювати рішення про введення додаткових надзвичайних заходів, які стосуються безпеки держави, таких як комендантська година, контроль за пересуванням населення та інші обмеження, спрямовані на забезпечення безпеки [15].

Президент України, як глава держави, відіграє ключову роль у забезпеченні державного суверенітету та територіальної цілісності країни. Здійснюючи функцію гарантування державного суверенітету, Президент України бере активну участь у формуванні зовнішньої політики, представляє країну на міжнародній арені та забезпечує реалізацію її інтересів на глобальному рівні. Що стосується територіальної цілісності, то Президент наділений повноваженнями для прийняття рішень, що стосуються оборони держави, мобілізаційних заходів та взаємодії з іншими органами державної влади для забезпечення цілісності державних кордонів.

Верховна Рада України, як єдиний орган законодавчої влади, є одним з ключових суб'єктів інституційного забезпечення державної політики національної безпеки. Її роль у цьому процесі визначається через її конституційні повноваження, зокрема у сфері законодавчого регулювання, контролю та забезпечення належної взаємодії між іншими органами державної влади, які займаються питаннями національної безпеки. Одним із головних завдань Верховної Ради є прийняття законів, які визначають правові основи функціонування системи національної безпеки. Це включає ухвалення нормативно-правових актів, що регламентують діяльність органів державної влади, відповідальних за безпеку, забезпечення прав людини в умовах загроз національній безпеці, а також основні напрями зовнішньої і внутрішньої політики в сфері безпеки.

Кабінет Міністрів України. Відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України», Кабінет Міністрів є вищим органом виконавчої влади України, який забезпечує виконання Конституції та законів України, актів Президента України, а також реалізує державну політику у різних сферах життєдіяльності країни, зокрема в сфері національної безпеки [12].

На думку науковців, функції Кабінету Міністрів України як суб'єкта інституційного забезпечення державної політики національної безпеки включають:

1. Реалізацію законодавчих ініціатив. Кабінет Міністрів бере участь у підготовці та реалізації законодавства у сфері національної безпеки, включаючи закони про оборону, національну безпеку, цивільний захист тощо. Він також може ініціювати прийняття нових законів або зміни до існуючих для покращення ефективності управління безпекою.

2. Координацію діяльності органів державної влади. Кабінет Міністрів України відповідає за організацію роботи інших центральних органів виконавчої влади, які займаються безпекою. Це включає Міністерство внутрішніх справ, Міністерство оборони, Службу безпеки України, Національну поліцію та інші структури, що забезпечують правопорядок і реагують на загрози безпеці.

3. Стратегічне планування та організація реагування на загрози. Кабінет Міністрів України визначає стратегії та оперативні плани дій щодо протидії різноманітним загрозам національній безпеці, таким як зовнішні агресії, терористичні акти, кіберзагрози, екологічні чи економічні кризи. Кабмін здійснює моніторинг ситуації та оперативно реагує на нові виклики.

4. Фінансування сектору безпеки. Кабінет Міністрів є відповідальним за планування та реалізацію бюджетних витрат на національну безпеку. Він готує проект державного бюджету, у якому визначаються кошти для забезпечення обороноздатності країни, правоохоронних органів, а також для заходів із запобігання та боротьби з кризовими ситуаціями.

5. Виконання рішень Ради національної безпеки і оборони України (РНБО). Кабінет Міністрів виконує рішення РНБО, яка є органом, що координує діяльність державних органів у сфері національної безпеки. Кабмін бере участь у виконанні рішень щодо запровадження спеціальних заходів безпеки, таких як введення санкцій, обмежень або надзвичайного стану [11, с. 38; 3, с. 80].

Одним із найважливіших органів, покликаних забезпечувати національну безпеку України, є *Рада національної безпеки і оборони України (далі – РНБО).*

Відповідно до статті 107 Конституції України, РНБО є координаційним органом при Президентові України, що займається питаннями національної безпеки та оборони [6]. Президент України очолює РНБО, а її рішення вводяться в дію указами Президента. Це свідчить про те, що РНБО відіграє ключову роль у формуванні та реалізації політики безпеки держави.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України», Рада національної безпеки і оборони України (РНБО) є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президентові України. Вона координує і контролює діяльність органів виконавчої влади у сфері національної безпеки та оборони, а її рішення вводяться в дію указами Президента [16]. В цьому аспекті РНБО відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної політики в сфері безпеки, розглядає питання захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, боротьби з гібридними загрозами, стратегічного планування у воєнній, економічній, енергетичній та інформаційній сферах. Особливо важливе значення діяльність РНБО має під час воєнного стану, коли вона координує заходи оборони, мобілізації, санкційної політики та міжнародної військової допомоги.

Роль РНБОУ, на сьогоднішній день в нових політичних умовах помітно зростає, а покладені на неї повноваження виходять далеко за межі компетенції дорадчої структури. Вона виступає не тільки координаційним органом з питань національної безпеки і оборони, але й є виразником важливих політичних рішень, які виносяться у формі відповідних пропозицій Президентові України щодо реалізації засад внутрішньої і зовнішньої політики у сфері національної безпеки і оборони.

РНБО розробляє та ухвалює рішення, які можуть мати безпосередній вплив на оборонну політику, зокрема щодо мобілізації ресурсів, підготовки та модернізації Збройних Сил, а також щодо використання військових сил у разі загрози національній безпеці. У разі необхідності, РНБО ініціює введення надзвичайного стану або інших заходів, що сприяють зміцненню обороноздатності країни.

Президентові надаються рекомендації та пропозиції щодо стратегічних питань через РНБО, що забезпечує його інформування про поточний стан безпеки та оборони, а також надає можливість здійснювати швидке реагування на нові виклики. Завдяки такій ролі РНБО стає важливим елементом в реалізації президентських повноважень, зокрема у забезпеченні боєздатності та оперативної готовності Збройних Сил України для захисту національних інтересів.

Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади є важливими елементами інституційного механізму забезпечення національної безпеки України. Вони здійснюють виконання Конституції та законів України, актів Президента та Кабінету Міністрів України в межах своїх повноважень і відповідають за реалізацію державної політики у різних сферах, що безпосередньо стосуються національної безпеки. Ці органи вживають заходи, спрямовані на запобігання порушенню Конституції та законів України з боку органів державної влади, що є важливим аспектом забезпечення верховенства права та стабільності у країні. Зокрема, вони мають завдання забезпечити права і свободи людини і громадянина, контролюючи та координуючи діяльність, яка може вплинути на ці права, в тому числі у випадках загрози з боку організованих злочинних груп або радикальних елементів.

Міністерство внутрішніх справ України (далі – МВС) є одним з ключових суб'єктів інституційного забезпечення державної політики національної безпеки України відповідно до чинного законодавства. МВС виконує важливу роль у забезпеченні внутрішньої стабільності, правопорядку та безпеки на території

країни. Згідно з Конституцією України, законами України та іншими нормативно-правовими актами, Міністерство внутрішніх справ України несе відповідальність за забезпечення громадської безпеки, протидію злочинності, а також захист прав і свобод громадян. Його діяльність є важливою складовою частиною системи національної безпеки, оскільки безпека внутрішньополітичної ситуації прямо залежить від ефективності роботи Міністерства.

Міністерство внутрішніх справ як суб'єкт інституційного забезпечення державної політики національної безпеки, координує свою діяльність з іншими органами виконавчої влади, зокрема з Службою безпеки України, Національною поліцією, а також з органами місцевої влади. Воно є важливим компонентом у структурі державної безпеки та оборони, зокрема в контексті протидії внутрішнім загрозам, забезпечення правопорядку і стабільності на всіх рівнях.

В інституційному забезпеченні національної безпеки велику роль відіграє *Міністерство оборони України*, яке координує заходи у сфері оборони, розглядає загрози національній безпеці та ухвалює відповідні рішення. Президент вводить у дію рішення РНБО своїм указом, а їх виконання забезпечує Кабінет Міністрів та відповідні міністерства. Міністерство оборони здійснює управління Збройними Силами України на підставі вказівок та рішень Президента. Воно відповідає за реалізацію оборонної політики, мобілізацію ресурсів, підготовку та оснащення військ, а також за координацію дій сил оборони країни. Міністерство оборони, як виконавчий орган, несе відповідальність за забезпечення виконання наказів та стратегічних рішень, ухвалених Президентом [18, с. 83].

Останній елемент в системі суб'єктів забезпечення національної безпеки, який необхідно проаналізувати є *Воєнна організація держави*, яка включає в себе комплексну систему організацій та інститутів, що функціонують з метою забезпечення оборони держави, захисту її суверенітету та територіальної цілісності. Вона складається з таких основних складових, як Збройні Сили України, Служба безпеки України, підрозділи Міністерства внутрішніх справ України, а також інші військові формування, створені відповідно до Конституції України. Ці організації та структури складають основу системи національної безпеки, забезпечуючи ефективну протидію як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам воєнного характеру.

Однією з головних функцій воєнної організації є забезпечення оборони та недоторканності кордонів України, що включає в себе не лише фізичний захист території країни від потенційних військових агресій, а й організацію заходів, спрямованих на підготовку до оборони та запобігання вторгненню ворога. Військові формування, відповідно до своїх завдань, мають за мету протидіяти збройним конфліктам і агресії з боку інших держав.

Крім того, воєнна організація держави займається захистом суверенітету та територіальної цілісності України. Це включає в себе не тільки забезпечення фізичної безпеки кордонів, але й здійснення контролю над внутрішніми процесами, які можуть загрожувати стабільності та незалежності країни. Сюди також належить протидія організованій злочинності, особливо якщо вона має потенціал для спричинення загроз національній безпеці або виникнення соціальних конфліктів.

У разі виникнення небезпечних соціальних конфліктів, які можуть перерости у збройні зіткнення чи дестабілізацію ситуації в країні, воєнна організація держави має важливу роль у забезпеченні громадської безпеки та підтриманні правопорядку. Вона забезпечує охорону населення, реагує на прояви насильства, захищає інфраструктуру, а також виконує заходи, спрямовані на мінімізацію наслідків кризових ситуацій.

Варто наголосити, що взаємодія суб'єктів забезпечення національної безпеки України має низку особливостей, які пов'язані з різноманітністю організаційних структур, функціональних повноважень та завдань, що стоять перед ними. Важливою особливістю є те, що ці суб'єкти виконують різні, але взаємопов'язані функції в забезпеченні стабільності і безпеки на різних рівнях – від боротьби з зовнішніми загрозами до внутрішньої стабільності.

Висновки. Інституційне забезпечення державної політики національної безпеки є фундаментальним елементом, який визначає здатність держави протистояти різноманітним загрозам і забезпечувати стабільність у політичній, економічній та соціальній сферах. Воно вимагає ефективної взаємодії численних суб'єктів, серед яких органи державної влади, силові структури, а також міжнародні інституції, що разом працюють на створення належних умов для захисту національних інтересів.

Системний підхід до інституційного забезпечення політики національної безпеки дозволяє зберігати державний суверенітет і територіальну цілісність країни, а також ефективно протидіяти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. Важливими аспектами є чітке розмежування повноважень та функцій між орга-

нами державної влади, організація належної координації між різними інституціями, а також забезпечення ресурсної підтримки та демократичного цивільного контролю.

Зважаючи на постійні зміни в глобальному середовищі та розвиток нових загроз, інституційне забезпечення потребує постійного вдосконалення, що включає адаптацію існуючих інститутів до нових реалій, покращення взаємодії між органами державної влади, а також впровадження ефективних механізмів боротьби з новітніми викликами, такими як кіберзагрози, тероризм та організована злочинність. Крім того, важливим є розвиток міжнародного співробітництва, яке дозволяє обмінюватися досвідом і використовувати колективні механізми безпеки для протидії глобальним загрозам.

Для ефективного забезпечення національної безпеки важливо не лише зміцнювати інститути, а й забезпечити взаємодію між ними на всіх рівнях, спрощуючи механізми прийняття рішень та сприяючи прозорості і підзвітності в роботі органів державної влади.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Русенко Н.В. Інституційне забезпечення внутрішньополітичної безпеки. *Держава та регіони*. 2023. № 3 (81). С. 95–103.
2. Крук С.І. Інституційні сили й інструменти державного управління у сфері забезпечення національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 103–105.
3. Тітко Е.В. Національна та міжнародна безпека у контексті захисту прав людини в умовах сьогодення. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2016. № 2(12). С. 126–138.
4. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР (в редакції від 01.01.2020). *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
5. Про оборону України: Закон України від 6 грудня 1991 року № 1932-XII (зі змінами від 05.01.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12 (дата звернення: 04.02.2025).
6. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 21.05.2015 № 389-VIII (в редакції від 08.01.2025). *Відомості Верховної Ради (ВВР).* 2015. № 28. Ст.250.
7. Остапенко А.І. Місце Верховного Головнокомандувача у системі повноважень Президента: зарубіжний і національний аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2021. № 10. С. 79–82.
8. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: вибр. наук. пр. Київ: НІСД, 2016. 527 с.
9. Про національну безпеку України : Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 11.01.2025).
10. Пашинський В.Й. Верховна Рада у системі суб'єктів забезпечення оборони держави. *Вісник НТУУ «КПІ».Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 238–241.
11. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL. / База даних «Законодавство України». URL. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text (дата звернення: 05.02.2025)
12. Пономарьов, С.П. Компетенція і повноваження Кабінету Міністрів України в системі сектора безпеки і оборони держави. *Право.ua.* 2018. № 1. С. 35–42.
13. Гончаренко Г.А. Компетенція Кабінету Міністрів України в управлінні сектору безпеки: адміністративно-правове регулювання. *Держава та регіони.* 2020. № 2 (68). С. 77–81.
14. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 № 183/98-ВР (в редакції від 29.07.2023). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1998. № 35. Ст. 237.
15. Ковальчук А. Ю. Місце Ради національної безпеки і оборони України у механізмі забезпечення національної безпеки. *Наукові праці МАУП*. 2016. Вип. 48. С. 84–88.
16. Омелько І.І. Конституційно-правовий статус Ради національної безпеки і оборони. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2023. С. 166–170. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/290548/284148 (дата звернення: 05.02.2025).
17. Братель С.Г. Національна поліція України як суб’єкта забезпечення національної безпеки. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2023. № 1. С. 267–270.
18. Стецюк С.П. Місце Міністерства оборони України в системі центральних органів виконавчої влади. *Право і суспільство*. 2020. № 1. С. 83–89.
19. Денисенко В.А. Особливості спрямованості діяльності суб'єктів забезпечення національної безпеки в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 1. С. 831–834.

СЕКЦІЯ 3
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО МЕХАНІЗМУ КЕРІВНИЦТВА ВІЙСЬКАМИ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ

FORMATION OF A QUALITY MECHANISM OF TROOP MANAGEMENT WITH THE PURPOSE OF IMPROVING THE BASIC PRINCIPLES OF MANAGEMENT

УДК 355.5
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.23

Драган Ю.А.
ст. викладач кафедри забезпечення державної безпеки
Національна академія Національної гвардії України

В даній статті відображено дослідження та покращення шляхів військового управління. Ви дізнаєтесь про закони управлінської діяльності, принципи управління і тим самим трішечки розширите поняття про суть системного підходу до управління військовою організацією.

Незважаючи на те, що саме управління старе як світ, ідея представлення управління як наукової складової, області дослідження, професії відносно нова. Управління було визнано самостійною областю діяльності тільки в XX столітті. Розвиток різних шкіл управління, як правило, пов'язується з розвитком виробництва у промисловості. Водночас започатковані ними головні принципи і підходи успішно реалізовуються і в розвитку теорії військового управління.

Тому, сподіваюсь, що для Вас буде вельми корисним розглянути основні принципи та етапи еволюції світової управлінської думки. У першій половині XX століття оформилися 4 відносно самостійні школи управлінської думки: наукової організації праці; адміністративної; людських відносин; науки управління. Подальші дослідження показали, що жодна з теорій, на яких базувалися ці школи, не є універсальними, але кожна з них сприяла досягненню успіху у розв'язуванні різних управлінських завдань, внесла свій вклад у розвиток управління. Багато теорій, підходів, методів, що були розроблені в рамках даних шкіл, не втратили своєї актуальності. Тому для опанування основ теорії управління важливо розглянути вклад різних шкіл в еволюцію теорії і практики управління. А що значить управляти? Як управляти ефективно? Адже історія свідчить, що успішність будь-якої організації в значній мірі залежить від того курсу, який задає їй керівник. Для військової організації, де централізація влади є надзвичайно високою, це стає аксіомою. Успіх підрозділу, як і його невдачі, невід'ємно пов'язують саме з його командиром. В процесі служби у кожного військового керівника неодноразово виникало питання чому в цього командира справи йдуть добре, а в того, який начебто нічим від нього і не відрізняється, – з рук геть погано? Зазвичай, непросто дати відповідь на це запитання. Одним з можливих варіантів відповіді може бути такий: успіх приходить до тих, хто здатний приймати правильні рішення, щоб уникати управлінських помилок. А для того, щоб управлінські рішення були правильними треба оволодіти мистецтвом управління. Саме ці деякі питання викладені в даній статті.

Ключові слова: *управління військами, підрозділ, управлінське рішення, принципи управління.*

This article reflects the research and improvement of ways of military management. You will learn about the laws of managerial activity, the principles of management and thereby expand the concept of the essence of a systematic approach to the management of a military organization.

Despite the fact that management itself is as old as the world, the idea of presenting management as a scientific component, research area, and profession is relatively new. Management was recognized as an independent field of activity only in the 20th century. The development of various schools of management is, as a rule, associated with the development of production in industry. At the same time, the main principles and approaches initiated by them are successfully implemented in the development of the theory of military management.

Therefore, I hope that it will be very useful for you to consider the main principles and stages of the evolution of world management thought. In the first half of the 20th century, 4 relatively independent schools of management thought took shape: scientific organization of work; administrative; human relations; management science. Further research showed that none of the theories on which these schools were based are universal, but each of them contributed to the achievement of success in solving various management tasks, and contributed to the development of management. Many theories, approaches, methods that were developed within the framework of these schools have not lost their relevance.

Therefore, in order to master the basics of management theory, it is important to consider the contribution of different schools to the evolution of management theory and practice. And what does it mean to manage? How to manage effectively? After all, history shows that the success of any organization depends to a large extent on the course set by its leader. For a military organization where the centralization of power is extremely high, this becomes an axiom. The success of the unit, as well as its failures, are inextricably linked to its commander. In the course of his service, every military leader repeatedly asked the question why things are going well for this commander, and for the one who seems to be no different from him, things are going badly? Usually, it is not easy to answer this question. One possible answer could be: success comes to those who are able to make the right decisions to avoid managerial mistakes. And in order for management decisions to be correct, one must master the art of management. These are some of the questions presented in this article.

Key words: *military management, unit, management decision, principles of management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Наукове управління військовою організацією не зводиться до чисто вольових, суб'єктивних дій, а засноване на наукових правилах і принципах, сформульованих у результаті узагальнення багаторічної практики. Воно припускає розкриття сутності управлінських процесів, пізнання і використання об'єктивних законів розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Об'єкти управління – це люди й техніка. Отже, розвиток теорії управління був пов'язаний з розвитком інших областей знання, насамперед математики, техніки, соціології й психології. Успіхи цих наук дозволяли глибше зрозуміти фактори, що впливають на ефективність виробництва. Вчені по-різному оцінювали роль цих факторів. Відповідно до цього формувалися різні підходи до теорії й практики управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розпочавши широкомасштабну збройну агресію проти України 24 лютого 2022 р., російська федерація спровокувала початок безпрецедентної світової безпекової кризи, найбільшої з часів завершення Другої світової війни. Російський великодержавний шовінізм, помножений на хворі імперські амбіції, поступово перетворює розпочатий нею в центрі Європи воєнний конфлікт у збройне протистояння демократичного і авторитарного політичних режимів із перспективою його поширення й на інші регіони планети, побудовані за подібними геополітичними моделями (Ізраїль та Сектор Гази, Південна та Північна Корея, Тайвань та Китай тощо) [2, с. 20]. Формування своїх боєздатних Збройних сил надасть Україні існувати, як самостійна суверенна держава.

Мета статті є дослідження та формування деяких положень основ військового управління, які будуть корисними командирам та начальникам під час виконання ними своїх службово-бойових завдань з метою прийняття доцільних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Закон – внутрішній суттєвий зв'язок явищ, який зумовлює їх необхідний розвиток. Виражаючи внутрішні і найбільш істотні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності предметів і явищ об'єктивної дійсності, закони є своєрідними обмеженнями в практиці управління соціальними системами [7, с. 35].

Тому тільки при повному обліку дії об'єктивних законів можна успішно досягти цілей, і навпаки, ціль стає недосяжної, якщо вона суперечить вимогам певних законів, зв'язкам координації і субординації.

У науковому управлінні існують також принципи управління – найбільш загальні правила та рекомендації, які повинні враховуватися та виконуватися у практичній діяльності керівництва на всіх рівнях. Вони черпаються з життя шляхом пізнання найбільш суттєвих зв'язків та відношень різних сторін управління, наукового узагальнення практичної роботи органів управління при рішенні завдань управління в різних умовах обстановки.

Відмінність законів від принципів управління полягає у тому, що закони існують та діють об'єктивно, незалежно від волі та бажання людей, а принципи формуються в інтересах практики й застосовуються в залежності від конкретних умов. Вони є ланкою, що поєднує фундаментальні основи теорії управління – закони управління та управлінську практику [3, с. 285]. Вони, умовно кажучи, перекладають на мову практики об'єктивні закони та закономірності.

Управління організацією враховує дії економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології, праксеології. Крім того, управління використовує найбільш загальні закони кібернетики, властиві процесам управління в динамічних системах будь-якої природи і складності: закон зворотного зв'язку, закон оптимізації (закон пристосування системи до умов зовнішнього середовища), закон єдності управління й інформації, закон необхідної розмаїтості й ін.

До основних законів управління відносяться [1, с. 55]:

Закон відповідності управління стану розвитку суспільства. Цей закон відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов політичного строю, економічного розвитку країни тощо.

Закон спеціалізації управління, сутність якого полягає в тому, що управління в організації, як правило, здійснюється значним числом керівників, які "спеціалізуються" на управлінні певними функціями. Поділ діяльності управлінського персоналу в даному плані набуває характеру спеціалізації;

Закон інтеграції управління. Управління не може здійснюватись без об'єднання, координації діяльності, принаймні, більшості персоналу;

Закон оптимального (необхідного) поєднання централізації і децентралізації управління. Використання даного закону припускає, з одного боку, централізоване, сконцентроване управління, тобто проведення певної лінії по вертикалі, з іншого, – він передбачає і необхідність передачі окремих функцій управління на більш низькі рівні;

Закон демократизації управління відображає взаємини між людьми в колективі, співвідношення влади і підпорядкованості. Використання даного закону припускає залучення великого числа персоналу в процес управління і встановлення таких відносин між керівником і підлеглим, коли дії першого викликають позитивну відповідну реакцію другого, коли в системі управління організацією задіяний весь персонал;

Закон економії часу в управлінні виступає як закон управління робочим часом [9, с. 225].

Таким чином закони управління існують не залежно від керівника або підлеглого у будь-якій організації. Виражаючи внутрішні і найбільш істотні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності предметів і явищ об'єктивної дійсності, закони є своєрідними обмеженнями в практиці управління соціальними системами.

Керівникам різних рівнів управління вкрай необхідно знати закони управління і постійно керуватись ними в процесі управління підрозділом. В іншому разі управлінська діяльність невідмінно призведе, як мінімум, до негараздів і непорозумінь у колективі і ефективність від діяльності підрозділу буде низькою.

Основна вимога до принципів управління полягає у тому, щоб їх виконання підвищувало ефект управління. Треба вміти ними користуватися; на їх основі будувати систему управління в конкретних умовах.

Розробляючи принципи управління, потрібно враховувати такі положення:

– застосування певних принципів управління гарантує ефективність управління лише у певному місці, за певних умов і протягом певного часу;

– принципи управління забезпечують ефективні результати за їх системного використання;

– їх не слід догматизувати;

– науковому узагальненню підлягають ті принципи управління. які стабільно гарантують очікуваний результат.

До основних принципів управління організацією можна віднести:

Принцип наукової обґрунтованості практики управління. Дотримання його передбачає побудову системи управління у кожному окремому випадку на основі попереднього наукового аналізу, дотримання у процесі управління вимог законів управління, володіння управлінцями теорією управління [4, с. 143].

Принцип ефективності. Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають управління (E), яке забезпечує максимізацію відношення результату (R) до затрат (I):

$$E = \frac{R}{I} \to \max .$$

Принцип раціональності. Вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатами та затратами тощо. Порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не рівнозначне раціональному. Раціональне рішення це найприйнятніший варіант для певних умов. Тому принцип раціональності динамічніший, ніж принцип ефективності.

Принцип постійного вдосконалення процесів і методів управлінської діяльності. Процеси і методи управління, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитись недостатніми чи, навіть, шкідливими на іншому етапі.

Поділ праці. Метою поділу праці є виконання роботи, більшої за обсягом, кращої за якістю при застосуванні однакових зусиль. Це досягається за рахунок скорочення кількості цілей, на які повинні бути спрямовані зусилля та увага.

Повноваження та відповідальність. Повноваження – це право віддавати наказ, а відповідальність – її складова протилежність: там де надаються повноваження, виникає відповідальність.

Дисципліна. Дисципліна передбачає справедливе застосування санкцій, слухняність і повагу до досягнутих узгоджень між керівництвом організації та її персоналом.

Єдиноначальність. Підлеглий повинен одержувати накази від одного безпосереднього начальника і звітувати тільки перед ним.

Єдність напряму. Кожний структурний підрозділ, що діє у межах однієї мети, має поєднуватись єдиним планом та мати одного керівника.

Підпорядкування особистих інтересів загальним. Інтереси однієї особи чи групи співробітників не повинні переважати інтереси організації.

Заохочення персоналу. Для того щоб забезпечити відданість і підтримку персоналу організації, вони мають одержувати справедливу заробітну платню за свою працю.

Централізація і децентралізація. Як і поділ праці, централізація є істотним порядком речей. Однак відповідна ступінь централізації може застосовуватися залежно від конкретних умов [10, с. 245–249]. Тому виникає питання

про правильні пропорції між централізацією та децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати. Важливо знайти оптимальну рівновагу між централізацією та децентралізацією.

Скалярний ланцюг (ієрархічність). Скалярний ланцюг (по Файолю) – це перелік осіб на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає найвищий статус у цьому ланцюгу, до керівництва нижньої ланки [5, с. 221]. Було б помилкою відмовитись від ієрархічної системи без певної необхідності, але було б великою помилкою підтримувати ієрархію, коли вона дає збитки інтересам організації.

Порядок. Місце для всього, і все на своєму місці.

Справедливість. Справедливість – це поєднання доброти та правосуддя. Вона спонукає до відданої служби.

Стабільність робочого місця для персоналу. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, має перевагу перед видатним талановитим керівником, який швидко звільнюється та не тримається за своє місце в організації.

Ініціатива. Підлеглим має надаватись право розвивати і виконувати їх власні плани дій, щоб розв'язувати проблеми на своєму робочому (службовому) місці. Доцільно надавати їм можливість реалізовувати власні здатності і амбіції. Це дає організації силу та енергію.

Корпоративний дух. Мається на увазі принцип «в єдності – сила». Спілка – це велика сила. А вона є результатом гармонії персоналу.

У практиці управління конкретної організації можуть виявляти себе і інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації, яка забезпечує високі результати її діяльності. Однак цю систему треба постійно переглядати й поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів.

Висновки. Отже, система управління військами повинна мати високу бойову готовність, живучість, здатність зберігати або швидко відновлювати свою боєздатність в умовах впливу противника і забезпечувати можливість як централізованого, так і децентралізованого управління військами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Стародубцев С.О., Романюк, В.А., Панченко В.Ю. та інші, Управління повсякденної діяльності підрозділів: підручник. Харків. НАНГУ, 2023. 422 с.

2. The commander-in-chief of Ukraine's armed forces on how to win the warThe Economist. 2023. 4 листопада. URL: https://www.economist.com/by-invitation/2023/11/01/the-commander-in-chief-of-ukraines-armed-forces-on-how-to-win-the-war

3. Полікашин В. С. Еволюція військового менеджменту та його принципів на першому етапі (з глибокої давнини до першої чверті 18 століття) / зб. наук. пр. / за заг. ред. В. Полікашин, С. Поляков, О. Полікашин. ХУПС, 2014. № 1 (38). С. 283–291.

4. Полікашин В. С. Еволюція військового менеджменту та його принципів на другому етапі (з першої чверті XVIII до кінця XIX століття) : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. Полікашин, С. Поляков, О. Полікашин. ХУПС, 2015. № 3 (44). С. 142–148.

5. Завадський Й. С. Менеджмент: Management / за заг. ред. Й. Завадський. Т. 1. Київ : УФІМіБ, 1997. 543 с.

6. Бойко Л. М. Регулювання земельних відносин у сільському господарстві: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 316 с.

7. Полякова С.Ю. Основи військового управління : навч. посіб. Харків : НУ ЮАУ, 2014. 240 с.

8. Кагановська Т. Є., Григоренко Є. І. Основи загальної теорії права : навч. посіб. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 144 с.

9. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ, 2005. Розділ 5. С. 222–225.

10. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ, 2008. Розділ 6. С. 245–249.

11. Драган Ю.А., Романюк В.А. Управління повсякденної діяльності підрозділів: навч.-метод. посіб. Харків, 2022. НАНГУ, 2022. 47 с.

СЕКЦІЯ 4
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ МІСЦЯ ТА РОЛІ АСОЦІАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СУБ'ЄКТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

CRITICAL ANALYSIS OF THE PLACE AND ROLE OF LOCAL GOVERNMENT ASSOCIATIONS AS A SUBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION

УДК 351
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.24

Слобожан О.В.
к. держ. упр.,
докторант кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Робота присвячена висвітленню та аналізу деяких теоретичних засад асоціацій органів місцевого самоврядування, практичних аспектів та інституційно-правовому забезпеченню їх функціонування з точки зору державного управління. Здійснивши критичний аналіз праць дослідників різних галузей науки, автор статті демонструє та аналізує проблеми усвідомлення сутності й природи, а також визначення місця та ролі асоціацій органів місцевого самоврядування в процесах демократизації й модернізації місцевого самоврядування та державного управління в цілому, підкреслює тотожні та відмінні аспекти у наукових поглядах щодо даного поняття. Аналіз наукових праць підтвердив різні підходи розуміння сутності, значення асоціацій органів місцевого самоврядування для суспільства та держави загалом як: ефективного елементу системи взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування; асоціації органів місцевого самоврядування в розрізі висвітлення процесів децентралізації й посилення інституту місцевого самоврядування (вузьке розуміння) та доктрини муніципалізму (широке розуміння); вагомий механізм розвитку та реформування місцевого самоврядування, а також демократизації державного управління загалом. Виявлено, асоціації органів місцевого самоврядування постають вагомим, дієвим демократичним елементом та суб'єктом державного управління у питаннях удосконалення організаційно-правової участі громадян в управлінні державними справами сприяють формуванню інституційної засади громадянського суспільства. Розглянуто деякі практичні аспекти й інституційно-правове забезпечення функціонування асоціацій органів місцевого самоврядування, зокрема й на прикладі України. Обґрунтовано посилення значення і роль асоціацій органів місцевого самоврядування. Акцентовано на міжнародному співробітництві асоціацій у практичній площині, що має досить чітку регламентацію й організаційно-правове забезпечення на міжнародній арені. На основі здійсненого аналізу теоретичних та практичних засад дослідження асоціацій органів місцевого самоврядування автор виокремлює основні їх функції, що дозволить краще усвідомити місце та роль асоціацій органів місцевого самоврядування як суб'єкта державного управління.

Ключові слова: *державне управління, місцеве самоврядування, асоціації органів місцевого самоврядування, децентралізація, муніципалізм.*

The paper highlights and analyzes some theoretical foundations of local authorities associations, practical aspects and institutional and legal support for their functioning in terms of public administration. By carrying out the analysis of the various scientific papers, the author emphasizes the problems of understanding the essence and nature, as well as determining the place and role of local authorities associations in the processes of democratization and modernization of local government and public administration in general. The article highlights various identical and distinctive aspects in scientific views regarding this concept. The analysis of scientific works confirmed different approaches to understanding the essence and significance of local government associations for society and the state as a whole as: an effective element of the system of interaction between state authorities and local self-government; local government associations in the context of highlighting the processes of decentralization and strengthening the institution of local self-government (narrow understanding) and the doctrine of municipalism (broad understanding); a significant mechanism for the development and reform of local self-government, as well as the democratization of public administration in general. It was revealed that local government associations are becoming a significant, effective democratic element and subject of public administration in matters of improving the organizational and legal participation of citizens in the management of public affairs, contributing to the formation of the institutional basis of civil society. Some practical aspects and institutional and legal support for the functioning of local government associations are considered, in particular on the example of Ukraine. The strengthening of the significance and role of local government associations is substantiated. The emphasis is on international cooperation of associations in the practical sphere, which has fairly clear regulations and organizational and legal support in the international arena. Based on the theoretical and practical principles of local authorities associations investigation, the author identifies their basic functions, which will allow to further understand the place and role of local authorities associations in terms of public administration.

Key words: *public administration, local government, local authorities associations, decentralization, municipalism.*

Постановка проблеми. Економічний розвиток будь-якої держави, як складної соціально-економічної системи та політичної організації суспільства, не може визначатись у сепарації зі ступенем економічного розвитку її невід'ємних складових, тобто місцевих громад. Гармонійність розвитку національної економіки та її структурних елементів вимагає формування узгодженого управлінського впливу з боку суб'єктів суспільних відносин (органів місцевого самоврядування), який був би адекватним сучасним вимогам та викликам розвитку суспільства. Наша держава в цьому контексті також не є виключенням. Становлення в Україні ефективної моделі публічної влади потребує розвитку не лише системи її органів, а й територіальних громад, які могли б брати дієву участь в управлінні суспільними справами, а також вирішувати їх в достатньо автономному режимі.

Зростання рівня добробуту громадян України, підвищення якості їх життя до європейських стандартів, забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку території, ефективне використання ресурсного потенціалу регіону актуалізує проблему зростання рівня участі громадян в управлінні загальнодержавними й місцевими справами.

В Україні місцеве самоврядування є відносно самостійним інститутом влади, організаційно відокремленим від системи державних органів. Тому серед проблем, пов'язаних зі становленням і розвитком місцевого самоврядування, проблема взаємодії органів державної влади і органів місцевого самоврядування посідає особливе місце.

У процесі формування української політичної системи утвердились такі форми взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, які можна умовно класифікувати як взаємодію, ініційовану згори донизу. Яскравим прикладом у цьому контексті є робочі групи, комісії та консультативно-дорадчі органи при органах державної влади. Їх необхідність, звичайно, не викликає сумніву, проте їм все ж властива певна обмеженість, яку здатні доповнити форми взаємодії іншого концептуального забарвлення та суті, а саме ті, що ініційовані знизу. Мова йде насамперед про добровільні об'єднання органів місцевого самоврядування, в основі консолідації яких лежать чинники соціально-економічного та політичного порядку, а також баланс інтересів.

На думку автора, однією з найбільш значущих демократичних реформ в Україні є реформа місцевого самоврядування, яка розпочалась ще у 2014 році. Масштаби та актуальність низки невирішених проблем, таких як зміцнення місцевої демократії, стимулювання й оптимізація місцевого та регіонального розвитку, створення безпечного та комфортного середовища, доступності та якості публічних послуг, підвищення ефективності управління на місцевому (муніципальному) рівні, достатності та адекватному розподілу фінансових ресурсів, стали визначальними чинниками залучення органів місцевого самоврядування та їх асоціацій до процесу глибокої трансформації територіальної організації влади та модернізації місцевого самоврядування. У процесі реформи роль асоціацій є колосально важливою, оскільки саме вони дозволяють зібрати, узагальнити та професійно донести на національному рівні інтереси, ініціативи та пропозиції від цілої низки територіальних громад.

Асоціації є важливим партнером для органів державної влади при реалізації реформ в системі місцевого самоврядування. Вони сприяють впровадженню реформ, таких як децентралізація, зміни в законодавстві, реформи бюджетної системи та інші важливі напрямки, що допомагають зміцнити місцеву демократію і управлінську спроможність.

Мета статті полягає у визначенні й аналізі місця та ролі асоціацій органів місцевого самоврядування як суб'єкта державного управління.

Основний зміст статті. Цілком очевидно, що розуміння сутності й пріоритетів модернізації місцевого самоврядування, послідовного додержання принципів демократизації державного управління, забезпечення балансу загальнодержавних і місцевих інтересів (особливо в умовах нестабільності реалій сьогодення) при виробленні та реалізації державної політики видається неможливим або, принаймні вкрай складним, без з'ясування теоретичних основ сутності, ролі асоціацій органів місцевого самоврядування та їх місця в системі державного управління.

Попри досить значну увагу серед науковців різних галузей науки до проблемних питань місцевого самоврядування, сучасний стан наукового дослідження місця, статусу та ролі асоціацій органів місцевого самоврядування як суб'єкта державного управління і досі залишається недостатнім. Окремі аспекти сутності, функціонування, діяльності та повноважень асоціацій органів місцевого самоврядування розглядались, зокрема, у наукових працях М. Баймуратова, Ю. Бальція, О. Батанова, І. Бодрової, В. Кампа, В. Кравченка, С. Крушановського, П. Любченка, Н. Нижник, Б. Пережняка, В. Погорілка, В. Полтавець, М. Пухтинського, І. Сала та ін.

У попередньому дослідженні було розглянуто асоціації органів місцевого самоврядування як важливий елемент розвитку й реформування місцевого самоврядування [1, с. 264-265].

На нашу думку, кращому концептуальному усвідомленню сутності та значення асоціацій органів місцевого самоврядування в системі державного управління сприятиме, зокрема, вивчення доктрини муніципалізму. Такої ж позиції дотримувався, наприклад, О. Батанов, розвиваючи розуміння асоціацій органів місцевого самоврядування з точки зору теорії муніципалізму. [2, с. 91-92].

У розумінні О. Батанова муніципалізм, як теорія та практика розвитку місцевого самоврядування, є однією з основних цінностей світової цивілізації, що формувалася людством протягом його історії. Дослідник розглядав місцеве самоврядування як важливий елемент сучасного конституціоналізму та соціально-правової демократичної державності, що в контексті європейського шляху розвитку України потребує всебічного закріплення та інституційного оформлення на засадах гуманізму, людської гідності та верховенства права. Визнання державою інститутів місцевого самоврядування стало основною метою реформ у всіх постсоціалістичних країнах Європи, включаючи Україну. [2, с. 89].

Так, муніципалізм, як особливий режим функціонування самоврядної (муніципальної) влади, передбачає пріоритет прав і свобод людини та громадянина перед інтересами органів місцевого самоврядування, обмеження й самообмеження цієї влади на користь громадянського суспільства та є невід'ємною складовою частиною конституціоналізму [3, с. 23].

Як і конституціоналізм, муніципалізм охоплює декілька категорій, які сприяють визначенню самої сутності цього поняття. Однією з таких категорій виступає категорія «децентралізації». Передача повноважень із центру на місця здійснюється шляхом децентралізації, що дозволяє привести послуги, які надає держава, у відповідність із потребами й запитами населення. При цьому сам перехід до децентралізації – це, свого роду, «глобальний зсув влади», що звільняє індивіда від державної опіки і дозволяє будувати демократію знизу догори. [4, с. 11–12].

Місцеве самоврядування, будучи основою конституційного ладу, охоплює практично всі аспекти демократичного устрою місцевого життя. Воно дозволяє ефективно децентралізувати багато функцій державної влади, передаючи ухвалення рішень щодо місцевих справ на рівень територіальних громад. Це сприяє підвищенню активності громадян і забезпечує їх реальну участь у прийнятті таких рішень. Однією з важливих рис місцевого самоврядування як особливої форми публічної влади є його специфічне місце в системі конституційних та політичних інститутів, що свідчить про визнання та гарантування не лише інтересів особи та держави, а й місцевих (муніципальних) інтересів, пов'язаних із вирішенням питань, що безпосередньо стосуються забезпечення життєдіяльності населення. Муніципальні інтереси в цьому контексті не підпорядковані державним, а мають рівноправний статус [5, с. 222 – 222].

Ми погоджуємося з думкою С. Крушановського, що процес децентралізації влади є об'єктивним, адже централізована, ієрархічно організована влада в умовах інформаційного суспільства не здатна належно представляти інтереси населення, локальних та регіональних органів влади, бізнесу та громадських структур. Цей процес має супроводжуватися підвищенням ефективності публічно-владних структур на субнаціональному рівні та розвитку громадських політико-правових інститутів, які частково беруть на себе функції, раніше виконувались централізованою державою [6 , с. 132].

Зважаючи на зазначені обставини, С. Крушановський прагнув визначити функціональне призначення такого політико-правового інституту, як асоціації органів місцевого самоврядування. Їхнє утворення є доцільним і необхідним лише в тому випадку, коли в державі забезпечена реальна організаційно-правова самостійність органів місцевого самоврядування та право територіальних громад на вільне вираження волі і самостійне вирішення питань місцевого значення. Лише за умови самостійності стає можливим ефективне налагодження міжуправлінських зв'язків і співпраці між органами місцевого самоврядування, а також координація їх діяльності на міжнародному, національному та регіональному рівнях. У такому контексті діяльність асоціацій органів місцевого самоврядування орієнтована на розробку законопроектів, захист інтересів територіальних громад та органів місцевого самоврядування. Ці функції зазвичай відображаються в статутних документах асоціацій, в той час як такі завдання, як формування колективних норм поведінки учасників, розробка моделей колективних дій і створення умов для розвитку довіри між ними, часто залишаються поза увагою [6 , с. 133].

Окрім того, С. Крушановський наполягав на посиленні ролі й вдосконаленні інституту консультацій задля збалансування взаємовідно-

син органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Також, за висновками С. Крушановського, «інституціональне призначення асоціацій органів місцевого самоврядування пов'язане з певними суспільними потребами, для задоволення яких створюються організації з визначеними функціями, які, як правило, фіксуються у законодавстві у вигляді певних повноважень» [7, с. 82–83]. Тобто С. Крушановський був прихильником посилення міжуправлінських зв'язків та співробітництва органів місцевого самоврядування між собою та з іншими органами державної влади, забезпечення координації їх діяльності, ґрунтуючись не на ієрархічному принципі побудови таких взаємозв'язків, а, навпаки, на принципах горизонтальної взаємодії в системі публічного управління.

Так, за таким підходом, на нашу думку, асоціації органів місцевого самоврядування дійсно сприятимуть формуванню інституційної основи громадянського суспільства та виконуватимуть важливу державотворчу функцію.

Аналізуючи особливості асоціацій як об'єднань органів місцевого самоврядування, І. Бодрова виділяє організаційні характеристики (добровільний характер; складну організаційну природу; членство публічно-владних органів; єдність структури; самоорганізацію, саморегулювання та самоврядування; некомерційний характер діяльності; статус юридичної особи) та функціонально-цільові характеристики (асоціації є суб'єктами відносин місцевого самоврядування; мають публічно-правові інтереси своїх членів; їх права обмежені в питаннях місцевого значення, оскільки відсутні делеговані повноваження; створення таких об'єднань не змінює структуру місцевого самоврядування; їх діяльність регулюється на основі дозвільного принципу) [8, с. 45].

Деякі дослідники розглядають асоціації органів місцевого самоврядування як носіїв суттєвого потенціалу у налагодженні системи взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, великого, середнього і малого бізнесу, наукової та освітньої сфер, що є необхідною складовою забезпечення ефективності політики територіальної консолідації. Досягнення балансу інтересів органів місцевого самоврядування за участі асоціацій органів місцевого самоврядування має також додаткові позитивні ефекти – горизонтальний тип відносин, властивий інституту асоціацій органів місцевого самоврядування, формує в учасників асоціації норми колективної поведінки, вироблення моделей колективних дій, створює умови для прояву довіри між ними [9, с. 44].

Ідею розгляду асоціацій органів місцевого самоврядування як суб'єкта й важливого елемента координації діяльності органів і посадових осіб місцевого самоврядування у своїх працях висвітлював І. Сало. Автор відзначав, що розвиток місцевого самоврядування спрямовано на підвищення ефективності публічно-владних структур субнаціонального рівня що, зазвичай, передбачає проведення децентралізації та посилення повноважень органів місцевого самоврядування. За цих обставин виникає потреба у координації діяльності органів і посадових осіб місцевого самоврядування на міжнародному, національному та регіональному рівнях, що зазвичай забезпечується асоціаціями органів місцевого самоврядування [10, с. 5].

Проаналізувавши наукові праці згаданих вище вчених, можна зробити висновок, що дані дослідники концептуально багато в чому збігаються у своїх твердженнях, проте все ж дещо відрізняються у своїх підходах до висвітлення розуміння сутності та значення асоціацій органів місцевого самоврядування для суспільства й держави в цілому – одні дослідники наштовхують на формування сприйняття асоціацій органів місцевого самоврядування як ефективного елементу системи взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування; деякі з них підходять до аналізу такого явища як асоціації органів місцевого самоврядування в розрізі висвітлення процесів децентралізації та посилення інституту місцевого самоврядування у більш вузькому значенні, та з точки зору доктрини муніципалізму – у більш ширшому значенні; інші науковці у своїх працях розглядають такі асоціації як вагомий механізм розвитку й реформування місцевого самоврядування, а також демократизації державного управління в цілому.

Узагальнюючи висвітлені вище теоретичні основи щодо сутності поняття асоціації органів місцевого самоврядування, можна дійти висновку, що попри наявність різних підходів, продемонстрованих представниками різних галузей наук, згаданих вище вчених поєднує той факт, що асоціації органів місцевого самоврядування виступають у їх розумінні вагомим та дієвим демократичним елементом і суб'єктом державного управління в питаннях удосконалення організаційно-правової участі громадян в управлінні державними справами, тим самим, сприяють формуванню інституційної основи громадянського суспільства.

Задля досягнення поставленої мети даної статті вважаємо за доцільне розглянути також деякі практичні аспекти та інституційно-правове забезпечення функціонування асоціацій

органів місцевого самоврядування, зокрема й на прикладі нашої держави.

Під час формування політичної системи України склалися такі форми взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, які можна умовно охарактеризувати як «ініційовані згори»: це робочі групи, комісії та консультативно-дорадчі органи при органах державної влади. Хоча вони безсумнівно необхідні, ці форми мають певні обмеження, які можна компенсувати шляхом взаємодії, «ініційованої знизу». Зокрема, мова йде про добровільні об'єднання органів місцевого самоврядування, де основою інтеграції є соціально-економічні та політичні чинники. [10, с. 7].

Залучення асоціацій органів місцевого самоврядування до розробки та реалізації муніципальної і регіональної політики держави сприяє демократизації державного управління, підвищенню його ефективності, кращій узгодженості місцевих і державних інтересів, точнішому визначенню пріоритетів та більш повному забезпеченню розвитку на місцевому та регіональному рівнях [11, с. 1–2].

Асоціації органів місцевого самоврядування в Україні пройшли значний етап розвитку. Перша з них була створена на початку незалежності держави і активно функціонує до сьогодні. Серед трьох основних всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування дві – «Асоціація міст України» (відповідне рішення про створення якої було прийнято 26 червня 1992 року) та «Українська асоціація районних та обласних рад» (відповідне рішення щодо створення прийнято у вересні 1991 року, в той час ще під назвою «Асоціація поріднених міст України») – майже ровесниці незалежності України.

За цей період значно змінилося нормативно-правове підґрунтя, яке регулює діяльність асоціацій органів місцевого самоврядування. Сьогодні основою цього є Конституція України, а також Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про асоціації органів місцевого самоврядування». Ці нормативні акти, згідно з положеннями «Європейської хартії місцевого самоврядування», закріплюють право органів місцевого самоврядування на об'єднання та співпрацю як на національному, так і на міжнародному рівнях [10, с. 8].

Тобто цілком очевидним є поступ до підвищення ролі та значення асоціацій від місцевого внутрішньодержавного рівня до міжнародного.

Ми також погоджуємося з тим, що правове визначення статусу асоціацій органів місцевого самоврядування (всеукраїнських, регіональних, місцевих) стало ключовим фактором у процесах інституціоналізації взаємодії органів публічної влади в державі. Зокрема, всеукраїнські асоціації взаємодіють із центральними органами влади, а місцеві асоціації – з місцевими органами державної влади [10, с. 9].

Наразі в Україні можна прослідкувати досить чітку класифікацію асоціацій органів місцевого самоврядування. Так, за територіальним принципом – регіональні, міжрегіональні, всеукраїнські та міжнародні асоціації; за статусом членів асоціації – асоціації міських, селищних, сільських рад; асоціації районних та обласних рад; асоціації районних у місті рад; за характером діяльності – громадсько-політичні (представництво інтересів територіальних громад, органів місцевого самоврядування у взаєминах з органами державної влади, сприяння інституціональному розвитку місцевого самоврядування, координація діяльності органів місцевого самоврядування) та соціально-економічні асоціації (координація зусиль органів місцевого самоврядування з питань розроблення та реалізації проектів та програм соціально-економічного розвитку регіонів) [6, с. 133].

Очевидно, що асоціації органів місцевого самоврядування, як інститут, функціонують відповідно до організаційно-правових засад місцевого самоврядування.

Так, для прикладу, асоціації органів місцевого самоврядування в країнах Європейського Союзу (ЄС) мають достатньо структуроване нормативно-правове забезпечення їх діяльності. В окремих державах законодавче закріплення асоціацій органів місцевого самоврядування забезпечено на рівні основних законів – конституцій (мова йде про Австрійську Республіку, Федеративну Республіку Німеччини, Республіку Польща, Португальську Республіку, Республіку Словаччини, Республіку Угорщини). Як правило, більш загальні положення про діяльність асоціацій регламентується національним законодавством, в той час як деталізація організаційно-правових засад з регламентацією членства, прав та обов'язків членів, системи управління, компетенції, повноваження та способів їх реалізації, координації дій між членами, організаційного забезпечення роботи асоціації та її органів, контролю (самоконтролю) за діяльністю асоціації тощо забезпечується їх статутами [12].

Одним із основних завдань діяльності асоціацій (на прикладі досвіду країн ЄС) є відстоювання інтересів своїх членів із використанням механізму діалогу як на загальнонаціональному, так і на місцевому рівнях.

Асоціації характеризуються різноманітністю організаційно-правових форм, при чому, незалежно від форми державного устрою, особливостей місцевого самоврядування. Право на асоціації реалізується в залежності від історії розвитку таких асоціацій. Наприклад, ряд країн мають автономні асоціації на кожному із рівнів місцевого самоврядування, в інших – існує єдина асоціація, яка об'єднує органи місцевого самоврядування всіх рівнів. Також зустрічається практика подвійного членства та практика колективного (асоційованого) членства. В ряді держав наявні складні ієрархічні утворення, коли до складу національної асоціації, яка є водночас складовою міжнаціональної структури, входять асоціації різного рівня місцевого самоврядування. Варто відзначити, що, на противагу поширеній європейській практиці, українським законодавством прямо заборонено членство у більш ніж одній всеукраїнській асоціації [13].

Виходячи з аналізу досвіду країн ЄС, можна зробити висновок, що для ефективного функціонування місцевого самоврядування в Україні доцільним є функціонування єдиної всеукраїнської асоціації, яка об'єднує всі муніципалітети.

Така асоціація сприятиме кращій координації дій органів місцевого самоврядування, дозволяючи їм узгоджено відстоювати свої інтереси перед центральною владою. Наявність єдиної структури, на нашу думку, мінімізує внутрішні суперечності між окремими муніципалітетами та забезпечує більш ефективну розробку й реалізацію державної політики у сфері місцевого самоврядування.

Також збільшиться ефективність управління, оскільки асоціація зможе централізовано надавати методичну підтримку, допомагати у впровадженні реформ та забезпечувати обмін найкращими практиками. Це особливо важливо в умовах децентралізації, коли громади потребують єдиного координаційного центру для отримання консультацій та представлення спільних ініціатив.

Крім того, вважаємо, що єдина асоціація матиме сильніші позиції у відстоюванні інтересів муніципалітетів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Вона зможе ефективніше взаємодіяти з урядом, міжнародними організаціями та фінансовими партнерами, що сприятиме залученню інвестицій, грантів та інших ресурсів для розвитку громад.

Отже, об'єднання всіх муніципалітетів в одну асоціацію створить більш потужний механізм впливу, підвищить ефективність місцевого самоврядування та забезпечить захист інтересів громад в масштабах усієї країни.

Загалом слід відзначити, що асоціації органів місцевого самоврядування характеризуються такими основними ознаками: добровільним і відкритим членством, правовою регламентацією діяльності через статутні норми, рівністю голосів, при цьому рішення зазвичай приймаються більшістю, добровільними членськими внесками, автономією та незалежністю, а також добровільною працею і представництвом. Крім того, асоціації мають можливість надавати послуги своїм членам. Як правило, організаційною формою є юридична особа. Найпоширенішою формою є об'єднання представників первинної ланки місцевого самоврядування. Основним джерелом фінансування є членські внески, але також популярною є практика залучення грантових коштів. У деяких країнах існує практика співфінансування програм асоціацій з державного бюджету. Крім того, деякі статути дозволяють асоціаціям надавати платні послуги своїм членам. Для ефективного виконання своїх функцій важливою є наявність достатніх інформаційних і комунікаційних ресурсів, таких як вебсайти, соціальні мережі, власні ЗМІ, можливості для публікацій і ведення онлайн-діалогу з членами [14, с. 37–38].

Право органів місцевого самоврядування на об'єднання в асоціації закріплене в Європейській хартії місцевого самоврядування, яку Україна ратифікувала ще у 1997 році. Згідно зі статтею 10 Хартії, органи місцевого самоврядування, здійснюючи свої повноваження, мають право на співпрацю між собою та створювати консорціуми з іншими органами місцевого самоврядування для вирішення спільних завдань в межах закону. Також вони мають право бути членами асоціацій, що сприяють захисту і просуванню їхніх спільних інтересів, а також брати участь у міжнародних асоціаціях органів місцевого самоврядування, що визнається кожною державою. Крім того, органи місцевого самоврядування мають право на співпрацю з органами місцевого самоврядування інших країн на умовах, визначених законом [15].

Щодо нашої держави, варто зауважити, що впродовж тривалого часу асоціації органів місцевого самоврядування не мали чітко визначеного правового статусу, вони створювалися і функціонували на підставі норми ст. 15 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [16], що лише в найбільш узагальненому вигляді визначає вимоги щодо об'єднань муніципальних органів.

Лише через більш як десять років після того Верховною Радою України був прийнятий Закон України «Про асоціації органів місце-

вого самоврядування» (далі – Закон), метою якого є визначення правових засад організації і діяльності асоціацій органів місцевого самоврядування та їх добровільних об'єднань, їх взаємовідносин з державними органами та органами місцевого самоврядування [13].

Закон визначає асоціації як добровільні неприбуткові об'єднання, що створені органами місцевого самоврядування з метою більш ефективного здійснення своїх повноважень, узгодження дій органів місцевого самоврядування щодо захисту прав та інтересів територіальних громад, сприяння місцевому та регіональному розвитку (стаття 1) [13].

Таким чином фактично було засвідчено державно-правове визнання важливості тієї ролі, яку виконує цей інститут у розбудові місцевого самоврядування, послідовному додержанні принципів демократизації державного управління, забезпеченні балансу загальнодержавних і місцевих інтересів при виробленні та реалізації державної політики [11, с. 2-3].

Відповідно до положень Закону (стаття 17) основними формами взаємодії асоціацій з державним органами є проведення консультацій щодо питань, зокрема: підготовки проекту закону про Державний бюджет України на відповідний рік, визначення соціальних стандартів і нормативів соціальної та бюджетної забезпеченості надання соціальних послуг, методики розподілу міжбюджетних трансфертів між місцевими бюджетами, визначення обсягів субвенцій на реалізацію програм соціально-економічного розвитку територій, інших програм та принципів їх розподілу між місцевими бюджетами, пропозицій про введення в дію або внесення змін до законодавства про місцеві бюджети та міжбюджетні відносини, проектів загальнодержавних програм, що стосуються розвитку регіонів тощо; а також надання висновків асоціацій до проектів нормативно-правових актів з питань, що стосуються місцевого і регіонального розвитку (як всеукраїнськими асоціаціями Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України, центральним органам виконавчої влади, так і місцевими асоціаціями та регіональними відділеннями всеукраїнських асоціацій місцевим органам виконавчої влади) [13]. Так, за асоціаціями закріплено право ініціювання консультацій з Верховною Радою України, Президентом України, Кабінетом Міністрів України з питань, що стосуються місцевого і регіонального розвитку. Участь у консультаціях гарантується також для місцевих асоціацій та регіональних відділень всеукраїнських асоціацій з місцевими органами виконавчої влади [14, с. 40].

Виходячи з вищезазначеного, варто наголосити на тому, що значення та роль асоціацій органів місцевого самоврядування з роками все більше посилюється, зокрема, в процесах інституціоналізації участі громадян в управлінні справами місцевого та загальнодержавного значення, так само, як і посилюється консолідація та координація діяльності органів місцевого самоврядування з центральними органами державної влади.

Окрему увагу заслуговує міжнародне співробітництво асоціацій в практичній площині, яке має досить чітку регламентацію та організаційно-правове забезпечення на міжнародній арені, зокрема, в країнах ЄС, проте залишається поза увагою чинного законодавства України. У межах цього напрямку діяльності асоціації забезпечують використання міжнародних інструментів і важелів для впливу на модернізацію місцевого самоврядування в Україні, а також сприяють вивченню актуального досвіду функціонування інститутів місцевого самоврядування та механізмів вирішення проблем місцевого розвитку. Крім того, вони сприяють встановленню дво- або багатостороннього соціально-економічного та науково-технічного партнерства між органами місцевого самоврядування України та інших країн.

Узагальнюючи відмітимо, що висвітлені вище теоретичні основи асоціацій органів місцевого самоврядування дають змогу висновувати, що попри наявність різних підходів, продемонстрованих у працях згаданих вище вчених, їх поєднує бачення, що асоціації органів місцевого самоврядування виступають вагомим та дієвим демократичним елементом і суб'єктом державного управління в питаннях удосконалення організаційно-правової участі громадян в управлінні державними справами, тим самим, сприяють формуванню інституційної основи громадянського суспільства нашої держави.

Ґрунтуючись на принципах горизонтальної взаємодії в системі публічного управління, діяльність асоціацій дає можливість раціоналізувати процеси децентралізації низки функцій державної влади, перенести прийняття рішень з усіх питань місцевого життя до територіальних співтовариств, стимулюючи тим самим активність громадян і забезпечуючи їхню реальну причетність до таких рішень.

Варто зауважити, що асоціації виступають дієвим механізмом взаємоузгодження загальнодержавних, регіональних і місцевих інтересів при підготовці і прийнятті законів, програмних документів, які стосуються прав і законних інтересів територіальних громад.

Асоціації також акумулюють і поширюють найкращий досвід організації діяльності місцевого самоврядування, вивчають сучасний досвід функціонування інститутів місцевого самоврядування та механізми вирішення проблем місцевого розвитку. Вони надають методичну та організаційно-технічну підтримку органам місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого значення, а також сприяють здійсненню зовнішньоекономічної діяльності.

Асоціації органів місцевого самоврядування виконують важливу роль як об'єднуючі та підтримуючі інституції, які забезпечують ефективну взаємодію органів місцевого самоврядування між собою та з іншими органами влади. Вони допомагають у формуванні та реалізації політики розвитку місцевих громад, сприяють підвищенню рівня кваліфікації місцевих посадових осіб, підтримують впровадження реформ та надають правову і методологічну допомогу.

Таким чином, завдяки асоціаціям підвищується потенціал міжмуніципального співробітництва та державно-муніципальної взаємодії, оскільки посилюється вплив органів місцевого самоврядування на прийняття державних рішень.

На основі викладеного матеріалу можна сформувати основні функції асоціацій органів місцевого самоврядування, які, в свою чергу, сприятимуть кращому усвідомленню місця та ролі асоціацій органів місцевого самоврядування з точки зору державного управління, а саме; представницька (проявляється у представленні та захисті інтересів своїх членів перед органами державної влади, сприяючи прийняттю рішень, що відповідають потребам місцевих громад), правотворча (асоціації проводять моніторинг та аналіз чинних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування та забезпечують правові основи для реалізації їхніх функцій; також часто залучаються до експертизи законопроектів, що стосуються місцевого самоврядування, і можуть надавати висновки чи пропозиції щодо вдосконалення цих актів (їхні висновки та рекомендації враховуються при прийнятті остаточного рішення)), координуюча (полягає в забезпеченні взаємодії, співпраці та координації між різними органами місцевого самоврядування, а також між місцевими органами та іншими державними чи недержавними структурами, що дозволяє забезпечити ефективну роботу органів місцевої влади на всіх рівнях), інформативно-консультативна (полягає у забезпеченні платформи для своїх членів з метою обміну досвідом та передовими практиками, а також створення культури, яка дає змогу членам узгоджувати спільні позиції з питань, що стоять на порядку денному держави; в участі у консультаціях та наданні висновків асоціацій до проектів нормативно-правових актів з питань, що стосуються місцевого і регіонального розвитку тощо), проєктувальна (проявляється у ініціюванні та підтримці реалізації проектів розвитку місцевого самоврядування, що сприяють покращенню інфраструктури та поліпшенню соціально-економічної ситуації у громадах), функція формування знань та цінностей (асоціації організовують навчальні програми, семінари та тренінги для підвищення кваліфікації посадових осіб та працівників місцевого самоврядування з метою підвищення їхньої правової грамотності та професійного рівня; сюди входять навчання з управлінських питань, правових аспектів діяльності органів місцевого самоврядування, фінансового менеджменту тощо), оцінювальна (проявляється під час здійснення моніторингу та оцінки ефективності місцевого самоврядування, аналізуючи його діяльність та надання пропозицій і шляхів для вдосконалення), державотворча (асоціації сприяють впровадженню та підтримці демократичних принципів управління на місцевому рівні, залучаючи громади до процесу прийняття рішень).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Слобожан О. Роль Асоціації міст України у здійсненні реформи місцевого самоврядування. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22 лист. 2019 р.) : / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. 344 с.

2. Батанов О. В. Муніципальна реформа в Україні з позиції доктрини сучасного муніципалізму. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 2. С. 428.

3. Орловський О. С. Муніципалізм як складова конституціоналізму. *Актуальні проблеми держави і права* : зб. наук. пр. 2014. Вип. 71. С. 20–25.

4. Пережняк Б., Бальцій Ю. Категорія «децентралізація» в сучасному муніципалізмі: поняття та сутність. *Юридичний вісник*. 2018. № 3. С. 124.

5. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики : монографія / Відп. ред. М. О. Баймуратов. К. : Видавництво «Юридична думка», 2010. 656 с.

6. Крушановський С. Асоціації органів місцевого самоврядування України: теологічна природа та проблеми інституціонального розвитку. *Управління сучасним містом.* 2007. № 1-12 (25-28). С. 216. URL: https://www.libr.dp.ua/text/USN2007_1_12.pdf#page=130.

7. Крушановський С. Асоціації органів місцевого самоврядування України як елемент децентралізо-

ваної системи влади. *Вісник Центральної виборчої комісії.* 2008. № 2 (12). С. 79-83.

8. Бодрова І. І. Добровільні об'єднання органів місцевого самоврядування як специфічний суб'єкт відносин місцевого самоврядування в Україні. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2003. Вип. № 5. С. 45.

9. Степанова С. А., Махновский Д. Е. Государственное участие в формировании и реализации кластерной политики: российский и зарубежный опыт. *Государственное регулирование экономики*. 2010. № 6. С. 44.

10. Сало І. С. Асоціації органів місцевого самоврядування в системі узгодження інтересів на національному, регіональному та локальному рівнях. К. : НІСД, 2011. 39 с.

11. Бодрова І. І. Проблеми законодавчого регулювання статусу асоціацій органів місцевого самоврядування в Україні. *Теорія і практика правознавства*. Х.: Б.в., 2012. Вип. 1(2). С. 60–70.

12. Особливості організаційно-правового забезпечення діяльності асоціацій органів місцевого самоврядування національного рівня в країнах Європейського Союзу. Презентація швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» ДЕСПРО. Київ. 2020. URL: http://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42251.pdf

13. Про асоціації органів місцевого самоврядування: Закон України від 16.04.2009 № 1275-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text].

14. Бойко О. Асоціації органів місцевого самоврядування національного рівня: право та спроможність. *Наукові перспективи.* № 2(8). 2021. С. 343.

15. Європейська хартія місцевого самоврядування. Міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.

16. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

АНАЛІЗ ВСЕСВІТНЬОГО ДОСВІДУ З ІНТЕГРУВАННЯ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА РОЗРОБКА ОБҐРУНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ДЛЯ УКРАЇНИ

ANALYSIS OF GLOBAL EXPERIENCE IN INTEGRATING PLATFORMS FOR PUBLIC ENGAGEMENT AND DEVELOPMENT OF A JUSTIFIED MODEL FOR UKRAINE

УДК 352
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.25

Троіцький А.М.
аспірант кафедри права та методики викладання правознавства
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

У статті проаналізовано міжнародний досвід інтеграції цифрових платформ для залучення громадськості до державного управління. Розглянуто передові практики Естонії, США, Великої Британії та Південної Кореї, що демонструють ефективність електронного врядування, відкритих даних, цифрових консультацій та Smart City-рішень. Продемонстровано, що успішні практики застосування цифрових платформ у країнах із розвиненою демократією дозволяють підвищити рівень прозорості, відкритості та ефективності державного управління. На основі отриманих даних запропоновано комплексну модель інтеграції платформ громадської участі для України, яка включає єдину національну платформу, локалізовані рішення для міського управління, розвиток відкритих даних та Civic Tech, а також відповідне нормативно-правове забезпечення. Проаналізовано умови створення сприятливого нормативно-правового середовища, яке регламентуватиме роботу цифрових платформ, забезпечуватиме безпеку персональних даних і стимулюватиме громадянську активність як одного з ключових аспектів впровадження цифрових механізмів. Зазначено, що важливим напрямом є освітні ініціативи, спрямовані на підвищення цифрової грамотності населення, а також те, що успішне впровадження запропонованої моделі потребує активної міжсекторальної співпраці між державними установами, громадянським суспільством, IT-сектором та приватним бізнесом. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямку впровадження передових технологій, таких як блокчейн у системах електронного голосування, штучний інтелект для аналізу громадських запитів та автоматизовані алгоритми для визначення пріоритетів державної політики. Реалізація такої моделі сприятиме підвищенню прозорості державного управління, активізації громадянського суспільства та покращенню взаємодії між владою і суспільством.

Ключові слова: *цифрова демократія, громадська участь, електронне врядування, відкриті дані, цифрові платформи, Civic Tech, Smart City, державне управління, блокчейн, штучний інтелект, публічне управління, інтеграція платформ.*

This article analyzes international best practices in integrating digital platforms to enhance public engagement in governance. It examines leading examples from Estonia, the United States, the United Kingdom, and South Korea, showcasing the effectiveness of e-governance, open data, digital consultations, and Smart City solutions. The study demonstrates that successful implementation of digital platforms in democratically advanced countries improves transparency, openness, and efficiency in public administration. Based on the collected data, the article proposes a comprehensive model for integrating public participation platforms in Ukraine. This model includes a unified national platform, localized solutions for urban governance, the development of open data and Civic Tech, and appropriate regulatory frameworks. The study analyzes the conditions required to establish a favorable legal environment that governs digital platforms, ensures personal data security, and promotes civic engagement as a key factor in the adoption of digital mechanisms. It highlights the importance of educational initiatives aimed at improving digital literacy and emphasizes that the successful implementation of this model requires active cross-sector collaboration between government institutions, civil society, the IT sector, and private businesses. The article also outlines future research directions focused on implementing advanced technologies, such as blockchain in e-voting systems, artificial intelligence for analyzing public inquiries, and automated algorithms for prioritizing policy decisions. The adoption of this model is expected to enhance government transparency, strengthen civic engagement, and improve interactions between the state and society.

Key words: *digital democracy, public participation, e-governance, open data, digital platforms, Civic Tech, Smart City, government administration, blockchain, artificial intelligence, public governance, platform integration.*

Вступ. Громадська участь у процесах прийняття рішень є фундаментальною складовою демократичного суспільства, що забезпечує підзвітність влади та сприяє ухваленню більш збалансованих і соціально орієнтованих рішень. Активна взаємодія між державою та громадянами через цифрові платформи значно покращує рівень прозорості, знижує корупційні ризики та дає можливість населенню безпосередньо впливати на політичні та адміністративні процеси.

У XXI столітті стрімкий розвиток цифрових технологій дозволив урядам багатьох країн запровадити інноваційні механізми електронної демократії, що спрощують комунікацію між громадянами та органами влади. Електронні петиції, онлайн-консультації, цифрові голосування та інтерактивні платформи громадського моніторингу стали ефективними інструментами громадської участі. Такі системи не лише розширюють доступ до інформації, але й сприяють формуванню культури

активного громадянства, коли кожен має змогу висловити свою позицію та впливати на суспільні процеси.

Враховуючи міжнародний досвід, Україна має унікальну можливість розробити і впровадити власну модель інтеграції цифрових платформ для громадської участі, адаптовану до національних реалій. Використання успішних практик таких країн, як Естонія, Фінляндія, США та Велика Британія, дозволить забезпечити ефективний механізм залучення громадян до державного управління. Однак для цього необхідно враховувати не лише технічні аспекти, а й соціальні, правові та організаційні чинники, що впливають на рівень залучення населення.

Запровадження таких механізмів в Україні може суттєво підвищити довіру громадян до державних інституцій, оскільки відкритість та підзвітність влади є ключовими факторами демократичного розвитку. Крім того, цифрові платформи дозволяють зменшити адміністративні бар'єри, усунути географічні та соціально-економічні обмеження для участі громадян у процесах прийняття рішень.

Важливим аспектом є також розробка комплексної нормативно-правової бази, що регламентуватиме використання цифрових механізмів громадської участі, забезпечуватиме захист персональних даних користувачів і сприятиме створенню безпечного цифрового середовища для взаємодії громадян із владою.

Впровадження ефективної моделі інтеграції цифрових платформ у громадське життя стане важливим кроком на шляху до розвитку електронної демократії в Україні, сприятиме активізації громадянського суспільства та забезпечить стале демократичне управління в майбутньому (Бондарчук Н., Євсюкова О., Карпенко О., Карпенко С., Крук Н., Сіленко А. та інші).

Мета статті – проаналізувати міжнародний досвід з інтегрування платформ для залучення громадськості, а також розробити рекомендації для моделі в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі цифрові технології відіграють важливу роль у трансформації механізмів громадської участі. Багато країн впровадили передові цифрові платформи, що дозволяють громадянам взаємодіяти з владою, контролювати державні рішення та брати участь у політичних процесах. Досвід таких держав, як Естонія, США, Велика Британія та Південна Корея, демонструє, що ефективне використання цифрових технологій сприяє прозорості, відкритості та підзвітності державних органів.

Естонія може вважатись світовим лідером у впровадженні електронного уряду. Відома своєю інноваційною системою e-Estonia, країна забезпечує громадянам доступ до державних послуг через єдиний онлайн-портал. Однією з найважливіших складових цієї системи є цифрова ідентифікація, яка дозволяє громадянам отримувати доступ до державних сервісів, укладати угоди, подавати податкові декларації та навіть голосувати в онлайн-режимі. Ключовими інноваціями цієї моделі стали:

– єдиний портал e-Estonia, що надає доступ до більш ніж 99% державних послуг в онлайн-режимі;

– система електронного голосування (i-Voting), яка дозволяє громадянам голосувати через Інтернет із будь-якої точки світу;

– цифровий підпис, що використовується для підписання офіційних документів, що суттєво спрощує адміністративні процедури;

– відкриті дані та е-дебати: сприяють підвищенню прозорості та залученню громадян до політичних процесів.

Естонія демонструє, що впровадження цифрових технологій у державне управління значно підвищує рівень громадської активності та полегшує доступ до державних послуг. Успіх країни базується на комплексному підході, який поєднує передові технології, ефективне законодавство та високий рівень довіри до цифрових рішень [2, с. 223].

США активно розвивають концепцію відкритого уряду (Open Government), яка передбачає забезпечення громадян вільним доступом до державної інформації та залучення їх до процесів прийняття рішень. Серед складових:

– Data.gov: національний портал відкритих даних, що містить сотні тисяч наборів інформації, доступних для аналізу громадянами та бізнесом;

– Civic Tech ініціативи: співпраця між державними установами, неурядовими організаціями та IT-сектором, що сприяє створенню інноваційних цифрових рішень;

– Code for America: програма, що залучає IT-спеціалістів до розробки сервісів для підвищення ефективності державного управління.

Однією з найуспішніших ініціатив є впровадження відкритих державних API, що дозволяють розробникам створювати нові сервіси на основі державних даних. Це стимулює розширення цифрової екосистеми та залучає громадян до моніторингу діяльності органів влади [6, с. 76–78].

Активно розвиває механізми цифрової участі громадян у політичних процесах Велика Британія. Основним державним порталом для взаємодії між урядом і населенням є gov.uk,

який надає можливість подавати петиції, брати участь у громадських консультаціях та отримувати інформацію про державну політику. Ключові ініціативи:

– електронні петиції: громадяни можуть створювати та підписувати петиції на офіційному порталі (якщо петиція набирає понад 100 000 підписів, вона розглядається парламентом);

– портал gov.uk Consultation: забезпечує можливість брати участь у громадських консультаціях щодо законодавчих ініціатив;

– штучний інтелект для обробки запитів: дозволяє автоматично аналізувати запити громадян, класифікувати їх за тематиками та допомагати у прийнятті обґрунтованих рішень [2, с. 221, 259].

Ці ініціативи сприяють активному залученню громадян до політичних процесів та підвищують ефективність комунікації між суспільством і владою.

Південна Корея є одним із світових лідерів у впровадженні розумного управління містами (Smart City) та концепції Gov 3.0, що передбачає використання технологій штучного інтелекту, великих даних і мобільних застосунків для взаємодії громадян із владою. Елементи цифрової участі:

– інтеграція цифрових платформ у міське управління (використання технологій для моніторингу стану міської інфраструктури та автоматичного реагування на проблеми);

– мобільні додатки для комунікації з владою (громадяни можуть повідомляти про проблеми в режимі реального часу та отримувати зворотний зв'язок);

– платформа Democracy Seoul (надає можливість громадянам брати участь у голосуваннях, обговореннях політичних ініціатив та поданні пропозицій щодо міських реформ).

Завдяки використанню інтелектуальних технологій Південна Корея забезпечує ефективне управління міськими ресурсами, розширює можливості громадян для впливу на політичні процеси та підвищує рівень державної підзвітності.

Аналіз міжнародного досвіду демонструє, що ефективне використання цифрових технологій значно підвищує рівень громадської участі, забезпечує прозорість державного управління та покращує якість політичних рішень. Кожна з розглянутих країн має унікальні механізми залучення громадян, які можна адаптувати до українських реалій: Естонія довела ефективність електронного голосування та цифрової ідентифікації; США зробили акцент на відкритих даних та спільній розробці цифрових сервісів; Велика Британія впровадила дієві механізми електронних консультацій та петицій; Південна Корея реалізувала концепцію Smart City для покращення комунікації між владою та громадянами. Використання найкращих світових практик у поєднанні з урахуванням українських реалій дозволить розробити ефективну модель громадської участі, що сприятиме підвищенню рівня демократизації та залученості населення до прийняття рішень.

Україна має значний потенціал для розвитку цифрової демократії та інтеграції громадськості в процеси державного управління. Запропонований аналіз демонструє, що успішні практики застосування цифрових платформ у країнах із розвиненою демократією дозволяють підвищити рівень прозорості, відкритості та ефективності державного управління. Враховуючи українські реалії, може бути запроваджена комплексна модель інтеграції платформ для залучення громадськості, яка базується на чотирьох ключових компонентах:

– єдина національна платформа громадської участі,

– локалізовані Smart City рішення,

– розвиток відкритих даних і Civic Tech,

– законодавче та інституційне забезпечення.

Головним елементом цифрової демократії в Україні має стати єдина централізована платформа, яка об'єднає всі існуючі механізми громадської участі та забезпечить простий і ефективний доступ громадян до державних сервісів. Основними функціями платформи стануть: інтеграція державних послуг – можливість подачі електронних петицій, участі у громадських консультаціях, голосувань та обговорень у межах однієї системи.; використання штучного інтелекту (ШІ) – автоматичний аналіз громадських запитів та звернень, виявлення ключових тенденцій та групування схожих ініціатив для підвищення ефективності розгляду; механізми публічного моніторингу – забезпечення прозорості прийняття рішень за допомогою відкритих звітів про хід реалізації ініціатив, рівень підтримки петицій та результати консультацій із громадськістю. Створення такої платформи дозволить зробити процес прийняття рішень більш прозорим та відкритим, а також стимулюватиме громадян до активнішої участі в суспільному житті [1; 5, с. 188].

Для ефективного управління міським середовищем важливо розвивати локалізовані платформи Smart City, які дозволять громадянам безпосередньо впливати на процеси муніципального управління. Основні напрями розвитку – це міські портали для забезпечення інтегрованих сервісів для взаємодії громади з місцевими органами влади (подання запитів,

голосування за громадські ініціативи, доступ до міського бюджету); мобільні додатки для зворотного зв'язку – цифрові платформи, що дозволяють громадянам оперативно повідомляти про проблеми міської інфраструктури (неналежний стан доріг, проблеми з освітленням, екологічні питання тощо); інструменти спільного вирішення проблем – платформи, де громадяни можуть пропонувати ідеї, які оцінюються місцевою владою та отримують фінансування через механізм громадського бюджету. Завдяки впровадженню таких платформ міста можуть більш ефективно взаємодіяти з громадянами, а також реагувати на їхні потреби в режимі реального часу [3].

Доступ до відкритих урядових даних є основою для цифрової демократії. Відкриті дані сприяють підзвітності влади, розвитку нових сервісів та залученню громадянського суспільства до аналітичних процесів. Для цього треба вирішити ряд завдань:

– розширення доступу до урядових даних – усі державні рішення, бюджети та адміністративні процеси повинні бути доступні в машинозчитуваних форматах на відкритих платформах;

– Civic Tech ініціативи – підтримка розробки цифрових сервісів, які базуються на відкритих даних та покращують комунікацію між громадянами і владою;

– програми з підвищення цифрової грамотності – навчання громадян використанню цифрових інструментів, що дозволить підвищити рівень громадської участі.

Успішне впровадження цифрових механізмів громадської участі неможливе без відповідного нормативно-правового забезпечення. Необхідно розробити закони і регламенти, які визначатимуть правила функціонування цифрових платформ громадської участі і таким чином сформувати відповідну нормативну базу. Ще одним вирішеним завданням мають стати гарантії захисту персональних даних: створення безпечних умов для громадян шляхом впровадження сучасних технологій шифрування та кіберзахисту. Необхідно передбачити також інституційну підтримку – створення спеціальних урядових агентств та відділів, відповідальних за розвиток цифрової демократії. Завдяки ефективному законодавчому забезпеченню та інституційній підтримці цифрові механізми громадської участі можуть стати невід'ємною частиною державного управління.

Запровадження комплексної моделі інтеграції цифрових платформ для залучення громадськості дозволить підвищити рівень прозорості державного управління, де кожен громадянин отримає можливість впливати на ухвалення рішень. Скорочення часу на розгляд запитів і прийняття рішень забезпечить ефективність комунікації між владою та громадськістю, а спрощення доступу до державних сервісів через цифрові платформи сприятиме зростанню рівня громадянської участі та посиленню громадської активності. Впровадження штучного інтелекту та автоматизація обробки запитів зменшить бюрократичне навантаження, що оптимізує адміністративні процеси. Відкритість даних і прозорість процесів сприятимуть підвищенню рівня довіри до державних інституцій [3; 4].

Враховуючи динамічний розвиток цифрових технологій, запропонована модель інтеграції платформ громадської участі може стати стратегічним кроком на шляху до розбудови ефективного цифрового суспільства в Україні. Її реалізація дозволить країні стати лідером у сфері цифрової демократії в Східній Європі та забезпечити сталий розвиток громадянської активності на всіх рівнях державного управління.

Висновки. Запропонована модель інтеграції платформ для залучення громадськості в Україні ґрунтується на ефективних міжнародних практиках і враховує національні особливості державного управління. Її реалізація дозволить підвищити прозорість процесів прийняття рішень, активізувати громадську участь і покращити взаємодію між владою та суспільством. Впровадження цифрових механізмів сприятиме розширенню доступу громадян до інформації, зміцненню довіри до державних інституцій та оптимізації адміністративних процесів.

Одним із ключових аспектів є створення сприятливого нормативно-правового середовища, яке регламентуватиме роботу цифрових платформ, забезпечуватиме безпеку персональних даних і стимулюватиме громадянську активність. Для цього необхідно розробити законодавчі ініціативи, що гарантуватимуть відкритість урядових даних, юридичну силу електронного голосування та надійні механізми публічного моніторингу державної діяльності.

Також успішне впровадження запропонованої моделі потребує активної міжсекторальної співпраці між державними установами, громадянським суспільством, IT-сектором та приватним бізнесом. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері Civic Tech допоможе створити високоякісні цифрові рішення, які відповідатимуть потребам громадян і водночас враховуватимуть вимоги кібербезпеки.

Окрім цього, важливим напрямом є освітні ініціативи, спрямовані на підвищення цифро-

вої грамотності населення. Необхідно забезпечити доступ до навчальних програм, які допоможуть громадянам ефективно використовувати цифрові інструменти для участі у державному управлінні.

У перспективі подальші дослідження та впровадження передових технологій, таких як блокчейн у системах електронного голосування, штучний інтелект для аналізу громадських запитів та автоматизовані алгоритми для визначення пріоритетів державної політики, дозволять суттєво підвищити ефективність цифрової демократії.

Таким чином, Україна має всі можливості для створення інноваційної екосистеми громадської участі, яка відповідатиме міжнародним стандартам, забезпечуватиме прозорість та підзвітність державних процесів, а також сприятиме побудові ефективного цифрового суспільства. Впровадження цієї моделі стане важливим кроком на шляху до формування сучасної, відкритої та демократичної України, де кожен громадянин матиме реальну можливість впливати на державну політику.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Впровадження інструментів Civic Tech у громадах під час пандемії. Навчальний посібник. Київ, 2021. 29 с.

2. Європейські публічні комунікації: культура, політика, технології. Колективна монографія / А.Л. Шинкарук, В.М. Парфенюк, Е.Я. Кац. Рівне, 2013. 416 с.

3. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com. ua/?op=1&z=2084

4. Карпенко О.В. Цифрове врядування : монографія / О.В. Карпенко та ін. ; за ред. О.В. Карпенка. 2020. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ. 336 с.

5. Карпенко С.В. Штучний інтелект як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень. *Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. 241 с.

6. Сіленко А. О., Крук Н. В. Відкритий уряд: досвід Сполучених Штатів Америки та європейських країн. *Актуальні проблеми політики*. 2020. Вип. 65. С. 76–82.

СЕКЦІЯ 5
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ДІТЯМ З ІНВАЛІДНІСТЮ
DIGITALIZATION OF MEDICAL CARE FOR CHILDREN WITH DISABILITIES

УДК 351/354
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.26

Тоцька В.Є.
аспірант кафедри публічного управління та публічної служби
Національний університет «Львівська політехніка»

У статті досліджено сутність та особливості державного управління наданням медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю в Україні в контексті сучасних викликів. Зазначається, що сучасні виклики, з якими стикається система державного управління в Україні, потребують поглибленого аналізу та адаптації до нових умов, а особлива увага приділяється питанню забезпечення прав дітей з інвалідністю, які залишаються однією з найбільш уразливих категорій населення. Відзначено наявність низки нормативно-правових актів, спрямованих на підтримку дітей з інвалідністю, відзначено наявні у цій сфері прогалини та колізії в законодавстві. Наведено основні показники, що характеризують ситуацію в досліджуваній сфері в контексті сучасних викликів. Зокрема, йдеться про кількість дітей-інвалідів за останні п'ять років, стан медико-соціальної інфраструктури, освітніх та соціальних послуг для дітей-інвалідів, а також особливості фінансування сфери наданням медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю в Україні.

Розглянуто виклики, які існують на сьогодні у сфері публічного управління забезпеченням медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю в Україні. Акцентовано увагу на кадровому дефіциті, інфраструктурних проблемах та військових діях, які нині тривають на території Української держави.

Відповідно до розглянутих викликів обґрунтовано заходи, спрямовані на ефективне подолання проблем у сфері публічного управління забезпеченням медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю. У статті представлено інтеграцію послуг, децентралізацію управління, цифровізацію, а також фінансування та партнерство як спеціальні заходи, спрямовані на покращенні ситуації, що склалася в досліджуваній сфері. Наголошується, що реалізація цих заходів сприятиме вдосконаленню системи публічного управління забезпеченням прав дітей з інвалідністю та підвищенню рівня їх соціалізації в умовах сучасних викликів. Зроблено висновок, що публічне управління у сфері надання медико-соціальних послуг дітям з обмеженими можливостями потребує комплексного підходу, системного аналізу проблем та адаптації до нових соціальних викликів.

Ключові слова: *публічне управління, медико-соціальні послуги, діти з інвалідністю, медичні послуги, держава.*

The article examines the essence and features of public management of providing medical and social services to children with disabilities in Ukraine in the context of modern challenges. It is noted that the modern challenges faced by the public management system in Ukraine require in-depth analysis and adaptation to new conditions, and special attention is paid to the issue of ensuring the rights of children with disabilities, who remain one of the most vulnerable categories of the population.

The effect of a number of regulatory legal acts aimed at supporting children with disabilities is noted, and the gaps that exist in this area are noted. The main indicators that characterize the situation in the area under study in the context of modern challenges are presented. In particular, we are talking about the number of children with disabilities over the past five years, the state of medical and social infrastructure, educational and social services for children with disabilities, as well as the features of financing the area under study.

The challenges that currently exist in the area of public management of providing medical and social services to children with disabilities in Ukraine are considered. Attention is focused on the staff shortage, infrastructure problems and military operations that are currently ongoing on the territory of the Ukrainian state.

In accordance with the challenges considered, measures aimed at effectively overcoming problems in the area of public management regarding the provision of medical and social services to children with disabilities are justified. The article presents the integration of services, decentralization of management, digitalization, as well as financing and partnership as special measures. It is emphasized that the implementation of these measures will contribute to the improvement of the public administration system, ensuring the rights of children with disabilities and increasing the level of their socialization in the face of modern challenges. It is concluded that public administration in the field of providing medical and social services to children with disabilities requires an integrated approach, systematic analysis of problems and adaptation to new social challenges.

Key words: *public administration, medical and social services, children with disabilities, medical services, state.*

Постановка проблеми. Сучасні виклики, з якими стикається система публічного управління в Україні, зокрема в сфері забезпечення медико-соціальними послугами, вимагають глибокого аналізу та адаптації до нових умов. Особливу увагу привертають питання забезпечення прав дітей з інвалідністю, які залишаються однією з найбільш уразливих категорій населення.

Зростаюча кількість дітей з інвалідністю, нестача ресурсів, кадровий дефіцит, недостатнє фінансування та організаційні недоліки

ставлять під загрозу ефективність надання медико-соціальних послуг. До цього додаються наслідки війни в Україні, яка спричинила збільшення кількості дітей з інвалідністю через травми, психологічні розлади та інші наслідки збройного конфлікту. Також актуальним залишається питання інтеграції дітей з інвалідністю в освітнє середовище та суспільство.

Попри нормативно-правові ініціативи та реформи, механізми міжвідомчої взаємодії, доступності та якості послуг залишаються недосконалими. У цьому контексті необхідно розробляти нові підходи до публічного управління, спрямовані на ефективне планування, моніторинг і контроль у сфері надання медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю. Таким чином, дослідження питань забезпечення медико-соціальними послугами дітей з інвалідністю в умовах сучасних викликів є вкрай актуальним для вдосконалення механізмів публічного управління та підвищення якості життя цієї категорії населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців висвітлюються питання забезпечення медико-соціальними послугами. Зокрема, варто згадати таких дослідників як Богданов С.Г. [1], Долгіх М. [5], Мельниченко О.А. [2], Моісєєнко Л.В. [2], Нагорянський А.О. [3], Остролуцька Л.І. [4] та багато інших.

У своїх публікаціях вони піднімають питання функціонування державного механізму організації системи медичної реабілітації в Україні, вивчають особливості інституціонального забезпечення медико-соціальної реабілітації постраждалих унаслідок військової агресії, обґрунтовують концепції реабілітації в контексті системних, інституційних і історичних змін, досліджують закономірності реформування механізмів державного управління системою охорони здоров'я в Україні в контексті європейського виміру, дають пропозиції щодо удосконалення державного управління системою медичної реабілітації як складової частини державної політики у сфері охорони здоров'я України. Проте в умовах сучасних викликів питання публічного управління забезпеченням медико-соціальними послугами дітей з інвалідністю в Україні залишається малодослідженим, що зумовило вибір теми даної статті.

Формулювання цілей статті полягає в узагальненні підходів до публічного управління забезпеченням медико-соціальними послугами дітям з інвалідністю в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах публічне управління забезпеченням медико-соціальними послугами дітям з інвалідністю в Україні має вирішувати низку комплексних завдань. До них належать створення ефективної нормативно-правової бази, організація міжвідомчої взаємодії, впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами та забезпечення доступності послуг.

На сьогоднішній день в Україні діє низка нормативно-правових актів, спрямованих на підтримку дітей з інвалідністю. Зокрема, забезпечення прав цієї категорії гарантується Конституцією України, Законом України «Про охорону дитинства» та іншими документами. Однак аналіз практичного виконання цих норм свідчить про існування прогалин, таких як нерівномірність доступу до послуг між регіонами, недостатнє фінансування закладів, які надають допомогу, та низький рівень цифровізації процесів обслуговування.

Варто звернути увагу на основні показники, які характеризують ситуацію в досліджуваній сфері в умовах сучасних викликів. Так, станом на 2023 рік в Україні зареєстровано близько 163 тисяч дітей з інвалідністю, що становить приблизно 2% дитячого населення країни (за даними Міністерства соціальної політики України) [6].

За останні п'ять років кількість дітей з інвалідністю зросла приблизно на 12%, що частково пов'язано зі збройним конфліктом, соціальними та екологічними факторами. Найбільша кількість дітей з інвалідністю проживає в областях із густонаселеними територіями: Київська, Дніпропетровська та Львівська області. У сільській місцевості рівень забезпечення послугами суттєво нижчий, ніж у містах [7].

Сучасну ситуацію також характеризує стан медико-соціальної інфраструктури, зокрема, у сфері медичних послуг. Так, в Україні функціонує понад 80 спеціалізованих реабілітаційних центрів, з яких лише близько 15% відповідають сучасним стандартам доступності для дітей з інвалідністю. Кадровий дефіцит у системі охорони здоров'я: у багатьох медичних закладах відсутні кваліфіковані фахівці з дитячої реабілітації (дефіцит складає близько 25% від потреби) [6].

Щодо освітніх та соціальних послуг, то у 2023 році в інклюзивних школах навчалося близько 45 тисяч дітей з особливими освітніми потребами, що становить лише 27% від загальної кількості дітей з інвалідністю. Лише 30% територіальних громад мають програми раннього втручання, що значно обмежує можливості для своєчасної допомоги дітям [7].

Також необхідно підкреслити особливості фінансування досліджуваної сфери. Що стосується державного фінансування, то у 2023 році на програму підтримки дітей з інвалідністю було виділено близько 1,7 мільярда

гривень, що покриває лише 70% від потреби. Фінансування на одного реабілітаційного пацієнта становить в середньому 15 тисяч гривень на рік, тоді як реальна потреба оцінюється у 25–30 тисяч гривень [7].

Війна внесла свої корективи у політику допомоги дітям з інвалідністю та у її фінансування. До неї долучилася міжнародна допомога: з 2022 року понад 20 мільйонів доларів США було залучено від міжнародних організацій (ЮНІСЕФ, ВООЗ, ЄС) для розвитку інфраструктури реабілітації та підтримки дітей з інвалідністю, постраждалих від війни [8, 9].

Воєнні дії спровокували нові випадки інвалідності – через наслідки війни кількість дітей з інвалідністю зросла на 7-10% з початку війни, переважно через фізичні травми, психологічні розлади та мінно-вибухові поранення. Близько 20 тисяч дітей з інвалідністю були переміщені з зон активних бойових дій, і лише 40% із них змогли отримати належні медико-соціальні послуги в нових регіонах [6].

Незважаючи на негативні наслідки війни, публічне управління забезпеченням медико-соціальними послугами дітей з інвалідністю в Україні в умовах сучасних викликів демонструє певні результати. Значний прорив спостерігається у сфері цифровізації – станом на 2023 рік, впроваджено електронний реєстр дітей з інвалідністю, який охоплює 60% регіонів України, але його повна інтеграція ще не завершена. Варто відмітити дію та результати пілотних проєктів: у регіонах, де були впроваджені програми раннього втручання, рівень госпіталізації дітей з інвалідністю зменшився на 15%, а рівень задоволеності послугами серед батьків зріс до 85% [7].

Отже, аналіз ситуації у сфері публічного управління щодо надання медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю дає підстави акцентувати увагу на основних викликах, які включають:

– кадровий дефіцит (брак кваліфікованих медичних працівників і фахівців із соціальної роботи, особливо в сільській місцевості);

– інфраструктурні проблеми (відсутність належних умов для забезпечення доступності (архітектурна недоступність, обмежений транспорт);

– військові дії (наслідки війни в Україні, включаючи вимушене переміщення сімей із дітьми з інвалідністю, призводять до розриву між потребами та можливостями системи публічного управління).

Для ефективного подолання виявлених проблем необхідно впровадити заходи, які представлені в табл. 1.

Інтеграція послуг є ключовим підходом у забезпеченні ефективного управління медико-соціальними послугами для дітей з інвалідністю в Україні, особливо в умовах сучасних викликів. Вона передбачає об'єднання ресурсів, зусиль і послуг різних секторів – охорони здоров'я, соціального захисту, освіти – для створення єдиного системного підходу до надання підтримки дітям та їхнім сім'ям. Інтеграція базується на принципах центрованості на дитині; міжсекторальної співпраці; доступності та інклюзії.

Реалізація інтеграції передбачає здійснення таких практичних кроків:

– розробка єдиної державної стратегії з інтегрованого надання послуг дітям з інвалідністю, яка враховує сучасні виклики;

– цифровізація та створення міжвідомчих баз даних для координації зусиль різних організацій;

– розвиток системи раннього втручання, яка об'єднує медичні, соціальні та освітні послуги;

– навчання кадрів щодо інтегрованого підходу в роботі з дітьми з інвалідністю;

– фінансова підтримка інтеграційних проектів як на державному, так і на місцевому рівнях.

Таблиця 1

Заходи, спрямовані на ефективне подолання проблем у сфері публічного управління щодо надання медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю

Заходи	Їх опис
Інтеграція послуг	Розвиток моделей, що поєднують медичні, соціальні та освітні послуги для забезпечення комплексної підтримки дітей з інвалідністю
Децентралізація управління	Посилення ролі місцевих громад у формуванні та реалізації програм допомоги, зокрема шляхом створення центрів раннього втручання
Цифровізація	Впровадження електронних реєстрів, онлайн-платформ для надання послуг та моніторингу їхньої якості
Фінансування та партнерство	Залучення міжнародної технічної допомоги, а також розвиток державно-приватного партнерства

Джерело: власні узагальнення

Завдяки інтеграції послуг можна досягти забезпечення швидкого та якісного реагування на потреби дітей з інвалідністю; зниження рівня соціального виключення та раціонального використання державних ресурсів через уникнення дублювання послуг. Таким чином, інтеграція послуг є необхідною умовою для ефективного публічного управління забезпеченням медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю. Це дозволить створити більш справедливу та дієву систему підтримки в Україні в умовах сучасних викликів.

Децентралізація управління є однією з ключових реформ, яка відкриває можливості для покращення забезпечення медико-соціальними послугами дітей з інвалідністю. Передача повноважень від центральних органів влади до місцевих сприяє гнучкості, оперативності та адресності рішень, що особливо важливо в умовах сучасних викликів, які постали перед Україною. Перевагами децентралізованого управління є більша відповідальність місцевих органів за якість і доступність послуг; ефективніше використання ресурсів, зокрема через співпрацю з громадами; можливість враховувати локальні потреби дітей з інвалідністю і розробляти індивідуальні програми підтримки, а також прозорість і підзвітність у використанні бюджетних коштів.

Практичні кроки впровадження децентралізації є наступними:

– передача повноважень на місцевий рівень у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту;

– створення об'єднаних територіальних громад із забезпеченням достатнього фінансування їхніх потреб;

– розробка регіональних стратегій забезпечення медико-соціальних послуг;

– посилення фінансової незалежності місцевих органів через інструменти державного фінансування та залучення інвесторів;

– навчання місцевих управлінців у питаннях ефективного використання ресурсів і планування.

Завдяки децентралізації управління можна досягти підвищення доступності медико-соціальних послуг для дітей з інвалідністю; скорочення часу на прийняття рішень та реалізацію програм, а також забезпечення більшої справедливості у розподілі ресурсів. Таким чином, децентралізація управління є ефективним заходом для покращення якості та доступності послуг для дітей з інвалідністю, адаптуючи їх до потреб громад і забезпечуючи сталість змін.

Цифровізація є невід'ємним інструментом модернізації системи публічного управління, особливо у сфері надання медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю. Вона сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності послуг, допомагаючи адаптувати їх до сучасних викликів.

Практичні заходи цифровізації включають наступні дії:

– розробка єдиної цифрової платформи для управління медико-соціальними послугами;

– впровадження електронного документообігу для скорочення часу обробки даних;

– створення онлайн-сервісів для реєстрації заявок, консультацій і моніторингу статусу послуг;

– розвиток цифрової інфраструктури у сільській місцевості для забезпечення доступу до телемедицини та онлайн-послуг;

– навчання персоналу роботі з цифровими технологіями.

Цифровізація дозволить досягти підвищення доступності послуг для дітей з інвалідністю незалежно від місця проживання; скорочення часу надання допомоги завдяки автоматизації процесів; прозорості та підзвітності системи публічного управління; покращення якості планування завдяки наявності актуальних і точних даних та індивідуалізації підходу до підтримки кожної дитини. Цифровізація є потужним інструментом для подолання сучасних викликів у сфері медико-соціальних послуг для дітей з інвалідністю. Її впровадження дозволить оптимізувати процеси управління, забезпечити прозорість і підвищити ефективність використання ресурсів, створюючи рівні умови для всіх дітей.

Фінансування та партнерство є ключовими інструментами для забезпечення якісних і доступних медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю. В умовах сучасних викликів, таких як війна, економічна нестабільність і нерівномірний розподіл ресурсів, ці механізми набувають особливого значення для подолання системних проблем і забезпечення сталого розвитку сфери.

Залучення партнерів, таких як міжнародні організації, громадські об'єднання, благодійні фонди та приватний бізнес, дозволяє посилити фінансування та впровадити інноваційні підходи, адже міжнародні організації надають гранти, технічну допомогу та експертизу. Благодійні фонди сприяють розвитку місцевих ініціатив і підтримують конкретні програми, а приватний бізнес може виступати партнерами в рамках державно-приватного партнерства, фінансуючи або спільно реалізуючи проєкти.

Основні заходи для покращення фінансування та партнерства:

– диверсифікація джерел фінансування: залучення грантів, благодійних пожертв, створення програм співфінансування між державою та громадами;

– розвиток державно-приватного партнерства: спільне будівництво реабілітаційних центрів, закупівля обладнання, організація тренінгів для персоналу;

– залучення міжнародних партнерів: співпраця з організаціями, такими як ЮНІСЕФ або ВООЗ, для обміну досвідом і впровадження новітніх практик;

– підтримка громадських ініціатив: заохочення місцевих волонтерів та створення фондів підтримки дітей з інвалідністю;

– прозорість у використанні коштів: створення електронних платформ для звітності, відкритий доступ до фінансових документів для громадськості.

Ефективне фінансування та партнерство сприятимуть підвищенню доступності послуг для дітей з інвалідністю в усіх регіонах України; покращенню якості реабілітаційних, медичних та освітніх послуг завдяки використанню сучасного обладнання та технологій; зростанню довіри населення до системи публічного управління через прозорість і звітність та розширенню можливостей для соціальної інтеграції дітей з інвалідністю. Фінансування та партнерство є стратегічними засобами для подолання сучасних викликів у забезпеченні медико-соціальними послугами дітей з інвалідністю. Завдяки ефективній співпраці держави, громадськості та міжнародних партнерів можливо досягти сталого розвитку сфери, забезпечуючи рівний доступ до послуг і підтримку найуразливіших груп населення.

Отже, розглянуті заходи покликані забезпечити ефективне подолання проблем у сфері публічного управління щодо надання медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю. Разом з тим, ефективне публічне управління вимагає чіткої координації дій між органами охорони здоров'я, соціального захисту, освіти та неурядовими організаціями. Важливим кроком є створення спільних робочих груп, які розроблятимуть індивідуальні програми реабілітації та інтеграції дітей з інвалідністю. Відзначено, що реалізація експериментальних проектів, зокрема у сфері раннього втручання, продемонструвала зниження рівня госпіталізації дітей, покращення їхнього соціального функціонування та збільшення рівня задоволення сімей якістю послуг.

Висновки. Отже, дослідження, проведене у статті, свідчить про те, що публічне управління у сфері забезпечення медико-соціальними послугами дітей з інвалідністю потребує інтеграційного підходу, системного аналізу проблем та адаптації до нових соціальних викликів. Основні акценти поставлені на необхідності інтеграції послуг, тобто на комплексному наданні медичних, соціальних та освітніх послуг, покликаному сприяти підвищенню якості допомоги дітям з інвалідністю; посиленні міжвідомчої взаємодії, оскільки ефективне управління вимагає координації зусиль органів влади різного рівня, а також співпраці з неурядовими організаціями та міжнародними партнерами; цифровізації та інновації, пов'язаних з використанням цифрових платформ, електронних реєстрів та онлайн-сервісів у напрямі забезпечення більш прозорого та оперативного управління у сфері надання послуг; фінансовій підтримці та децентралізації, тобто спрямуванні фінансових ресурсів на підтримку місцевих ініціатив, розвиток центрів раннього втручання та соціальної реабілітації, а також на адаптації до викликів війни, що передбачає розробку спеціалізованих програм для дітей з інвалідністю, які постраждали від воєнних дій, а також підтримку сімей, що перемістилися в інші регіони України. Усі ці заходи є пріоритетом публічного управління у сфері забезпечення медико-соціальними послугами дітей з інвалідністю у сучасних умовах. Реалізація зазначених заходів сприятиме вдосконаленню системи публічного управління, забезпеченню прав дітей з інвалідністю та підвищенню рівня їхньої соціалізації в умовах сучасних викликів.

Перспективами подальших наукових досліджень є те, що наступні розвідки у даному напрямі можуть бути спрямовані на розробку механізмів моніторингу та оцінювання якості медико-соціальних послуг для дітей з інвалідністю; вивчення найкращих міжнародних практик і можливостей їхнього впровадження в Україні; аналіз ефективності впровадження децентралізованих моделей управління та розробку інноваційних методик реабілітації та інтеграції дітей з інвалідністю в освітній та соціальний простір.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Богданов С.Г. Державний механізм організації системи медичної реабілітації в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2020. В. 16. С. 40–46.

2. Мельниченко О.А., Моісєєнко Л.В. Інституціональне забезпечення медико-соціальної реабілітації постраждалих унаслідок військової агресії. *Громадське здоров'я в Україні: проблеми та способи їх вирішення* : матеріали V науково-практичної конференції з міжнародною участю, Харків, 28 жовтня 2022 р. Харків : ХНМУ, 2022. С. 174–176.

3. Нагорянський А.О. Удосконалення державного управління системою медичної реабілітації як складової частини державної політики у сфері охорони здоров'я України. *Клінічна та профілактична медицина*. 2021. № 2. С. 63–69.

4. Остролуцька Л.І. Концепції реабілітації в контексті системних, інституційних і історичних змін. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка.* 2020. № 2. С. 260–273.

5. Dolgich M. Regularities of reforming public administration mechanisms of the health care system in Ukraine in the context of the european dimension. *Public Administration and Law Review*. 2020. № 1. P. 67–77.

6. Міністерство соціальної політики України. Офіційний сайт. URL: https://www.msp.gov.ua/.

7. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: https://moz.gov.ua/.

8. ЮНІСЕФ Україна. Офіційний сайт. URL: https://www.unicef.org/ukraine/parents-children-support-during-military-actions.

9. ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я). Офіційний сайт. URL: https://www.who.int/ukraine/uk/publications/9789241516822.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

PECULIARITIES OF IMPLEMENTING SECURITY IN PUBLIC ADMINISTRATION

УДК 351
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.27

Шерстюк Г.М.
к. юр. наук,
доцент кафедри адміністративного права і процесу
Національної поліції України
Одеський державний університет внутрішніх справ

Корнієнко В.О.
к. юр. наук, магістр публічного управління та адміністрування

Вишняк І.О.
к. наук з держ. управління

Танасогло О.М.
магістр публічного управління та адміністрування

Як відомо, серед членів будь-якого суспільства рано чи пізно підіймається питання безпеки, як на особистому, так і на загальнодержавному рівні. Це пов'язане з тим, що саме безпека є базовою цінністю і своєрідною гарантією держави відносно її членів, не залежно від їх продуктивності і законослухняності. Управління на загальнодержавному рівні за своєю сутністю зобов'язане нейтралізовувати ризики у кожній сфері суспільних відносин шляхом модернізації державної підтримки сфери безпеки, проведення збалансованого розвитку всіх взаємопов'язаних галузей публічного сектору для нейтралізації загроз будь-яких видів.

З аналізу змісту статей 3 і 64 Конституції України [1] випливає, що національна безпека є своєрідним мірилом стану захищеності і непорушності прав, свобод і законних інтересів людини і забезпечується створенням відповідних механізмів запобігання та усунення загальнонаціональних загроз шляхом забезпечення обороноздатності країни. Згідно з судовою практикою Європейського суду з прав людини зазначений підхід відповідає поняттю «нагальній суспільній потребі» як невід'ємний додаток застосування ефективних та пропорційних заходів захисту національних та особистих інтересів.

Дослідженню такої теми приділяли багато уваги відомі українські вчені Аверьянов В.Б., Біла Л.Р., Додін Є. В., Осадчий В., Стрельцов Є.Л., Детюк А.М., Ковалів М.В., Куліш А.М., Кременчуцький С.М., Мельник М.І., Тацій В.Я., Шемшученко С.Ю. та багато інших, які в своїх наукових працях приділяли багато уваги функціонуванню органів забезпечення безпеки в Україні на різних етапах становлення її державності і незалежності.

Метою дослідження є аналіз суспільної думки та чинних заходів забезпечення безпеки в Україні особливо в сучасних непростих умовах протидії як зовнішньому ворогу, так і боротьби з проявами заподіяння шкоди суспільним інтересам та державним цінностям всередині нашої країни, що проявляється у оцінці загальнонаціональних стратегічних концепцій, спрямованих на охорону кожного від будь-якого фактору небезпеки з дотриманням балансу забезпечення певного загальнонаціонального рівня безпеки з урахуванням інтересів кожного члена українського суспільства.

Ключові слова: *національна безпека, система публічного управління, ризики безпеки в державному адмініструванні, реалізація державної політики.*

As is well known, sooner or later, members of any society raise the issue of security, both at the personal and national level. This is due to the fact that security is a basic value and a kind of guarantee of the State towards its members, regardless of their productivity and law-abidingness. Governance at the national level is inherently obliged to neutralize risks in every sphere of social relations by modernizing state support for the security sector, and by conducting a balanced development of all interrelated public sector sectors to neutralize threats of any kind.

An analysis of the content of Articles 3 and 64 of the Constitution of Ukraine shows that national security is a measure of the state of protection and inviolability of human rights, freedoms and legitimate interests and is ensured by creating appropriate mechanisms to prevent and eliminate national threats by ensuring the country's defense capability. According to the case law of the European Court of Human Rights, this approach corresponds to the concept of "urgent social need" as an integral part of the application of effective and proportionate measures to protect national and personal interests.

This topic has been studied by such well-known Ukrainian scholars as V.B. Averyanov, L.R. Bila, E.V. Dodin, V. Osadchyi, E.L. Streltsov, A.M. Detiuk, M.V. Kovaliv, A.M. Kulish, S.M. Kremenchuk, M.I. Melnyk, V.Y. Tatsiy, S.Y. Shemshuchenko and many others, who in their scientific works paid much attention to the functioning of security agencies in Ukraine at different stages of the formation of its statehood and independence.

The purpose of our study is to analyze public opinion and current security measures in Ukraine, especially in today's difficult conditions of countering both the external enemy and combating manifestations of harm to common interests and state values within our country, which is manifested in the assessment of national strategic concepts aimed at protecting everyone from any danger factor, while maintaining a balance between ensuring a certain national level and the interests of every member of Ukrainian society.

Key words: *national security, public administration system, security risks in public administration, implementation of public policy.*

Постановка проблеми. Безпека як феномен розглядалася в історії людства як неодмінна властивість право особистості поряд із поняттями «свобода», «власність», «праця», являючись при цьому базовою цінністю, що забезпечує гарантії суспільства стосовно його найбільш продуктивних і законослухняних членів. Енциклопедичний словник [2] визначає безпеку як головну запоруку людського розвитку, відсутність якої дорівнює відсутності будь-якого зв'язку між людськими зусиллями і досягненням цілей, для яких вони робляться. Словник визначає, що небезпеки, попередженням яких і створюється безпека в країні, становлять три категорії: деякі з них можуть загрожувати як окремій особі, так і цілому суспільству і державі; інші безпосередньо уряду; треті – головним чином окремому громадянину. Таким чином, безпека являє собою умови, що забезпечують захист об'єкта від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які спричиняють негативні наслідки для

існування і розвитку об'єкта. Тобто, безпека виступає реакцією на суб'єктивно трактований фактор небезпеки, оцінка якого здійснюється в міру готовності суб'єкта протистояти цьому фактору. Діагностувати цю проблему можна як можливість нейтралізувати загрозу, пристосуватися до неї або просто уникнути її негативного впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці цієї теми в своїх дослідженнях приділяли багато уваги відомі українські вчені Аверьянов В.Б., Біла Л.Р., Додін Є. В., Осадчий В., Стрельцов Є.Л., Детюк А.М., Ковалів М.В., Куліш А.М., Кременчуцький С.М., Мельник М.І., Тацій В.Я., Шемшученко С.Ю. та багато інших, які в своїх наукових працях приділяли багато уваги функціонуванню органів забезпечення безпеки в Україні на різних етапах становлення її державності і незалежності.

Метою дослідження є аналіз суспільної думки та чинних заходів забезпечення безпеки в Україні особливо в сучасних непростих умовах протидії як зовнішньому ворогу, так і боротьби з проявами заподіяння шкоди суспільним інтересам та державним цінностям всередині нашої країни, що проявляється у оцінці загальнонаціональних стратегічних концепцій, спрямованих на охорону кожного від будь-якого фактору небезпеки з дотриманням балансу забезпечення певного загальнонаціонального рівня безпеки з урахуванням інтересів кожного члена українського суспільства.

Виклад основного матеріалу. Одним із ключових критеріїв управління безпекою є критерій допустимого ризику, за ступенем значення якого можна вимірювати рівень і якість безпеки. Однак головною методологічною складністю в мінімізації негативного впливу загроз є розмитість і нечіткість такого критерію, що передбачає різні способи інтерпретації та оцінки. Перебільшення фактора небезпеки тих чи інших подій у суспільстві може призводити до збільшення тиску на права і свободи окремої особистості, ставати приводом для нав'язування волі однієї суспільної групи над іншими. У бізнесі оцінку ризику здійснюють за критерієм співвідношення між імовірністю настання страхової події та обсягами витрат, покликаними нейтралізувати ймовірні наслідки такої події. Страхові резерви багатьох країн заповнюються в залежності від того, наскільки акумульовані в спеціальних фондах накопичення дадуть змогу нейтралізувати загрози настання тієї чи іншої страхової події та запобігти збиткам, спричиненим її настанням, а також відновити необхідний режим функціонування зруйнованого об'єкта [3].

У державі оцінка ризику за економічними критеріями є недостатньою, оскільки обсяг шкоди може і не бути приписаний до жодного з конкретних суб'єктів, стаючи тягарем для всього суспільства в цілому або для майбутніх поколінь. У цьому разі головним розпорядником у діяльності з мінімізації або розподілу суспільно значущих ризиків стає держава.

Зміст безпеки визначається характером і масштабом небезпек, які необхідно подолати. При цьому, на відміну від безпеки, що має постійний характер і передбачає певну стійку систему заходів, розрахованих на тривалий період, небезпека має ймовірнісний характер і залежить від безлічі випадкових і невипадкових чинників. Можна говорити про такі види небезпек, як регулярні та спорадичні, внутрішні та зовнішні, локальні та глобальні, стихійні та техногенні. Є небезпеки, які вимагають оперативного втручання і викорінення, а є – непрямого регулювання і згладжування [4].

Сфера безпеки є одним із ключових об'єктів системи публічного управління. Для кожного члена суспільства громадська безпека представляється як публічне (суспільне) благо, яке є доступним для необмеженої кількості суб'єктів, зацікавлених у його споживанні. На забезпечення безпеки особи готові витрачати значний обсяг своїх ресурсів, незважаючи на те, що це може знижувати рівень їхнього життя. Сфера безпеки формується за рахунок створення розгалуженої системи превентивних заходів, що нейтралізують загрозу масштабних кризових ситуацій, які зачіпають інтереси населення, що підтримують злагоджений ритм роботи базових суспільних інститутів.

Кінцевим же замовником на формування в суспільстві системи безпеки виступає громадянське населення. Воно ж задає основні функціональні напрями, у створенні яких формуються її види. Однак інституційну основу регулювання безпеки становлять публічні органи влади, що трансформують суспільну потребу в стабільності та правопорядку в систему норм і правил. В Україні питанням безпеки завжди приділяли велику увагу, особливо в останній час після 2014 року, коли росія розпочала віроломне вторгнення на територію нашої держави.

Президентом України була затверджена Стратегія національної безпеки України [5], яка націлена на координацію діяльності органів державної влади, державних, корпоративних і громадських організацій щодо захисту національних інтересів держави і забезпечення безпеки особистості та суспільства перед обличчям різного роду загроз. Стратегія визначила основні пріоритети розвитку держави, намітила вектор набуття

Україною статусу вільної, заможної, безпечної держави, де панує право, де держава захищає громадян і суспільство, де кожен може реалізувати свої таланти і здібності, де люди дихають чистим повітрям, п'ють чисту воду та з якою пов'яжуть долю наші діти й онуки.

Відповідно до Стратегії сферу безпеки являє низку підсистем, що розвиваються автономно одна від одної і задають для національно-державної системи своєрідний захисний пояс, що компенсує негативні прояви різноманітних чинників несприятливого різноманітних чинників несприятливого впливу середовища. До переліку цих підсистем Стратегія відносить оборону країни і державну, громадську, інформаційну, екологічну, економічну, транспортну, енергетичну безпеку та безпеку особистості. При цьому свою актуальність не втратили й інші види безпеки, що реалізуються через різні суспільні інститути. До них насамперед передусім слід віднести фінансову, технічну продовольчу безпеку. Різноманітність видів безпеки свідчить про її складну соціальну природу, що вимагає нестандартних заходів щодо її регулювання як важливого напряму державної політики.

Особливості системи безпеки як елемента публічного сектора проявляється в наступному. Безпека є складовою частиною публічного сектору економіки, який має два режими функціонування: стримування та розвитку. Виокремлення цих режимів пояснюється необхідністю задоволення двох основних груп суспільних потреб – у формуванні надійного і стабільного середовища проживання та створенні умов для розгортання свого потенціалу, втілення ідей і проектів. Забезпечення безпеки в режимі стримування є умовою для забезпечення безпеки в режимі розвитку. Але водночас якщо не буде забезпечено достатніх заходів у сфері безпеки в режимі розвитку, то і режим стримування почне відчувати серйозні збої.

В Україні поділ режимів стримування і розвитку в громадському секторі економіки відбувається у вертикальному розрізі, відносячи режим стримування до компетенції центральних органів виконавчої влади, а режим розвитку – до нижніх рівнів – регіонального і корпоративного. Ця обставина недостатньо мотивує вищих посадових осіб, відповідальних за безпеку, у створенні умов для розвитку бізнесу, захисті прав і свобод громадян, тоді як підприємці та цивільне населення неповною мірою сприйнятливі и до зовнішніх загроз та геополітичних викликів.[6] Крім того, режим стримування у сфері безпеки представляють силові відомства, які спеціалізуються на відповідних функціях, тоді як режим розвитку не має чіткої відомчої спеціалізації, будучи розподіленим між різними організаціями.

Виконанням функцій займаються, насамперед, органи влади, які проводять заходи за рахунок коштів бюджетів різних рівнів, задовольняючи суспільний інтерес, тоді як на наданні послуг спеціалізуються різні відомства, які можуть надавати свої послуги як на бюджетній, так і на позабюджетній основі. Безпека як галузь публічного сектору наділена певними характерними рисами, що впливають на режим управління цією сферою. По-перше, глибока структурна різноманітність цієї сфери, що розбиває галузь на безліч технологічно не пов'язаних одна з одною сфер, що мають власні стандарти якості та виконання, не дають змоги визначити загальний підхід до налагодження комплексної системи безпеки. По-друге, потенційний характер більшості загроз і акцент на їх попередженні лежить в основі значних і постійно зростаючих витрат на утримання реального сектора економіки, знижуючи рентабельність виробництва і обтяжуючи підприємства невиробничими витратами. Крім того, наявність великої кількості відомств, що стежать за безпекою відомств, що стежать за безпекою, провокує корупційний тиск на бізнес. По-третє, у структурі безпеки явно поділяються сфери, контрольовані й неконтрольовані публічною владою, і це накладає відбиток на механізми комунікацій між сферами і необхідність комплексного відтворення всієї галузі в цілому.[7]

Важливим індикатором розвитку сфери безпеки є структура зайнятості, за характером якої можна визначити тенденції галузі у складі публічного сектору економіки. В Україні структура зайнятості в публічному секторі помітно зміщується в зону режиму стримування. Можливості розв'язання проблем суспільного значення на рівні первинних спільнот стають дедалі обмеженішими. При цьому значна частина соціальних зобов'язань, раніше зосереджена в муніципальному секторі економіки, поступово переходить у розпорядження державних органів влади. З відання органів місцевого самоврядування до відання державної влади відійшла низка повноважень у сфері соціального захисту, охорони здоров'я при збереженні значної кількості повноважень у сфері безпеки. Орієнтація на централізацію системи регулювання публічних відносин у соціальній сфері, обтяження органів місцевої влади невластивими органів місцевої влади невластивими їм функціями.

В Україні до переліку органів безпеки можна віднести окремі категорії публічних службовців таких, як військовослужбовці, працівники пра-

воохоронних органів, судів тощо, а також безліч недержавних служб охорони правопорядку. Сфера безпеки на державному рівні займає суттєву частину в секторі публічного управління, споживаючи при цьому значний обсяг бюджетних та позабюджетних коштів. Але при цьому закономірним постає питання про ефективність задоволення потреб кожного члена українського суспільства діяльністю такої істотної кількості організацій та установ, які спеціалізуються на реалізації вказаного виду діяльності. Дати вичерпну відповідь зможемо лише за умови аналізу та порівняння розмірів видатків на сферу безпеки в Україні з видатками провідних країн світу [8].

Так, система безпеки є найважливішим елементом публічного сектору для будь-якої держави. За часткою цього сектору можна зробити висновок про характер суспільних змін та його вектор. Прямі порівняння в чисельності працівників силових відомств неможливі через специфічні особливості у структурі національних відомств. Проте можна зробити деякі висновки на основі сформованої тут структури зайнятості.

Особливий інтерес викликає аналіз системи безпеки США, де ця галузь набула помітного імпульсу внаслідок трагічних подій помітного імпульсу внаслідок трагічних подій атаки терористів на Нью-Йорк у 2001 році .Оплотом захисту зовнішніх кордонів у США є міністерство оборони (крім Національної гвардії), куди входять понад 50000 військовослужбовців, які забезпечують правопорядок у збройних силах США та охорону військових об'єктів, не включаючи АНБ – агентство національної безпеки та Розвідувальне управління міністерства оборони (РУМО).

Що стосується системи внутрішньої безпеки США [система міністерства внутрішньої безпеки (департамент внутрішньої безпеки – DHS), заснований у 2002 р.], то в ній зайняті понад 200000 осіб, куди входять кілька спеціалізованих поліцейських служб: управління розвідки та аналізу, управління федеральної повітряної маршальської служби, служба з питань громадянства та імміграції, ФЕМА (наш аналог МНС),митна служба, секретна служба тощо. Функціонально системи внутрішньої безпеки України та США досить схожі. Однак за змістом є певні відмінності. Так, у США поліцейські служби здебільшого займаються оперативною роботою, тоді як слідчі функції, координацію робіт у сфері боротьби зі злочинністю та виконання покарань здійснюють відомства під егідою міністерства юстиції: ФБР; бюро в'язниць і служба маршалів.

До кінця 2022 року чисельність співробітників ФБР становила 30847 осіб, з них 12737 спеціальних агентів (тобто кадрового оперативного складу) і понад 18110 чол. обслуговуючого персоналу. Загалом у США здійснюють охорону правопорядку 12288 міських поліцейських департаментів (найбільший із них поліцейський департамент м. Нью-Йорка – у ньому проходять службу понад 37000 поліцейських, річний бюджет у 2020 році становив трохи більше 2 млрд дол. США); 3093 департаменти шерифів і 79 звичайних поліцейських управлінь у штатних одиницях; 1819 поліцейських агентств із юрисдикцією на території тауншипів (так іменують, як правило, у сільській місцевості територія району всередині штату); 965 спеціалізованих поліцейських агентств (поліція національних парків, портова і транспортна поліція, поліція університетських містечок). Загалом на регіональному рівні проходять службу понад 52000 атестованих поліцейських. Але найчисленніша частина поліцейської системи країни представлена на базовому (муніципальному) рівні, де зосереджені поліцейські агентства (департаменти) муніципалітетів, графства інших спеціалізованих поліцейських організацій (поліція національних парків, портів, університетських містечок тощо). На цей рівень припадає майже 700000 осіб. При цьому основна частина коштів, що витрачаються на утримання поліцейських сил США (не рахуючи Національної гвардії), припадає на потреби місцевої поліції, яка отримує до 80% усіх виділених на ці цілі коштів. Децентралізованою видається і судова система цієї країни, яка сформована з двох паралельних судових систем паралельних судових систем, одну з яких становить федеральна судова система, а іншу – сукупність самостійних судових систем кожного штату. штату. У федеральній судовій системі США на сьогоднішній день налічується близько всього 3200 суддів, тоді як на регіональному рівні чисельність суддів значно більша. Експертами зазначається, що суди штатів у середньому розглядають у 70 разів більше цивільних справ, ніж федеральні суди США.

Як і в США, поліція в Німеччині також є децентралізованою. У кожній із 16 федеральних земель є свої органи внутрішніх справ, включно з регіональною системою її підготовки. Основна частина особового складу припадає на первинні територіальні рівні: чисельність вищого командного складу не перевищує 1% від загального кількості зайнятих у цій сфері. Важливим показником роботи системи публічної безпеки є ступінь довіри населення

до органів правопорядку, значення якого в провідних європейських країнах досить високе. Мабуть, територіальна близькість керівництва внутрішніх справ до населення, виборність керівників місцевої поліції, як ніщо інше, значною мірою сприяє підвищенню такої довіри. мірою сприяє підвищенню такої довіри [9].

Таким чином, аналіз зайнятості в системі безпеки США та Європи свідчить про значну децентралізацію функцій безпеки. Виокремлення самостійної та добре оснащеної системи безпеки на регіональному та муніципальному рівні не тільки підвищує ефективність роботи відповідних відомств, створюючи умови змагальності з центральними відомствами, але і підтримує ефективність розвитку самої системи регіонального та муніципального управління, куди система безпеки вбудовується як складний елемент.

Виробництво безпеки як суспільного блага має відповідати важливому принципу: благо має вироблятися в обсязі, за якого граничні суспільні вигоди, виражені сумою граничних вигод усіх споживачів, зрівнюються з граничними суспільними витратами на його виробництво. Тому оптимізація цих суспільних витрат на виробництво даної сфери має здійснюватися шляхом ретельного відбору заходів, що забезпечують найкращий результат, тобто оптимальне втілення базових властивостей цього блага. Іншими словами, далеко не завжди додаткові вкладення у створення нової військової техніки позначаться позитивно на стані безпеки країни, порівняно, наприклад, з інвестиціями у перспективні галузі «економіки знань».

Однією з головних вимог є збалансованість розвитку галузей публічного сектора, завдяки якій суспільство здатне нейтралізувати ризики, розділяючи їх на окремі групи. У кожній галузі публічного сектору можуть бути визначені свої центри відповідальності протидії ризикам і критерії безпеки, дотримання яких може стати ключовою умовою підтримки національної безпеки. А розподіл бюджетних ресурсів, орієнтованих на реалізацію повноважень з безпеки, за центрами відповідальності галузей публічного сектору, дасть змогу більш раціонально задовольнити потреби суспільства в безпеці модернізувати державну підтримку цих галузей. Невиконання вимоги збалансованого розвитку може призвести до того, що недооцінка одного з елементів публічного сектору, чи то освіта, культура чи безпека, викличе диспропорції та збої в роботі всієї системи суспільного відтворення. Однією з ключових ознак елемента публічного сектору є властивість взаємопроникнення, суть якої полягає в тому, що елементи публічного сектору частково присутні один в одному, будучи важливою складовою суміжного елемента, що виконує властиві йому функції. Таким чином, елементи освітньої системи здійснюють вплив на сферу охорони здоров'я та культури, а стан культури – на загрози безпеці. Іншим стороною взаємопроникнення публічних сфері їхній розподіл у вертикальному розрізі, що дає змогу рівномірно розводити їхній вплив між територіальними рівнями. Такий розподіл дає змогу ефективніше задовольняти потреби населення в бюджетних послугах, сприяє цілісності суспільства, протидіє сепаратизмі відсталості на нижчих територіальних ланках. Властивість взаємопроникнення, притаманна галузям публічного сектору, вказує на неможливість ізоляції галузей одна від одної, стимулюючи зусилля представників цих галузей на коопераційну взаємодію з представниками інших галузей як умову існування галузі. Кожна з цих галузей може брати на себе окремі функції іншої, сприяючи гармонійному розвитку суспільства. Формування центрів відповідальності за забезпечення публічної безпеки здійснюється на основі реагування на фактори ризику, які можна поділити на дві групи: прямого та непрямого впливу. Фактори прямого впливу припускають ситуацію, коли ризик проявляється несподівано і потребує негайних заходів щодо його нейтралізації. У цьому випадку ризик має досить чітку систему часової просторової локації. Фактори непрямого впливу, навпаки, можуть проявлятися у віддаленій перспективі, не мати чіткої просторової та часової локалізації, виступають у прихованій формі [10].

Особливістю безпеки як об'єкта публічного управління є її превентивний потенціальний характер, що примушує владу розробляти превентивні заходи з нейтралізації безпеки. Вказана обставина і є одним із суттєвих факторів негативного впливу на всіх учасників, які вимушені нести додаткові та необґрунтовані витрату на вказану реалізацію. Саме через таку обставину органи державної влади посилюють переслідування бізнесу і опозиції, що в решті решт негативно впливає на реальний стан безпеки в державі, посилюючи внутрішній супротив та знижуючи рівень життя населення. При цьому послаблення інших галузей бюджетного сектору, які надають певні блага суспільству, наприклад охорона здоров'я або освіта тощо), може стати додатковим джерелом нових ризиків. За таких умов потрібно досягнути балансу не тільки між різними центрами забезпечення безпеки, а й досягти

оптимальної взаємодії різних галузей суспільного сектору, які спрямовані на нейтралізацію ризиків та реалізацію основних функцій та завдань суспільства і держави в цілому. Основною метою розвитку будь-якої країни є формування високорозвиненої та збалансованої системи суспільного виробництва, що забезпечує задоволення потреб громадян і мінімізує різноманітні ризики. І тому державна безпекова політика має передбачати систему пріоритетів, що забезпечують ефективне проведення національної політики у сфері безпеки [11].

Вплив факторів непрямого впливу на динаміку ризиків ставить серйозні проблеми перед публічним сектором. Недооцінка цих чинників, спроба підмінити їх іншими факторами, що проявляються більш очевидно, сприяють посиленню загроз, дезорієнтують центри відповідальності в оцінці та зміні масштабів цих загроз і виробленні заходів щодо їх нейтралізації. Нині однією з головних загроз для нашої держави на сучасному етапі є її технологічна повільність, що дисонує з її реальним кадровим потенціалом, промисловою базою і просторовим масштабом. Іншою прикметною загрозою є економічні та соціальні диспропорції, що проявляються в розриві рівня доходів між різними категоріями громадян або територіями, наслідком яких може стати загострення криміногенної ситуації на певній території. Ці та інші загрози, не меншою мірою, ніж явні, становлять небезпеку для розвитку країни і провокують окремі уряди зарубіжних держав посилювати тиск на Україну, протидіяти здійсненню нею самостійної політики та захисту своїх національних інтересів [12].

Висновки та перспективи подальших досліджень в цьому напрямі. Отже, можемо зробити висновок, що Українській державі вкрай необхідно якісно управляти нейтралізацією цих чинників, які мають свої особливості і можуть проявляти себе через приховані канали або на більш віддалений термін. Розвиток системи безпеки в країні має здійснюватися в тісному зв'язку з вжиттям заходів щодо децентралізації державного управління. Місцеві органи влади мають отримати додаткові ресурси на підтримку свого публічного сектору і сформувати свою систему безпеки, що відповідає реальним потребам людей і має внутрішні джерела відтворення. Одним із ключових способів протидії глобальним ризикам є механізми внутрішньої самоорганізації суспільства, які можуть і не припускати створення спеціальних інститутів. І цим навряд чи слід нехтувати, оскільки впровадження механізмів забезпечення безпеки на місцевому рівні є запорукою реалізації національної безпеки, що в свою чергу сприятиме подальшому розвиту правової державності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 26.02.2025).

2. Ковбасюк Ю. В., Трощинський В. П., Сурмін Ю. П. та ін. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ : НАДУ, 2010. 820 с. URL: https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/enczyklopedychnyj-slovnyk-z-derzhavnogo-upravlinnya.pdf (дата звернення: 24.02.2025).

3. Тихомиров Д.О. Громадська та публічна безпека: проблеми співвідношення. *Наше право*. 2020. No 4. С. 34–38. URL: https://nashe-pravo.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2021/01/34-_Tyhomirov.pdf (дата звернення: 27.02.2025).

4. С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін . Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія. Київ : Інститут соціології НАН України,2022. 410 с. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://isoc.com.ua/assets/files/monitoring/maket-vijna…2022dlya-tipografiivse.pdf11 (дата звернення: 27.02.2025).

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037 (дата звернення: 27.02.2025).

6. Барба В. Є. Поняття публічної безпеки і порядку як об'єкта взаємодіїтериторіальних підрозділів Національної поліції з органами місцевого самоврядування. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2018. No 4. Ч. 1. С. 32–36. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/4/part_1/10.pdf (дата звернення: 27.02.2025).

7. Ульянов О. І. Щодо співвідношення категорій «публічна безпека і порядок» та «громадська безпека і порядок» у Законі України «Про Національну поліцію». Роль та місце правоохоронних органів у розбудові демократичної правової держави : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 25 березня 2016 р. Одеса : ОДУВС, 2016. С. 194–195.

8. Когут О.В. Категорія «публічна безпека та порядок»: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, інтелектуальний простір* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 23 квіт. 2019 р.) / за ред. О.Г. Турченко. Вінниця : Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса, 2019. С. 55–59.

9. О. О. Сердюк, К. Л. Бугайчук. Публічна безпека та довіра до правоохоронних органів.: монографія. Харків : ХНУВС, 2017. 360 с. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c527e9c0-e328-4844-a908-8e1aeda19d4f/content (дата звернення: 27.02.2025).

10. Безпека для громадян: Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/bezpeka-

ta-oborona/bezpeka-dlyagromadyan (дата звернення: 26.02.2025).

11. Сийплокі М. В. Кримінально-правовий захист охоронної діяльності в Україні : монографія. Харків: 2019. 614 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/27449/1/%D0%A1%D0%B8%D0%B9%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D0%B8%20%D0%9C.%20%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%B8%D1%81%D1%82%20%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2_2019_614%20%D1%81.pdf (дата звернення: 27.02.2025).

12. С. О. Загороднюк, А. М. Меденцев, В. О. Допілка. Роль правоохоронних та судових органів у забезпеченні законності та правопорядку. *Актуальні питання юридичної науки*. Серія: Право, 2022 р., No 4 (78). С. 104–108 URL: https://mail.google.com/mail/u/0/#search/%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BF/FMfcgzQZTCqZPxwQJdzhKXpJZsVQQnvc?projector=1&messagePartId=0.5 (дата звернення: 27.02.2025).

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

EUROPEAN EXPERIENCE OF DIGITALISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM

УДК 351:35.072
DOI https://doi.org/1.32782/pma2663-5240-2025.45.28

Яровой Т.С.
д. наук з держ. упр., доцент,
завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування
Чернігівський інститут Інформації, бізнесу і права
Закладу вищої освіти «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Стаття присвячена дослідженню європейського досвіду цифровізації державного управління та її ролі у зміцненні національної безпеки. У ній висвітлюється інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та платформи безпечного обміну даними, які значно підвищують стійкість та адаптивність систем державного управління. Актуальність цього дослідження зумовлена аналізом того, як цифрова трансформація підвищує адміністративну ефективність, забезпечує безпеку даних та сприяє зміцненню спроможності урядів протидіяти складним загрозам безпеці у взаємопов'язаному глобалізованому світі. Проаналізовано конкретні національні стратегії провідних європейських країн, таких як Естонія, Нідерланди, Німеччина та Франція, які впровадили інноваційні підходи до цифровізації в державному управлінні. Естонська платформа X-Road продемонструвала успіх у безпечному обміні даними та інтероперабельності, забезпечивши надійну основу для прийняття рішень у режимі реального часу. Реалізація принципу «єдиного вікна» в Нідерландах значно зменшила адміністративний тягар і зміцнила довіру до урядових процесів. Німеччина визначила кібербезпеку пріоритетом своєї національної стратегії, зосередившись на захисті критично важливої інфраструктури шляхом проактивного виявлення загроз і співпраці з приватним і академічним секторами. З'ясовано основні виклики, пов'язані з цифровізацією державного управління, включаючи технічні та інфраструктурні бар'єри, проблеми конфіденційності даних, питання транскордонної інтероперабельності та опір змінам у державних установах. Застарілі системи, несумісні з сучасними технологіями, та відсутність єдиних технічних стандартів перешкоджають створенню ефективних та інтегрованих систем. Правила захисту даних, такі як GDPR, мають важливе значення, але вимагають від урядів балансу між використанням даних для надання державних послуг і забезпеченням конфіденційності. Аргументовано перспективи подальших досліджень, які включають вивчення новітніх технологій, таких як квантові обчислення та машинне навчання, для цілей національної безпеки. Порівняльний аналіз цифрових стратегій в регіонах за межами Європи може запропонувати цінне розуміння глобальних тенденцій і інноваційних підходів. Було зроблено висновок, що діджиталізація, попри певні виклики, пропонує трансформаційний потенціал для зміцнення національної безпеки та підвищення ефективності управління. Вирішення цих проблем вимагає цілісного підходу, що поєднує технологічні, регуляторні та культурні виміри, забезпечуючи стійку та інклюзивну цифрову трансформацію в державному секторі.

Ключові слова: *цифровізація, державне управління, цифровізація публічного управління, забезпечення цифровізації публічного управління, національна безпека, кібербезпека, інтероперабельність, штучний інтелект, блокчейн, захист даних, принцип One-Only Principle, електронне урядування, транскордонне співробітництво, критична інфраструктура, цифрова трансформація, інформаційна безпека.*

The article is devoted to the study of the European experience of digitalisation of public administration and its role in strengthening national security. It highlights the integration of advanced technologies, such as artificial intelligence, blockchain and secure data exchange platforms, which significantly increase the resilience and adaptability of public administration systems. The relevance of this study stems from the analysis of how digital transformation increases administrative efficiency, ensures data security, and contributes to strengthening the capacity of governments to counter complex security threats in an interconnected world.The article analyses specific national strategies of leading European countries, such as Estonia, the Netherlands, Germany and France, which have implemented innovative approaches to digitalisation in public administration. The Estonian X-Road platform has demonstrated success in secure data exchange and interoperability, providing a reliable basis for real-time decision-making. The implementation of the single window principle in the Netherlands has significantly reduced administrative burdens and strengthened trust in government processes. Germany has made cybersecurity a priority in its national strategy, focusing on protecting critical infrastructure through proactive threat detection and cooperation with the private and academic sectors.The main challenges associated with the digitalisation of public administration are identified, including technical and infrastructural barriers, data privacy concerns, cross-border interoperability issues, and resistance to change within government institutions. Outdated systems that are incompatible with modern technology and the lack of common technical standards hinder the creation of efficient and integrated systems. Data protection regulations, such as the GDPR, are important, but require governments to strike a balance between using data to provide public services and ensuring privacy.Prospects for further research, including the study of emerging technologies such as quantum computing and machine learning for national security purposes, are argued. A comparative analysis of digital strategies in regions outside Europe can offer valuable insights into global trends and innovative approaches. It was concluded that digitalisation, despite certain challenges, offers transformational potential for strengthening national security and improving governance. Addressing these challenges requires a holistic approach that combines technological, regulatory and cultural dimensions, ensuring sustainable and inclusive digital transformation in the public sector.

Key words: *digitalisation, public administration, digitalization of the public administration, ensuring the digitization of public administration, national security, cybersecurity, interoperability, artificial intelligence, blockchain, data protection, One-Only Principle, e-government, cross-border cooperation, critical infrastructure, digital transformation, information security.*

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Цифровізація державного управління стала одним із найважливіших компонентів зміцнення систем національної безпеки, особливо – в контексті зростаючої складності глобальних загроз, таких як кібератаки, дезінформаційні кампанії та геополітична напруженість. Європейський Союз та його країни-члени продемонстрували значний прогрес у впровадженні передових цифрових технологій у державне управління, підвищуючи тим самим ефективність, прозорість та безпеку. Зазначене обумовлює актуальність вивчення точок перетину цифрових технологій та управління у галузі забезпеченні безпеки та стабільності держав.

Європейський досвід слугує орієнтиром для інших регіонів, передовсім, завдяки своїм комплексним стратегіям, таким як реалізація Європейського цифрового порядку денного, принципу «єдиного вікна» та надійної системи кібербезпеки. Завдяки таким ініціативам не лише спрощуються адміністративні процеси, але й зменшуються ризики, пов'язані з витоком даних та кіберзлочинністю, які стають все більш поширеними в цифрову епоху. Розуміння успіхів та викликів, з якими стикаються європейські країни, дає цінну інформацію для розробки ефективних моделей цифрового державного управління в усьому світі.

Крім того, досліджувана тема відповідає сучасним тенденціям у державному управлінні, де цифрова трансформація вже не є необов'язковою, а стає реально необхідною для вирішення сучасних викликів безпеці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наявних досліджень, свідчить про значну увагу науковців до теми цифровізації державного управління в контексті зміцнення національної безпеки. Основна увага вчених присвячена впровадженню інтероперабельних систем, забезпеченню кібербезпеки та адаптації передових технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект (Войціховський А., Гнатюк С., Грицишин В., Васильєва Н. В., Mamrot S., Rzyszczak K., Бойко В. О., Семченко-Ковальчук О. Б., Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л.). Періодично в центрі уваги науковців перебувають рішення країн ЄС, зокрема Естонії та Нідерландів, а також виклики, серед яких технічні бар'єри, конфіденційність даних та інституційний опір змінам.

Мета дослідження – здійснити аналіз європейського досвіду цифровізації державного управління та її ролі у зміцненні національної безпеки.

Основний зміст дослідження. Європейський Союз впроваджує комплексні стратегії, спрямовані на просування цифровізації в державному управлінні, що має значний вплив на національну безпеку. Дані стратегії покликані сприяти інноваціям, підвищенню операційної ефективності та посиленню здатності урядів реагувати на нові загрози у взаємопов'язаному глобальному ландшафті. Цифрова стратегія ЄС, як наріжний камінь політики, зосереджена на створенні сталого і стійкого цифрового середовища, яке підтримує економічне зростання, соціальну згуртованість і безпеку [1]. Надаючи пріоритет цифровому суверенітету, стратегія гарантує, що держави-члени мають необхідну технологічну автономію для захисту критично важливої інфраструктури та захисту державних послуг від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Ключовим аспектом підходу ЄС є акцент на структурах інтероперабельності, зокрема на Європейській структурі інтероперабельності EIF, яка слугує керівною структурою для узгодження адміністративних процесів і систем у державах-членах. EIF сприяє безперешкодному обміну даними між національними установами та установами на рівні ЄС, забезпечуючи швидке і скоординоване реагування на потенційні загрози безпеці [2]. Його багаторівнева структура, що охоплює правову, організаційну, семантичну і технічну інтероперабельність, забезпечує стандартизацію цифрових рішень, залишаючись при цьому адаптованою до унікальних вимог окремих країн. Інтероперабельна екосистема зменшує надмірність, підвищує прозорість і посилює здатність органів державного управління виявляти і пом'якшувати кіберзагрози, які можуть поставити під загрозу національну безпеку.

Європейський цифровий порядок денний, ще одна важлива ініціатива, зробила значний внесок у зміцнення національної безпеки шляхом інтеграції цифрових технологій у державне управління. Порядок денний наголошує на розвитку безпечних каналів зв'язку, модернізації державних послуг та впровадженні передових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн. Сприяючи цифровій інклюзії та забезпечуючи доступ до високоякісного інтернет-зв'язку, порядок денний підвищує стійкість як державних установ, так і суспільства в цілому до кібератак та інших вразливостей у сфері безпеки.

Реалізація цих стратегій проявляється у впровадженні безпечних транскордонних електронних послуг, які покладаються на передові методи автентифікації та стандарти шифрування для захисту конфіденційних даних. Такі країни, як Естонія, продемонстрували ефективність цих заходів за допомо-

гою надійних платформ цифрового врядування, які уможливлюють обмін інформацією в режимі реального часу та спільне прийняття рішень [3]. Аналогічним чином, ініціативи з підвищення цифрової грамотності та обізнаності з питань кібербезпеки серед державних службовців та громадян ще більше підкреслюють відданість ЄС створенню безпечного цифрового середовища.

Естонія виділяється як одна з перших країн в інфраструктурі електронного уряду, демонструючи неабиякий успіх в інтеграції цифрових рішень в державне управління для посилення національної безпеки та ефективності управління. Центральне місце в цифровій екосистемі Естонії займає платформа X-Road – захищений рівень обміну даними, який забезпечує безперешкодний і зашифрований зв'язок між різними державними установами та суб'єктами приватного сектору [4]. Інноваційна платформа не лише забезпечує сумісність між системами, але й надає стійку основу, здатну протистояти кіберзагрозам, таким чином захищаючи конфіденційну інформацію та підвищуючи операційну надійність.

Інфраструктура X-Road дозволяє децентралізовано зберігати дані та обмінюватися ними, гарантуючи, що інформація не буде сконцентрована в одному сховищі, тим самим зменшуючи ризики витоку даних або збоїв у роботі системи. Урядові установи використовують цю платформу для доступу та обміну даними в режимі реального часу, що дозволяє координувати процеси прийняття рішень під час критичних ситуацій, таких як національні надзвичайні ситуації або кіберінциденти. Прозорість і відстежуваність, закладені в системі, ще більше підвищують довіру громадськості до діяльності уряду, оскільки громадяни можуть контролювати, хто і з якою метою отримує доступ до їхніх персональних даних.

Успіх Естонії в безпечному обміні даними підкреслюється її здатністю підтримувати безперебійне управління навіть в умовах зовнішніх загроз. Широке впровадження в країні цифрових ідентифікаторів і безпечних методів автентифікації дозволило ефективно надавати послуги з дотриманням суворих протоколів безпеки. Цифровий підхід поширюється на різні сектори, включаючи охорону здоров'я, освіту та оборону, гарантуючи, що життєво важливі послуги залишаються в робочому стані і захищені від зовнішніх збоїв.

Міжвідомча комунікація в Естонії значно виграє від інтероперабельності, яку забезпечує платформа X-Road, що дозволяє швидко реагувати на складні виклики безпеці. Чи то координація зусиль з кіберзахисту, чи то сприяння транскордонному співробітництву з іншими європейськими країнами – ця інфраструктура є прикладом того, як технології можуть підвищити гнучкість і стійкість систем державного управління. Естонська модель електронного урядування слугує еталоном для демонстрації того, як стратегічна цифровізація може зміцнити національну безпеку, забезпечуючи при цьому ефективне надання державних послуг.

Нідерланди позиціонують себе як лідера в цифровому державному управлінні завдяки успішному впровадженню Принципу одноразового надання даних Once-Only Principle, OOP – ключової ініціативи, спрямованої на зменшення адміністративного тягаря та підвищення безпеки даних. Гарантуючи, що громадяни та бізнес надають інформацію державним органам лише один раз, цей принцип усуває надлишковий збір даних, мінімізує неефективність та значно зменшує ризики, пов'язані з дублюванням даних [5]. Надійна цифрова інфраструктура, що підтримує OOP, дозволяє безперешкодно обмінюватися даними між державними установами, зберігаючи при цьому високі стандарти безпеки та конфіденційності.

Даний принцип ґрунтується на інтероперабельних системах, які дозволяють уповноваженим органам отримувати доступ до існуючих даних без необхідності повторного введення даних користувачами, тим самим впорядковуючи адміністративні процеси та сприяючи зміцненню довіри між громадянами та державою. Правові та технічні рамки, що лежать в основі ПВУ в Нідерландах, надають пріоритет безпечному обміну даними та дотриманню суворих законів про конфіденційність, забезпечуючи відповідність національним нормам та нормам Європейського Союзу [6]. Ініціатива призвела до помітного зниження бюрократичної неефективності, економії витрат на державне управління та посилення безпеки за рахунок мінімізації надмірності зберігання даних, якою можуть скористатися зловмисники.

Німеччина схильна інтегрувати кібербезпеку, як фундаментальний аспект своєї стратегії цифровізації, визнаючи критичну важливість захисту національної інфраструктури у все більш взаємопов'язаному світі. Зусилля були зосереджені на захисті критично важливих секторів, включаючи енергетику, охорону здоров'я і транспорт, від складних кіберзагроз. Впровадження надійної системи кібербезпеки та використання найсучасніших технологій підкреслює відданість Німеччини справі захисту своєї цифрової інфраструктури.

Стратегія цифровізації країни включає такі ініціативи, як Національна стратегія кібербезпеки, яка наголошує на проактивному виявленні загроз, безпечній обробці даних та співпраці між державним і приватним секторами. Для забезпечення стійкості критично важливої інфраструктури були розроблені вдосконалені системи моніторингу та протоколи реагування на інциденти. Завдяки цим заходам вирішуються не лише нагальні проблеми безпеки, але й закладається фундамент для довгострокової цифрової стійкості, що дозволяє Німеччині ефективно реагувати на нові кіберзагрози, що еволюціонують.

Зосередженість Німеччини на кібербезпеці доповнюється інвестиціями в дослідження та інновації, спрямовані на розробку нових технологій для посилення цифрової безпеки. Співпраця між державними установами, науковими колами та приватним сектором призвела до розробки рішень, спрямованих на передбачення та пом'якшення ризиків, що виникають [7]. Дані зусилля підкреслюють важливість багатогранного підходу, який поєднує технічні гарантії, правові рамки та міжсекторальну співпрацю для забезпечення цілісності національної інфраструктури.

Франція впроваджує цифрову трансформацію в державному управлінні, інтегруючи передові технології, такі як штучний інтелект і блокчейн, для покращення управління та зміцнення національної безпеки. Застосування ШІ дозволило державним установам аналізувати величезні обсяги даних з безпрецедентною швидкістю і точністю, підтримуючи більш обґрунтовані процеси прийняття рішень і підвищуючи ефективність операцій з безпеки. Предиктивна аналітика на основі ШІ все частіше використовується для виявлення потенційних загроз, оптимізації розподілу ресурсів і підвищення оперативності реагування сил безпеки.

Технологія блокчейн ще більше посилила цілісність і прозорість державного управління, забезпечивши захист записів від підробки та безпечні механізми транзакцій. У таких сферах, як системи голосування, верифікація особи та державні закупівлі, блокчейн гарантує, що конфіденційні дані залишаються в безпеці, одночасно підвищуючи довіру громадськості до урядових процесів [8]. Використовуючи ці технології, Франція продемонструвала свою здатність адаптуватися до викликів цифрової епохи, надаючи пріоритет національній безпеці.

Зусилля Франції у сфері цифровізації також поширюються на зміцнення міжнародного співробітництва у сфері кібербезпеки та управління даними. Завдяки активній участі в ініціативах Європейського Союзу та глобальних партнерствах Франція зробила свій внесок у розробку спільних стандартів і протоколів, які посилюють колективну безпеку взаємопов'язаних націй. Підхід країни підкреслює трансформаційний потенціал цифрових технологій у побудові стійких, ефективних і безпечних систем державного управління, здатних протистояти сучасним викликам безпеки.

Цифровізація державного управління пов'язана з численними викликами, які необхідно вирішити, щоб забезпечити успішне впровадження та сталість ініціатив цифрової трансформації. Серед найбільш значних перешкод – технічні та інфраструктурні бар'єри, які часто виникають через застарілі системи, несумісні з сучасними технологіями. Відсутність єдиних технічних стандартів у державних установах ще більше ускладнює зусилля зі створення інтегрованих та ефективних цифрових систем [9]. Обмежений доступ до високошвидкісного інтернету та недостатні технологічні ресурси в сільській місцевості або районах з низьким рівнем обслуговування загострюють ці проблеми, перешкоджаючи справедливій цифровізації та створюючи нерівність у наданні послуг.

Питання конфіденційності та захисту даних є ще одним важливим викликом, особливо в контексті зростаючих кіберзагроз та підвищення обізнаності громадськості щодо зловживань з персональною інформацією. Уряди повинні враховувати складні правові та етичні міркування, щоб забезпечити дотримання суворих правил захисту даних, таких як Загальний регламент про захист даних GDPR в Європейському Союзі [10]. Баланс між використанням даних для покращення державних послуг і захистом приватного життя є делікатним, що вимагає надійних заходів безпеки і прозорих механізмів управління для зменшення ризиків і зміцнення довіри громадськості.

Проблеми транскордонної інтероперабельності ще більше ускладнюють цифровізацію державного управління, особливо в таких регіонах, як Європейський Союз, де безперешкодна співпраця між країнами-членами має важливе значення для вирішення спільних проблем. Різноманітність правових, технічних і семантичних стандартів у різних країнах створює значні перешкоди для ефективного обміну даними та спільного управління. Відсутність загальноприйнятих протоколів і фрагментарне впровадження цифрових технологій перешкоджають створенню цілісних та інтероперабельних систем, здатних підтримувати багатонаціональні ініціативи.

Опір змінам у державних установах є додатковим бар'єром на шляху цифрової трансформації. Інституційна інерція, зумовлена перевагою традиційних процесів і скептичним ставленням до нових технологій, може затримувати впровадження інноваційних рішень. Державні службовці можуть не мати необхідних цифрових навичок або сприймати технологічні зміни як загрозу своїй ролі, що призводить до небажання впроваджувати реформи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифровізація державного управління в контексті національної безпеки є трансформаційним процесом, який змінив спосіб функціонування урядів та реагування на сучасні виклики. Європейські країни продемонстрували різний ступінь успіху в реалізації цифрових стратегій, а такі ініціативи, як Європейський цифровий порядок денний, Принцип одноразового використання та рамки інтероперабельності, такі як Європейська рамка інтероперабельності, слугують орієнтирами для найкращих світових практик. Такі зусилля значно підвищили адміністративну ефективність, покращили безпеку даних і зміцнили спроможність протистояти комплексним загрозам безпеці.

Інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і платформи безпечного обміну даними, ще більше посилила стійкість і гнучкість систем державного управління. Такі країни, як Естонія, Нідерланди, Німеччина та Франція, є прикладом того, як стратегічні інвестиції в цифрову інфраструктуру та інноваційні рішення можуть принести значні вигоди з точки зору національної безпеки та ефективності управління. Незважаючи на ці успіхи, такі виклики, як технічні та інфраструктурні бар'єри, занепокоєння щодо конфіденційності даних, проблеми транскордонної інтероперабельності та інституційний опір змінам, підкреслюють складність досягнення безперебійної цифровізації в різних адміністративних ландшафтах.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні нових технологій та їхнього потенціалу для вирішення існуючих проблем і створення нових можливостей для державного управління. Майбутні дослідження можуть бути зосереджені на застосуванні квантових обчислень для захисту критичної інфраструктури, ролі машинного навчання в прогностичній аналітиці для національної безпеки, а також на етичних наслідках впровадження цих технологій в державному управлінні. Крім того, порівняльний аналіз стратегій цифровізації в неєвропейських регіонах може надати цінну інформацію про глобальні тенденції та інноваційні підходи.

Незважаючи на значний прогрес у цифровізації державного управління, необхідні подальші дослідження та інновації для вирішення поточних проблем і адаптації до динамічного ландшафту технологічного прогресу та загроз безпеці. Перспективний підхід, що поєднує технологічні, регуляторні та культурні аспекти, матиме вирішальне значення для формування майбутнього державного управління в цифрову епоху.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Войціховський А. Кібербезпека як важлива складова системи захисту національної безпеки європейських країн. *Журнал східноєвропейського права*. 2018. № 53. С. 26–37. URL: https://www.academia.edu/39795468

2. Гнатюк С. Європейський досвід нормативно-проектного забезпечення розвитку інформаційного суспільства. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2014. С.76 URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-02/Gnatyuk-59546.pdf

3. Грицишин В. Е-урядування Естонії: досвід для України. *Матеріали IV Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. 2021. С. 219–220. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36103/2/MSNTK_2021_Hrytsyshyn_V-E_government_of_Estonia_219-220.pdf

4. Васильєва Н. В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=650.

5. Once-Only Principle: A System Breakthrough for the EU's Digital Single Market. *European Commission*. 2020. URL: https://commission.europa.eu/news/once-only-principle-system-breakthrough-eus-digital-single-market-2020-11-05_en.

6. Mamrot, S., Rzyszczak, K. Implementation of the 'Once-Only' Principle in Europe – National Approach. In: Krimmer, R., Prentza, A., Mamrot, S. (eds) *The Once-Only Principle. Lecture Notes in Computer Science*, 2021, vol 12621. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-79851-2_2

7. В. О. Бойко. Державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки: кейс Німеччини. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2018. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-01/Germany-7f497.pdf

8. Семченко-Ковальчук, О. Б. Використання блокчейну в публічному управлінні: трансформація технологічних можливостей. *Economic Synergy*, 2023, (2), 62–73. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-5

9. Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. № 26. С. 41–50 URL: http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/239001

10. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних). *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 45

Коректура • Я. Вишнякова
Комп'ютерна верстка • С. Калабухова

Формат 60х84/8. Гарнітура Pragmatica.
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 18,54. Ум. друк. арк. 19,53.
Підписано до друку 01.04.2025. Замов. № 0425/320. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 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.