ISSN 1684-8489

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

№
1(64)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Збірник наукових праць

No.
1(64)

PRESSING PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Collection of Scientific Works

ХАРКІВ – 2024 – KHARKIV

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1

УДК 35

Статті наукового збірника, що згруповані в сім розділів, висвітлюють проблемні питання теорії та історії державного управління, функціонування механізмів державного управління, регіонального управління та місцевого самоврядування, державної служби, політичних і правових засад державного управління, світового досвіду в даній сфері, соціальної та гуманітарної політики.

Для науковців, державних службовців, слухачів, студентів і викладачів, які цікавляться проблемами державного управління.

Засновником є Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.
Видається двічі на рік – у червні та грудні

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, протокол № 11 від 21 червня 2024 р.

З 2005 р. збірник включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.
Наказом Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643
збірнику присвоєно категорію "Б" (зі змінами від 09.08.2022 № 724).

Галузь знань «Публічне управління та адміністрування" відповідно до чинного переліку галузей знань

Головний редактор
Дунаєв Ігор Володимирович, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна

Редакційна колегія:
Бєлова Людмила Олександрівна, д-р соціол. наук, проф., ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна;
Дегтярьова Ія Олександрівна, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна;
Дзюндзюк Вячеслав Борисович, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна;
Єрмолаєва Еліта, д-р з економіки, проф., провідний дослідник, Латвійський університет природничих наук і технологій, Латвія;
Клих Яцек, д-р екон. наук, проф., Краківський економічний університет, Польща;
Ковальова Тетяна Володимирівна, д-р наук з держ. упр., доц., ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна;
Колісніченко Наталя Миколаївна, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ публічної служби і управління Національного університету «Одеська політехніка», Україна;
Круглов Віталій Вікторович, д-р наук з держ. упр., доц., Харківський національний університет будівництва і архітектури, Україна;
Копчевська Катажина, д-р філос., доц., Варшавський університет, Польща;
Куц Юрій Олексійович, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна;
Лукс Габор, д-р екон. наук, проф., Угорська академія наук, Угорщина;
Олійник Наталя Іванівна, д-р наук з держ. упр., проф., Харківський національний університет міського господарства імені Бекетова, Україна;
Петроє Ольга Михайлівна, д-р наук з держ. упр., проф., Інститут вищої освіти НАПН України, Україна;
Поступна Олена Вікторівна, д-р наук з держ. упр., проф., ННВЦ Національного університету цивільного захисту України, Україна;
Саханєнко Сергій Єгорович, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ публічної служби і управління Національного університету «Одеська політехніка», Україна;
Сорокіна Наталія Григорівна, д-р наук з держ. упр., доц., ННІ державного управління Національного технічного інституту «Дніпровська політехніка», Україна;
Томаш Коссовски, д-р філос., доц., Університет Адама Міцкевича у Познані, Польща;
Фаггіан Алессандра, д-р філос., проф., Науковий інститут Gran Sasso, Італія

Відповідальний за випуск д-р наук з держ. упр., проф. **І. В. Дунаєв**

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за достовірність наведених фактів, власних імен тощо. Статті пройшли подвійне «сліпе» рецензування

Ідентифікатор медіа у Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-04478
(Рішення № 1538 від 09.05.2024 р. Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Протокол № 15)

Адреса редакційної колегії:
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4, кімната 6-50;
контактний телефон головного редактора: +38050-400-48-50,
електронна адреса: apdu_journal_idu@karazin.ua

УДК 35
© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1

UDC 35

The collection of scientific works comprises seven sections and elucidates problems theory and history of public administration, philosophy of public administration, functioning of mechanisms of public administration, local government and public service.

This publication is designed for scientists, public servants, undergraduate and graduate students, professorial staff interested in addressing problems of public administration.

Founder: V.N. Karazin Kharkiv National University
Published semiannually – in June and Decembe

Approved for publication by the Academic Council Kharkiv National University named after V. N. Karazin, protocol number 11 from 21.06.2024.

Since 2005 it has been included in the list of scientific professional publications of Ukraine, in which the results of dissertations for the degree of Doctor and Candidate of Sciences can be published. By order of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 28.12.2019 No. 1643 **the collection was assigned category "B"** (as amended from 09.08.2022 No. 724).

Field of knowledge "Public management and administration" in accordance with the current list of fields of knowledge

Chief Editor

Dunayev Igor Volodymyrovych, Dr of Public Administration, Full Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Editorial board:

Byelova Liudmyla Oleksandrivna, Dr of Sociology, Full Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Dehtyarova Iya Oleksandrivna, Dr of Public Administration, Full Professor, NNI of Management and Psychology DZVO "University of Education Management" National Academy of Sciences of Ukraine, Ukraine;

Dziundziuk Viacheslav Borysovych, Dr of Public Administration, Full Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Faggian Alessandra, Dr of Economics, Full Professor, Gran Sasso Science Institute, Italy;

Jermolayeva Elita, Dr of Economics, Full Professor, Leading Researcher, Latvia University of Life Sciences and Technologies, Latvia;

Klich Jacek, Dr of Economics, Full Professor, University Economics of Krakow, Poland;

Kovalova Tetyana Volodymyrivna, Dr of Public Administration, Associate Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Kolisnichenko Natalya Mykolaivna, Dr of Public Administration, Full Professor, IPSA Odessa Polytechnic National University, Ukraine;

Kruhlov Vitalii Viktorovych, Dr of Public Administration, Associate Professor, Kharkiv National University Construction and Architecture, Ukraine;

Kopczewska Katarzyna, Dr of Economics, Associate Professor, University of Warsaw, Poland;

Kuts Yurii Oleksiiovych, Dr of Public Administration, Full Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Lux Gabor, Dr of Economics, Full Professor, Hungarian Academy of Sciences, Hungary;

Oliinyk Natalya Ivanivna, Dr of Public Administration, Full Professor, Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, Ukraine;

Petroye Olga Mykhaylivna**,** Dr of Public Administration, Full Professor, Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine, Ukraine;

Postupna Olena Viktorivna**,** Dr of Public Administration, Full Professor, ESPC of the National University of Civil Defense of Ukraine, Ukraine;

Sakhanienko Serhiy Yehorovych**,** Dr of Public Administration, Full Professor, IPSA Odessa Polytechnic National University, Ukraine;

Sorokina Nataliya Hryhorivna, Dr of Public Administration, Associate Professor, ESI of State Administration National Dnipro University of Technology, Ukraine;

Tomasz Kossowski, PhD in Geography, Associate Professor, University of Adam Mitsevycha in Poznan, Poland

Responsible for publication Dr. of Public Administration, Full Professor **I. V. Dunayev**

The authors of the published materials bear full responsibility for the authenticity given facts, proper names, etc. The articles underwent a double «blind» review

Media identifier in the Register of the field of Media Entities: R30-04478
(Decision № 1538 dated May 9, 2024 of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine. Protocol № 15)

Editorial Board Address:
61022, Kharkiv, 4 Svobody Sq., room 6-50;
Phone number (Chief Editor): +38050-400-48-50
e-mail: apdu_journal_idu@karazin.ua

UDC 35
© V. N. Karazin Kharkiv National University, 2024

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Дунаєв Ігор Володимирович, Громов Сергій Олександрович
Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій 6
Бабаєв Валерій Юрійович, Дейкало Сергій Олександрович
Розвиток концепції розумного міста: публічно-управлінський аспект 27
Карамишев Дмитро Васильович, Суворов Валентин Павлович
Ефективність багаторівневого врядування та спільна політика безпеки і оборони ЄС в умовах гібридних загроз 45

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Кудь Александр Александрович
Механізм токенізації валютних цінностей для модернізації національної інфраструктури фінансових розрахунків 56
Кушнір Володимир Миколайович
Механізм публічного управління крізь призму проблеми оновлення спортивної інфраструктури: ідентифікація понятійного апарату 82
Єрмак Валерій Олександрович
Теоретико-прикладні аспекти забезпечення фінансової інклюзії як невід'ємної складової реформування банківського сектору 97

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Попов Микола Петрович, Комаровський Іван Вікторович
Нове застосування концепції «ядро–периферія» при визначенні стратегії місцевого розвитку для післявоєнної відбудови України 109
Гібадуллін Олексій Володимирович, Латинін Микола Анатолійович, Косенко Аліса Володимирівна, Фесак Сергій Анатолійович
Аналіз заходів антикризового менеджменту у воєнний період як передумови сталого розвитку промисловості України 125

ПОЛІТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Ісайко Денис Ігорович
Специфіка реалізації основних форм взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки: теоретичні та практичні аспекти 151
Тимоха Анатолій Денисович
Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України 163

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

Рєзніков Валерій Володимирович, Коваль Юлія Вадимівна
Дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету як складова державної політики на сучасному етапі 176
Ярмистий Максим Миколайович
Імперативи публічного управління в процесах оптимізації органів виконавчої влади 194

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Покотило Тетяна Василівна, Березін Андрій Георгієвич
Публічне управління комунальним майном: найкращі практики для повоєнної відбудови України 207
Аносов Олексій Валентинович
Інноваційні екосистеми як прихований драйвер росту українського малого і середнього бізнесу і публічного врядування: чи є підстави для повернення упевненості? 220

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

Бондаренко Михайло Олександрович
Вплив доктрини мережевого врядування на легітимізацію інституту саморегулівних організацій 237

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Dunayev I. V., Gromov S. O.
Achievements and problems of using market approaches in modern public governance for reforming Ukrainian state-owned corporations 6
Babaiev V. Yu., Deikalo S. O.
Advancement of the smart city concept: a public management aspect 27
Karamyshev D. V., Suvorov V. P.
Efficiency of multi-level governance and common EU security and defence policy under conditions of hybrid threats 45

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Kud A. A.
The mechanism of tokenization of currency values for modernization of a national infrastructure of financial settlements 56
Kushnir V. M.
The mechanism of public governance through a prism of sports infrastructure updating: identifying the conceptual apparatus 82
Iermak V. O.
Theoretical and applied aspects of ensuring financial inclusion as an integral component of banking sector reformation 97

REGIONAL ADMINISTRATION AND LOCAL GOVERNMEN

Popov M. P., Komarovskyi I. V.
New application of the ‘core-periphery concept’ in determining local development strategy for post-war Ukraine’s recovery 109
Gibadullin O. V., Latynin M. A., Kosenko A. V., Fesak S. A.
Analysis of crisis management measures in the war period as a prerequisite for the sustainable development of Ukraine’s industry 125

POLITICAL AND LEGAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION

Isaiko D. I.
Specifics of implementation of the main forms of interaction between public authorities in the national security system: theoretical and practical aspects 151
Tymokha A. D.
Regulatory and legal provision of the public administration of the development of the road industry of Ukraine 163

PUBLIC SERVICE: ASPECTS AND PRACTICE

Ryeznikov V. V., Koval Yu. V.
Compliance with the standards of the diplomatic protocol and etiquette as a component of state policy at the present stage 176
Yarmystiy M. M.
Imperatives of public administration in processes of optimization of executive authorities 194

WORLD EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Pokotylo T. V., Berezin A. G.
Public management of communal property: best practices for the post-war recovery of Ukraine 207
Anosov O. V.
Innovative ecosystems as a hidden growth driver for Ukrainian small and medium-sized businesses and public governance: are there ground for renewed confidence? 220

SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY

Bondarenko M. O.
An impact of the network governance doctrine on legitimacy of self-governed entities 237

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01
УДК 338.246.8:711.4

Дунаєв Ігор Володимирович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: i.dunaev@karazin.ua https://orcid.org/0000-0002-0790-0496

Громов Сергій Олександрович,
аспірант заочної форми навчання
кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
командир добровольчого формування №5 Сумської територіальної оборони, місто Суми

e-mail: gromser78@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-9720-0222

ДОСЯГНЕННЯ І ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ РИНКОВИХ ПІДХОДІВ В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ ВРЯДУВАННІ ДЛЯ РЕФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ДЕРЖАВНИХ КОРПОРАЦІЙ

Анотація. Стаття присвячена спробі критичного переосмислення відомих досягнень і проблем використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. Метою статті є обґрунтування перспективного вектору реформування державних корпорацій на основі комбінованого використання сучасних теоретичних концепцій публічного врядування, які прямо передбачають адаптацію чинних ринкових підходів корпоративного управління до більш інклюзивного і ціннісно-орієнтованого врядування. Логіка дослідження побудована на хронологічному розгляді концепцій

Як цитувати: Дунаєв І. В., Громов С. О. Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 6–26. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01

In cites: Dunayev, I.V., Gromov, S.O. (2024). Achievements and problems of using market approaches in modern public governance for reforming Ukrainian state-owned corporations. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 6–26.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01 [in Ukrainian].

© Дунаєв І. В., Громов С. О., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

публічного управління, починаючи від менеджеріалізації 1980-1990-х років до сучасних підходів, таких як «держава як платформа» (GaaP), колаборативне врядування та менеджмент публічних цінностей. Такий підхід дозволяє простежити еволюцію теоретичних основ і практичних застосувань у сфері державного управління. Автори дійшли важливого висновку, що порівняння двох перспективних сучасних теоретичних концепцій (колаборативне управління публічною політикою і менеджмент публічних цінностей) для потреб модернізації великих державних корпорацій в Україні два підходи доповнюють один одного і можуть бути застосовані паралельно. Колаборативне управління публічною політикою забезпечує врахування інтересів різних груп на етапі формування політики щодо держкорпорацій. А менеджмент публічних цінностей зосереджується на ефективній реалізації цієї політики на операційному рівні держкорпорацій відповідно до суспільних цінностей та інтересів. Відтак, ключовим завданням для українських реформаторів є ретельне збалансування логіки ринку та принципів публічного врядування з метою досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодоповнюючого поєднання при збереженні пріоритетності суспільних цінностей. Робиться фінальний висновок, що для успішної реформи державних корпорацій в Україні у 2024-2030 роках необхідно буде застосувати новітню модель управління публічною політикою. Ця модель має інтегрувати кращі здобутки попередніх концепцій – гнучкість та орієнтацію на результат від «нового публічного менеджменту» і good governance, горизонтальні мережі та співуправління з громадянським суспільством, а також фокус на публічні цінності з концепції менеджменту публічних цінностей.

Ключові слова: менеджмент публічних цінностей, управління публічною політикою, колаборативне управління, державний менеджмент, державні підприємства, великі державні підприємства, ціннісне управління.

Актуальність теми дослідження. Сьогодні державні інституції стикаються з безпрецедентними соціальними як ціннісними, так із соціальними і технологічними викликами і потребами стрімкої трансформації, щоб продовжувати виконувати свої цільові функції, тому використання саме оновлених ринкових підходів у публічному врядуванні набуває неабиякої ваги. Динамічний розвиток цих концепцій (починаючи з нового публічного менеджменту в англо-саксонських країнах) для потреб саме публічного управління прийшовся на 1990-2000 рр.: усі вони ставили під сумнів традиційні ієрархічні моделі бюрократії і управління [4]. Одним із ключових аспектів сучасного бачення обраної теми є поступова зміна вектору публічної цінності. Громадяни як споживачі публічних послуг постійно вимагають вищої якості, відповідальності та орієнтованості на їхні потреби. Ринкові підходи, засновані на принципах ефективності (а не підтримки процесу виконання), конкуренції, споживчого вибору та підзвітності, можуть стати важливим інструментом для задоволення цих зростаючих очікувань.

Однак сьогодні категорично не можна знову повертатися у важливу, але просту бінарність «вартість – результат» у спробах оптимізувати роботи державних органів і забезпечити більш справедливий економічний розвиток за допомоги державного ресурсу (власності). Загалом концепція політики справедливого економічного зростання ґрунтується на передумові єдності публічної керованості, конкурентоспроможності та справедливості. Лі Чжао [26] демонструє роль соціальної економіки для інклюзивного розвитку, зазначаючи, що «огляд минулого та сьогодення призводить до розгляду соціальної економіки як важливого способу досягнення збалансованої економіки та інклюзивного суспільства разом з державним і комерційним секторами». Ця демократизація та соціальна економіка означають створення інституцій, що забезпечують не лише зростання, а й добробут. У зв'язку з цим, підхід, що склався в науці щодо відмінностей між екстрактивними та інклюзивними інституціями, відповідає загальноприйнятому розумінню нового економічного та соціального порядку:

«економічне зростання та процвітання пов'язані з інклюзивними економічними та політичними інституціями» [17].

Це міркування щодо взаємозв'язку політики розвитку та публічного управління ставить більш загальну проблему співвідношення політики та управління в сучасних публічно-управлінських перетвореннях навіть під час війни в Україні [13]. Домінуючий протягом тривалого часу погляд на сферу публічного управління як на простий технічний інструмент реалізації політики [10; 24], починає розмиватися і культурно-соціально, і технологічно (сьогодні вже панує концепція GaaP «держава як платформа» [12]). На зміну деполітизації публічного управління як основної тенденції адміністративних реформ кінця XX - початку XXI століття (нового державного менеджменту та доброго врядування) приходять пошуки такого публічного управління, яке було б адекватним політичним інструментом досягнення цілей публічної політики. Що це означає?

Попри численні досягнення та проблеми використання ринкового підходу до державного управління на основі нового державного менеджменту (*new public management*) [17], досі відбувається трансформація ідейної основи реформ при використанні горизонтальних соціально-управлінських зв'язків держави та суспільства, які описуються у «доброму врядуванні» і платформному управлінні, що цілком забезпечується цифровими технологіями (принцип «більше за менше» для концепції GaaP «держава як платформа») і політичною згодою на це більшості населення бути не тільки об'єктами, а й суб'єктами такого управління. Якщо раніше державне управління розглядалося як суто технічний інструмент реалізації політичних рішень, то сьогодні воно все більше визнається як ключовий політичний чинник, що формує та впроваджує публічну політику.

І вже сьогодні на колись складні проблеми публічної політики, напр., соціально справедливого розподілу вигід від управління державним майном, час і технології дають нові відповіді. У світлі швидкого технологічного прогресу, зокрема в галузі генеративного штучного інтелекту (ШІ), виникають нові можливості для швидкої оптимізації функцій чиновників та покращення якості управлінських рішень як з точки зору підтримки процесу, так і з точки зору вартості досягнення результатів публічно-управлінської діяльності.

І тут гостро постає питання, де і як ж черпати ресурс для більшої ефективності та прозорості державних корпорацій (*state-owned enterprises, SOE*)? Напр., в Україні ці великі і дуже великі компанії, які досі відіграють важливу роль в економіці України, буквально щодня стикаються з проблемами недостатньої підзвітності, численними конфліктами інтересів у корпоративному управлінні, бюрократичними перешкодами та безвідповідальним ставленням менеджерів до своєї роботи Впровадження ринкових підходів, таких як реалістично визначені ключові показники ефективності, швидке виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами, неконкурентні процедури, незалежний моніторинг та у цілому зміцнення корпоративного управління гарантовано буде дієвим інструментом для подолання цих викликів та підвищення ефективності функціонування державних корпорацій.

Варто зазначити, що впровадження ринкових підходів у публічному врядуванні не є однозначним процесом і потребує ретельного аналізу та врахування специфічних контекстів і умов різних країн та організацій. Необхідно знайти баланс між ринковими механізмами та забезпеченням загальнодос-

тупності та рівності у наданні державних послуг, а також дотриманням принципів верховенства права та демократичного врядування.

Огляд останніх досліджень і досвіду за темою. Протягом останніх 20 років еволюція ідей у цій сфері демонструє [9; 19; 20] поступове зміщення фокусу від суто економічної ефективності до більш збалансованого підходу, що інтегрує соціальні, етичні та демократичні цінності. Сучасні тенденції підкреслюють роль залучення різних стейкхолдерів, співпраці та використання нових технологій для забезпечення прозорого та підзвітного публічного управління державними активами в інтересах усього суспільства [6]. За останні 10-15 років концепції належного врядування (good governance) та менеджменту публічних цінностей зазнали значної еволюції. Науковці та практики шукають нові підходи до забезпечення ефективного, підзвітного та етичного публічного управління, здатного створювати цінності для громадян.

Концепція good governance, яка спочатку фокусувалася на принципах прозорості, підзвітності, верховенства права та участі громадян, поступово розширилася, включаючи нові виміри. Марк Бевір (Mark Bevir) наголошує на важливості суспільного і соціального діалогу та вибору у процесах публічного врядування, що сприяє залученню різноманітних перспектив та формуванню спільного розуміння цінностей і цілей. Патрік Данлів (Patrick Dunleavy) та його співавтори пропагують ідею «цифрової ери врядування», яка передбачає використання «цифри» для підвищення ефективності, прозорості та залучення громадян.

Наступний еволюційний крок у вигляді «нового публічного управління» (new public governance), запропонований Стівеном Осборном та його колегами, підкреслює роль горизонтальних партнерських зв'язків між державою, приватним та громадянським суспільством у забезпеченні ефективного врядування. Ця концепція наголошує на важливості співпраці, взаємного навчання та спільного створення публічних цінностей.

Водночас, теорія менеджменту публічних цінностей (public value management), представлений роботами Марка Мура [18] та його послідовників (Джон Алфорд [7], Джанін О'Фліни), наголошує, що державне управління повинно зосереджуватися не лише на досягненні ефективності та результативності, але й на створенні публічної цінності для громадян та суспільства. Це включає забезпечення відповідальності перед громадянами, реагування на їхні потреби та очікування, а також сприяння суспільним цінностям, таким як рівність, соціальна згуртованість та екологічна стійкість. Тобто, за цією концепцією, державні службовці-керівники бути не лише менеджерами, а й лідерами, які здатні залучати різноманітних стейкхолдерів і знаходити баланс між конкуруючими цінностями та інтересами.

При проєктуванні концепцій належного врядування (good governance) та менеджменту публічних цінностей на сферу державних корпорацій та управління державним майном постають важливі питання щодо ціни і цінності від такого володіння, а також чиї інтереси насправді представляє це управління. Чому це так? Традиційно вважалося, що державні корпорації та майно існують для забезпечення суспільних благ і задоволення потреб громадян. Однак на практиці часто спостерігаються конфлікти інтересів, коли найняті менеджери або політики, які призначаються для управління від імені народу, діють радше в своїх власних інтересах або в інтересах певних приватних корпорацій. Тому ключовим викликом good governance у цій сфері є забезпечення

справжньої підзвітності перед громадянами та орієнтації на створення публічної цінності для суспільства в цілому [22]. Необхідно розробити ефективні механізми залучення громадян, прозорості процесів прийняття рішень та моніторингу діяльності державних корпорацій.

Ми переконані, що цифрові «проривні технології» (блокчейн і платформи на ньому, штучний інтелект, аналітика великих даних, інтернет речей та ін.) можуть відігравати дуже важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи відкритий доступ до інформації, аналітики та інструменти цифрової, зокрема – прямої демократії. Водночас, критично важливо розробити належні етичні рамки та правила для уникнення ризиків зловживань, пов'язаних із використанням штучного інтелекту чи великих даних у прийнятті рішень державними корпораціями. Ключовим принципом має стати орієнтація на створення не лише економічної, але й соціальної та суспільної цінності від володіння державними активами. Менеджмент публічних цінностей вимагає залучення різних стейкхолдерів, вивчення їхніх очікувань та знаходження балансу між часто конфліктними інтересами. Відповідно, державні менеджери (а це – фактично найняті особи 100%-во за кошт народу і держави) у цій сфері мають бути не просто менеджерами, а публічними лідерами, здатними формулювати бачення, досягати консенсусу та забезпечувати довгострокові вигоди для всього суспільства від управління стратегічними державними активами. Лише так можна подолати поширену проблему, коли цінності створюються здебільшого для вузького кола осіб – призначених менеджерів, політиків чи пов'язаних з ними бізнес-структур.

Чудовим прикладом цього є триваючі зміни в корпоративному управлінні державних підприємств у ЄС, розпочаті з 2020 року. Так, у березні 2021 р. Європейська Комісія оновила керівні принципи щодо корпоративного управління державних підприємств у країнах ЄС. Ці принципи відображають сучасні концепції публічного врядування, наголошуючи на важливості чітко визначених мандатів щодо створення публічних цінностей, ефективного нагляду, прозорості та залучення зацікавлених сторін. Зокрема, нові керівні принципи закликають до розмежування регуляторних та власницьких функцій держави, впровадження незалежних наглядових рад із збалансованим представництвом, регулярної звітності та аудиту, а також діалогу із стейкхолдерами. Вони також наголошують на важливості використання новітніх технологій для підвищення ефективності та прозорості.

Метою статті є обґрунтування перспективного вектору реформування державних корпорацій на основі комбінованого використання сучасних теоретичних концепцій публічного врядування, які прямо передбачають адаптацію чинних ринкових підходів корпоративного управління до більш інклюзивного і ціннісно-орієнтованого врядування.

Застосована методологія. Дослідницька методологія статті містить акцентований теоретичний підхід, поєднуючи теоретичний аналіз, синтез та індукцію і дедукцію. Основні дослідницькі задачі включають:

– аналіз еволюції концепцій публічного управління та їх застосування до державних корпорацій;

– оцінка ефективності ринкових підходів у реформуванні державних корпорацій;

– вивчення сучасних викликів та проблем, що виникають у процесі реформування державних підприємств.

Логіка дослідження побудована на хронологічному розгляді концепцій публічного управління, починаючи від менеджеріалізації 1980-1990-х рр. до сучасних підходів, таких як «держава як платформа» (GaaP), колаборативне врядування та менеджмент публічних цінностей. Такий підхід дозволяє простежити еволюцію теоретичних основ і практичних застосувань у сфері державного управління. Так, виклад основного матеріалу подається за логікою хронологічного розгляду концепцій, які разом описують логіку модернізації публічного управління: менеджеріалізація як вектора публічно-управлінських реформ у 1980-1990-х рр., зміна ідеології адміністративних реформ на початку 2000-х рр.: від менеджеріалізації до «уряду, орієнтованого на громадян»; пошук нових основ публічно-управлінських реформ у 2014-2024 рр.; колаборативне управління публічною політикою як нова стратегія реформування публічного сектора на найближче десятиліття.

Виклад основного матеріалу побудуємо за логікою хронологічного розгляду концепцій, які разом описують логіку модернізації публічного управління. Розпочнемо з менеджеріалізації як вектора публічно-управлінських реформ у 1980-1990-х рр. була спричинена низкою економічних, соціальних та політичних чинників, що зумовили кризу держави загального добробуту та потребу в модернізації державного управління. Загальними передумовами адміністративних перетворень у цей період стали зростаючий обсяг публічного сектора, нестійкість економічного та соціального розвитку, інтернаціоналізація та глобалізація процесів розвитку, збільшення інформаційних потоків і технологій, різке падіння довіри населення до держави та бюрократії, а також перехід до цінностей постмодерну (тобто відмові від загальноприйнятих істин та абсолютних цінностей, натомість фокусуючись на фрагментарності, множинності інтерпретацій та суб'єктивному досвіді) у культурі та способі життя.

Паралельно з практичними кроками щодо реформування державного управління зростало розуміння необхідності підкріпити їх новими теоретичними підходами та аналізом міжнародної практики адміністративних трансформацій. Спостерігалася зростаюча увага до зміни ставлення практиків до адміністративної науки та залучення її потенціалу до реформаторського процесу [6; 15]. Потреба в таких реформах ставала дедалі нагальнішою наприкінці 1970-1980-х рр. через низку економічних, соціальних і політичних обставин. Найбільш очевидно вона проявилася в англосаксонських країнах, звідки згодом були запозичені багато теоретичних ідей та практичний досвід. Передусім, необхідність адміністративних змін визначалася економічними та соціальними причинами, які були усвідомлені консервативними урядами, що прийшли до влади в той час у низці західних країн.

Ймовірно, основною причиною стало зростаючий тиск на державні видатки комбінації факторів соціального порядку, спричинених збільшенням кількості пенсіонерів при катастрофічному зниженні економічно активного населення, зростанням безробіття та постійним підвищенням споживчих очікувань громадян не лише щодо загальних стандартів життя, але й щодо стандартів суспільних послуг, що надаються державою. Хоча ці судження стосуються передусім Великобританії, але й в інших країнах економічні та соціальні питання, пов'язані з потребами населення та фінансовими, організаційними можливостями держави щодо їх задоволення, були висунуті на перший план.

Зростаючий дефіцит державного бюджету в цих умовах змушував уряди західних країн вдаватися до рішучих заходів із реформування державного

управління задля більш раціонального витрачання ресурсів та підвищення ефективності їх використання. Економічний підхід до державного управління та державної служби став домінантою політики їх реформування. У центр реформ було поставлено проблему ефективності в усіх її формах – економічній, соціальній, організаційній. Ця «менеджеріалізація» державного сектору ґрунтувалася на впровадженні ринкових механізмів, принципів підприємництва та досягнень корпоративного менеджменту в публічне адміністрування. Основними ідеями стали орієнтація на результати, децентралізація повноважень, підзвітність, конкуренція та вимірювання продуктивності. Запозичивши концепції з приватного сектору, нова філософія публічного менеджменту (*new public management*) прагнула створити т.зв. «підприємницьку культуру» в державних установах.

Однак, незважаючи на очевидні переваги у вигляді підвищення ефективності та економії ресурсів, критики цього підходу застерігали про потенційні ризики надмірної комерціалізації та ігнорування соціальної складової публічного управління. Виникали побоювання, що зосередженість лише на показниках результативності може підірвати фундаментальні цінності державної служби, такі як безсторонність, чесність і турбота про суспільне благо. Крім того, запозичення ринкових практик у державну сферу породжувало складнощі через відмінності між логікою приватного підприємництва та публічної місії, а також між культурами цих секторів. Виклики імплементації нового менеджеріального підходу включали опір змінам з боку бюрократії, труднощі вимірювання продуктивності в соціальній сфері та брак відповідних управлінських навичок у державному секторі.

Загалом, незважаючи на суперечливі наслідки, менеджеріалізація адміністративних реформ 1980-1990-х рр. заклала основу для подальшої еволюції публічного управління, виводячи його за рамки традиційної бюрократичної моделі та впроваджуючи ринкову логіку задля підвищення ефективності та орієнтації на результати.

Економічний підхід до публічно-управлінських реформ знайшов своє втілення в концепції переходу від державного адміністрування до державного менеджменту, що спричинило серйозні зміни в теорії та практиці державного управління. Було висунуто безліч конкуруючих концептуальних схем, проте в центрі залишався менеджеріальний підхід: глобальний тиск ефективності та продуктивності в суспільному секторі, ймовірно, є найбільш вираженим в літературі з державного управління. Цей підхід отримав назву нового державного менеджменту (*new public management*), в основі якого лежать передумови теорії раціонального вибору та ринкових установок загалом.

Характеризуючи загальні напрямки змін у державному управлінні, що знайшли вираження в його менеджеріальній реформі в різних країнах, їх можна звести до спроб запровадження ринкових механізмів, інституцій та установок в організацію та діяльність сучасної держави. Криза адміністративної держави, що виявилася у втраті керованості суспільними справами, хронічно неефективному використанні коштів платників податків, погіршенні якості послуг для населення, зростанні бюрократизму та негнучкості прийняття рішень, падінні громадської довіри до органів влади та державної служби, посиленні дисфункцій в управлінні, корупції тощо, призвела до перегляду ідеології державного управління та концепції держави. Так концепцію адміністративної держави почали заміщувати концепцією ефективної держави.

1) Різко зросла увага до фінансового менеджменту в державному секторі. Йдеться про економію державних фінансів та посилення зацікавленості державних службовців і структур у їх заробітку, а не просто планомірному витрачанні.

2) Реформа в ідеалі мала на меті підвищити значущість оцінки діяльності державних службовців та органів за результатами, а не за активністю чи кількістю дій. Результативність та продуктивність управлінської діяльності протиставлялися марній витраті часу, формальній активності та самозамилуванню програмами. При цьому результат включав не лише економію засобів досягнення цілей, але й якість послуг для населення.

3) Реформа намагалася змінити відносини між державним службовцем і людиною, яка звертається до держави та користується її послугами. Насамперед, відзначалося прагнення підвищити сервісну роль держави та її виконавчих структур. Надання послуг населенню, розвиток системи послуг та підвищення їхньої якості ставали метою адміністративних реформ.

4) Серйозній критиці було піддано традиційний принцип монополії в організації та діяльності державних органів з надання низки послуг та виконання функцій. Ця критика супроводжувалася переглядом ставлення як до приватного та публічного секторів, так і до самої структури державних органів і установ. Адміністративна реформа була спрямована на впровадження принципу конкуренції в систему державного управління.

5) Ринковий підхід до державного управління був спрямований проти бюрократичної ієрархічності в його організації [16]. Тому реформування державної організації управління включало тенденції децентралізації та деконцентрації структур і функцій.

6) Важливого значення в процесі реформи державного управління набула модернізація підзвітності та контролю за діяльністю державних структур, установ та службовців. При цьому реформа була спрямована на підвищення свободи в їхній діяльності.

7) Адміністративна реформа охоплювала також перебудову механізмів прийняття управлінських рішень та впровадження державної політики шляхом підвищення гнучкості структур і функцій, розвитку їхньої адаптивної здатності реагувати на мінливе середовище, формування інноваційної культури та орієнтації на стратегії розвитку. Загалом реформа мала на меті змінити характер і стиль управлінської діяльності відповідно до проблем нестійкого розвитку, конкурентних відносин, ринкових орієнтирів та оцінок.

Однак слід визнати, що тодішня – хронологічно відома нам перша спроба менеджеріалізму в державному управлінні мала не тільки успіх, а й суттєві невдачі та парадокси. Посиливши роль ефективності розподілу ресурсів, реформа залишила поза увагою питання справедливості розподілу. Новий державний менеджмент відокремив процес розробки політики від її реалізації, штучно деполітизувавши державну службу. Введена конкуренція в системі державного управління порушила єдність в реалізації управління і політики. З системи публічного управління вилучені неекономічні оцінки його ефективності. Процес оцінки показників ефективності став новою формою домінування і бюрократичного втручання. Розрахована на економію коштів реформа призвела до зростання витрат на управління. Акцент на приватизації сфер і функцій призвів до посилення регулювання. Мода на реформи не враховувала специфіку різних органів державної влади і економічне обґрунтування їх реформування.

Зміна ідеології адміністративних реформ на початку 2000-х років: від менеджеріалізації до «уряду, орієнтованого на громадян». Наприкінці 1990-х – початку 2000-х років відбулися деякі зміни в ідеології адміністративних реформ, пов'язані з кризою економічного підходу до публічного управління. Незважаючи на те, що менеджеріальні механізми все ще зберігаються, виникнення мережевих суспільних структур трансформувало завдання публічного управління. Термін «governance» (врядування) був взятий як основний для опису нового способу управління в мережевому суспільстві, що підвищило значимість соціально-політичних питань взаємодії суб'єктів, залучених до публічного управління.

Відновлення значимості політичного аспекту публічного управління в новій концепції характеризувалося не тільки старими сюжетами (збільшення політичної ролі виконавчих органів влади), але і новими складовими, такими як розгляд державного управління як функції суспільної координації, яку покликані виконувати не тільки професійні менеджери, але і структури та інститути громадянського суспільства [21]. Державні справи, органи та організації прагнуть бути публічними і відкритими для суспільних дискусій, які стають важливим ресурсом прийняття політико-управлінських рішень.

Основним принципом прийняття політичних і організаційно-управлінських рішень є прагнення до досягнення загального блага, загального інтересу, які визначаються як державою, так і суспільством. Етичний кодекс стає важливою складовою оцінки управлінської діяльності. Процес політико-управлінської діяльності збагачується новими формами і механізмами, такими як громадська експертиза, громадські форуми, державно-громадські комісії тощо.

Загалом, традиційна проблема співвідношення політики і управління в новій концепції розглядається з точки зору взаємозв'язку суспільства з державними інститутами. Хоча питання економічної ефективності залишаються актуальними, на перший план виходять проблеми чутливості і відповідальності державного управління, політичної стабільності і відсутності насильства, якості регулювання, верховенства права і боротьби з корупцією.

За часів британського уряду Тоні Блера (1997-2001 рр.) адміністративні реформи набули нових напрямків, зосередившись на розвитку місцевого самоврядування, модернізації парламенту, деволюції та електронного уряду. Уряд Девіда Кемерона (2010-2014 рр.) продовжив реформи, зосередившись на залученні громадськості в процеси контролю та визначення публічної політики. Адміністрація Джорджа Буша-молодшого продовжувала стратегію нового державного управління, але зробила акцент на чутливості до потреб громадян і орієнтації на результати. Тодішній американський президент Барак Обама бачив адміністративні зміни в підвищенні відповідальності та результативності публічного управління.

У Франції бюджетна реформа 2001 р. збільшила контроль парламенту над бюджетним процесом, а конституційна реформа президента Ніколя Саркозі зміцнила роль парламенту в політико-адміністративній системі. У Швейцарії адміністративна реформа 2005-2007 рр. була спрямована на економію бюджету та підвищення ефективності публічного управління. Норвегія проводить адміністративну реформу з 2005 р., яка поєднує елементи нового державного управління та постменеджерських тенденцій, зосередившись на активізації ринку праці та наданні послуг населенню. У 2006 р. були створені пілотні структури управління, які складалися з місцевих органів соціального

обслуговування та служб нової норвезької адміністрації праці та благоденства (the Norwegian Labour and Welfare Administration).

Однак, нове державне управління має свої недоліки. Вони були пов'язані з тим, що взаємодія з суспільством часто розчиняла загальні завдання публічного управління в тактичному реагуванні уряду на виникаючі суспільні потреби. Управління без уряду/держави (governance without government) позбавляло політику свого центру організації стратегічних цілей. Збереження дихотомії політики та управління, деполітизація публічного управління набули форми соціальної чутливості без політичного вибору. У Мережі проблема публічного управління не вирішувалася, коли зацікавлені сторони (стейкхолдери) мали потенційно несумісні інтереси. Система не була орієнтована на об'єднання економічної та соціально-політичної сторін належного публічного управління. Проявилися приховані дисбаланси владних відносин у мережевій її організації.

Пошук нових основ публічно-управлінських реформ у 2014-2024 рр. Сучасні системи державного управління стикаються з новими дуже складними викликами, які зумовлені і зовнішніми, і внутрішніми факторами. Сьогоднішня керованість вимагає особливої чутливості до екологічних, міграційно-соціальних і безпекових ризиків. Сучасна система державного управління не тільки повинна реагувати на нові виклики, але й сприяти соціальним і цифровим інноваціям.

Що ми маємо фактично зараз? Постмодернізм 20-ого століття поставив під сумнів системну стабільність (великі мета-наративи) та вивів на перший план множинність/плюралізм, різницю та невизначеність. Хоча постмодернізм історично подоланий як спосіб створення нового, але не як джерело критичного мислення. Отже, говорити про сучасний світ і нормальний порядок можливо лише в термінах «новий світ» і «нова нормальність». А які концепції нам потрібні для опису цього нового світу та нормальності?

1) «Складність»: наш світ є складним (багатошаровим, багаторівневим, з поєднанням у «одній пляшці» людей і речей, минулого і майбутнього, пам'яті та підсвідомого, природи і культури), постійно змінюється (немає домінування вектора прогресу) і нелінійним (хаотичним і відкритим). Системність і стабільна цілісність не можуть розглядатися як відповідні категорії. Незнижувана складність і невизначеність у природному і соціальному світах є викликами нового порядку.

2) «Контингентність»: ми живемо в світі з непередбаченими обставинами природного і соціального характеру, на які майже неможливо впливати. Причини і наслідки, випадковість і статистичні закономірності не можуть бути 100%-во надійними способами пояснення зв'язків між подіями.

3) «Рекурсивність»: це коли система змінюється сама в собі через зміни в комунікації, взаємодії та динаміці інститутів. Це поняття часто використовується для опису змін всередині системи в її власних складових або цінностях. Це своєрідне «самовиробництво», коли взаємодія між елементами створює нову систему, яка потребує нового балансу цінностей і змін.

4) Свідомість – як творча і когнітивна здатність людей до сприйняття навколишнього світу – вписана в цей світ у вигляді конструктивної і трансформуючої сили. При цьому форми свідомості і пізнання різноманітні. Під сумнівом опиняється істина пізнання. Прагматика (контекстуальність) стає вищою за догматику (універсальність). Знання (різноманітність), а не

інформація перетворюється на імпульс руху, що особливо гостро корелюється з категорією «довіра», яка може бути технологічно гарантуватися у цифровому світі за допомоги блокчейн і платформи. А, відповідно, різноманітні форми обробки великих даних формують простір адаптації та контролю. Криза простих методологій подолана новими онтологіями.

Відповідно до вищезазначеного, «нова нормальність» розуміється швидше (1) як нормальність процесу, а не порядку; або (2) як нормальність вмісту, а не форми. Державне управління реагує на нові потреби, змінюючи ракурси розгляду відносин між політикою (policy) та управлінням (governance). Відповідно, «нова якість управління» в сучасному світі означає перехід від традиційних бюрократичних підходів до більш гнучких, інноваційних та collaboration-орієнтованих моделей управління, що враховують потреби та інтереси всіх зацікавлених сторін. Для державних корпорацій в Україні це буде означати зміну фокусу з виключно фінансових показників на досягнення стратегічних цілей, сталого розвитку та створення публічної вартості. Це разом дозволяє виокремити декілька сучасних (буквально станом на зараз у 2024 р.) тенденцій у трансформаціях публічного управління:

1) Від департаментизації до консолідованого управління. Новий державний менеджмент характеризувався створенням відносно автономних департаментів (агентств), які виконували певні ізольовані публічні функції. Однак нові реформи демонструють іншу тенденцію – консолідоване управління, об'єднання агентств та їх включення до міністерств. Спостерігається зменшення кількості агентств та підвищення ролі міністерств і уряду в цілому. Це відображається або в загальнодержавній консолідації – централізовано керованих ініціативах з «перезавантаження» широкого кола агентств у всіх або переважній більшості сфер політики, або в секторній консолідації, що охоплює одну сферу політики або певний тип урядової функції. Зростає координуюча та інформаційна роль так званих центрів державного управління в уряді – допоміжних структур виконавчої влади, таких як генеральний секретаріат, офіс реформ, офіс/апарат президента, секретаріат уряду міністрів чи парламенту тощо.

2) Від прагматики дня до стратегічного управління. Увага зосереджується на підвищенні здатності урядів пом'якшувати майбутні загрози та швидко реагувати на виклики, впровадженні програмних методів управління та створенні структур управління програмами, широкому використанню великих даних для інформування розробників політики. Державна політика представляється як раціональна відповідь на економічні потреби, що виникають, та потенційно загрозливі майбутні події через стратегічне управління [25]. Широке використання великих даних для інформування розробників політики базується на нових цифрових способах збору та обробки даних. Необхідним є створення організаційних, управлінських та інформаційних систем для ефективного використання даних для управління політикою. Однією з основних задач державної служби є формування здатності державних службовців пов'язувати свою діяльність з стратегічними завданнями уряду.

3) Внесення постійних змін у внутрішнє життя через навчання на основі непередбачених обставин онтологічної складності є проявом «агентності». Постверберівська бюрократія є не тільки технічним, але й політичним інструментом реалізації публічної політики. Тому необхідно формувати дійсно лаконічну за кількістю осіб і виконуваних процедур, професійну, стратегічну та

інноваційну державну службу. Цифровізація – це, мабуть, оптимальний і максимально безболісний спосіб її оптимізації та автоматичного налаштування під реалії. Досі бюрократія є найкраще оснащеним інститутом для вирішення складних проблем, що вимагають досвіду та тривалого часу. Для цього необхідні чіткі цілі, політична підтримка та автономія в використанні ресурсів. Тоді вища ефективність державної служби буде підвищуватися шляхом використання нових цифрових технологій (напр., ревізія/аудит бізнес-процесів і індикаторів за допомоги генеративного штучного інтелекту і широкому впровадженню платформного урядування), регулювання праці на основі загальних трудових законів, зв'язку оплати праці з відповідністю компетенцій та результатів, кар'єрного зростання та ефективності діяльності, стимулювання інноваційності та експериментів. Публічна інтегрованість як система етичних цінностей, принципів і норм для захисту та пріоритету суспільних інтересів над приватними ставиться як завдання реформи державної служби. Реформи спрямовані на підвищення координуючої ролі старших державних службовців, збереження балансу між реагуванням на політичну волю уряду та збереженням ідеалу професійної державної служби, орієнтацію не на галузеву специфіку, а на загальне лідерство та управління. Невизначеність, що виникає внаслідок глобалізації, вимагає мережевого підходу до управління державним сектором і меншої ролі державних менеджерів у управлінні та більшої ролі лідерства [11].

Тим не менш, слід визнати, що подальше вживання категорії «new governance» без уточнюючих слів вже не є актуальним, оскільки в сучасній літературі все більше використовується термін «колаборативне управління/врядування» (collaborative governance) [8; 14; 23], що підкреслює важливість співпраці та партнерства між державними та недержавними сторонами. Також усі трансформації в публічному управлінні відбуваються під тиском цифрових технологій та зростаючого «сніжного кома» інноваційних наслідків від них саме у публічному управлінні і широкій культурі. Це є і буде однією з ключових тенденцій сьогоднішнього і завтрашнього дня. І, таким чином, подібну нову структуру публічного врядування можна описати як управління публічною політикою (*governance of public policy*).

Колаборативне управління публічною політикою як нова стратегія реформування публічного сектора на найближче десятиліття. Як мінімум, цей підхід визнає, що публічна політика є результатом спільних зусиль та відповідальності, а не лише дій держави. Крім того, все більше уваги приділяється використанню цифрових технологій та інновацій для поліпшення надання публічних послуг, підвищення прозорості та залучення громадян до процесу прийняття рішень.

У контексті теми цієї статті, що прямо пов'язана з пошуком нової концепції для глибокого і надійного реформування державнх корпорацій в Україні, слід послідовно розглянути два словосполучення: 1) «управління публічною політикою» і, відповідно, 2) «колаборативне управління публічною політикою».

Щодо першого словосполучення, то сучасна загальна теорія публічної політики виділяє різні типи режимів управління публічною політикою, які пов'язані з роллю держави в ній. Ці режими включають значне різноманіття, викликане історичною динамікою розвитку управління публічною сферою та реалізацією публічних благ. Якщо взяти термін «управління публічною політикою» (*governance of public policy*) в англомовному варіанті, його зміст

пов'язаний з особливим режимом управління, який підкреслює важливість горизонтальних відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що трансформують публічну політику в напрямку сфери спільної діяльності та відповідальності державних і недержавних утворень при посиленні координуючої функції держави.

Поняття «управління публічною політикою» з'явилося відносно недавно, і його визначення все ще є недостатньо чіткими та повними. Існує кілька підходів до опису цього терміну, і вони мають певні нюанси використання в наявних документах та літературі.

По-перше, управління публічною політикою може стосуватися спеціальних агентств, створених урядами для реалізації публічної політики в різних секторах публічної сфери (охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення тощо) та на різних рівнях публічної політики (національний, регіональний, муніципальний). У цьому контексті управління публічною політикою представлено управлінням публічними корпораціями, і воно стосується питань призначення керівного складу, підзвітності та відповідальності перед відповідними держструктурами, комунікації з урядом, прозорості дій менеджменту корпорацій та ін. Цей підхід є досить вузьким і специфічним, але він свідчить про роль держави в публічній політиці.

По-друге, управління публічною політикою стосується взаємозв'язку всіх структурних компонентів публічної політики, які займають різне положення в системі публічного управління. Це включає федеративні держави, децентралізовані системи, багаторівневе управління, державні та муніципальні структури, а також участь бізнесу та громадянських асоціацій разом з державою та місцевим самоврядуванням у публічній політиці. Така система управління публічною політикою необхідна для регулювання різних типів розривів (інформаційних, фіскальних, адміністративних, цільових, відповідальності), які супроводжують взаємозв'язані інститути публічної політики на різних рівнях. Основним інструментом тут є координація та формування відповідних компетенцій у всіх зацікавлених сторін для реалізації публічних цілей та завдань.

По-третє, управлінська проблематика неявно присутня в концепціях політичного процесу. У останні 10-15 років, з глибоким розвитком концепції «нового управління» (governance у різних її проявах), політичний процес все більше розглядається як політико-управлінський процес, особливо в контексті імплементації – впровадження політики [1; 3]. Розглядаючи імплементацію з позицій нового управління, вчені розширюють розуміння цієї стадії політичного процесу, включаючи управління політичними процесами, внутрішньо-організаційними відносинами та зовнішніми і внутрішніми контактами в процесі реалізації цілей політики.

Як бачимо, управління публічною політикою є складною та багатовимірною концепцією, яка виходить за межі традиційного розуміння державного управління та політичного процесу. Воно передбачає горизонтальні відносини між державою, бізнесом і громадянським суспільством, координацію та взаємодію між різними зацікавленими сторонами, а також врахування контекстуальних факторів, таких як політичний режим, принципи управління, технології та механізми, здібності акторів публічної політики та інші фактори, які впливають на управління публічною політикою та її компонентами.

І разом це вже створило непоганий «фундамент» для появи і подальшого розвитку «колаборативне управління публічною політикою». Особливістю управлінської та теоретичної проблематики сьогодні для нового поняття «ко-

лаборативне управління публічною політикою» є фокус на співпраці та партнерстві між різними акторами в процесі формулювання та реалізації публічної політики. Це передбачає перехід від традиційної моделі «верхівкового» управління до більш горизонтальної та інклюзивної моделі, де держава виступає в ролі фасилітатора та медіатора, а не одноособового регулятора. Однією з ключових особливостей цієї парадигми є визнання того, що публічна політика є результатом взаємодії багатьох зацікавлених сторін, включаючи не тільки державні установи, але також громадян, бізнес, некомерційні організації та інші суб'єкти. Відтак, ефективне управління публічною політикою вимагає наявності механізмів для спільної роботи та діалогу між цими акторами, а також врахування їхніх інтересів та потреб.

З теоретичної точки зору, колаборативне управління публічною політикою вимагає перегляду традиційних підходів до вивчення політичних процесів та державного управління. Зокрема, це передбачає фокус на таких концепціях, як мережеве управління, соціальний капітал, довіра та спільне навчання. Це також вимагає розробки нових методів та інструментів для вимірювання та оцінки ефективності колаборативного управління публічною політикою, а також вивчення умов, за яких таке управління може бути успішним.

Загалом, ця вищевказана теоретична сутність є віддзеркаленням більш широких тенденцій у сучасному суспільстві, зокрема зростанням значення громадянського суспільства, децентралізації влади та поширенням цифрових технологій, які сприяють більш активному та інклюзивному діалогу між різними учасниками. А, мабуть, ідеальне і своєчасне середовище для його запровадження «тут і зараз» в Україні – це державні корпорації, які досі насичені сотнями проблем на тлі неефективності управління державним (народним майном), непідзвітності і прихованих конфліктів інтересів.

Якщо уявити, що сьогодні «управління публічною політикою» (*governance of public policy*) дійсно може успішно трансформуватися у колаборативне управління, при цьому (1) охоплюючи залучення різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) до процесу прийняття рішень та формування політики і, (2) забезпечуючи кращу прозорість, підзвітність та врахування інтересів різних груп, то чи не будуть страждати (звичайно, з концептуальної точки зору) прозорість, підзвітність, ефективність? Це цікаве питання, відповідь на яке міститься скоріше у етично-ціннісній площині, а ніж в організаційній чи правовій.

Наприклад, станом на початок червня 2024 р., події з чутливими «витоками» дуже конфіденційної інформації від впливових українських урядовців і антикорупційних структур, напр., про хід кримінального слідства [6], на користь приватних фігурантів такого слідства (а чинна архітектура цих органів влади і призначення на вищі посади в них в Україні було побудовано на принципах залучення різних стейкхолдерів до процесу прийняття рішень та прозорого формування політики), засвідчують (1) інституційну незрілість нових формально утворених антикорупційні структури і (2) досі велику залежність від людського фактору – як мінімум, їх лідерів. Окрім іншого, цей кейс вказує на те, що покладатися тільки на ефективність і інклюзивність в прийнятті рішень не матиме належного сенсу. Тоді потрібно ще і публічно апелювати до публічної цінності та вміло оперувати нею. На нашу думку, для успішного реформування оптимальним буде поєднання обох підходів. Колаборативне управління дозволить залучити всі зацікавлені сторони та врахувати їхні інтереси на етапі формування політики. А менеджмент публічних цінностей забезпечить ефективну реалізацію затверджених реформ з акцентом на сус-

пільні блага та цінності. Крім того, важливо враховувати специфіку кожного державного підприємства, галузі та поставлених цілей реформ. У одних випадках може бути доцільнішим зробити більший акцент на колаборативному управлінні, в інших – переважно на менеджменті публічних цінностей.

Якщо політичний характер і policy work (робота з формування, реалізації та оцінки публічної політики) не підкорюються менеджеральній ментальності, то регулятивна функція держави у державних підприємствах (*state-owned enterprises, SOE*) змінюється від контролю та нагляду – до співпраці та фасилітації. Держава все ще відіграє важливу роль у встановленні рамок для діяльності SOE та забезпеченні відповідальності, але вона також працює разом з керівництвом SOE та іншими зацікавленими сторонами, щоб розробити спільні стратегії та ініціативи. Регулятивна функція держави стає більш гнучкою та адаптивною, щоб враховувати політичні, соціальні та економічні чинники, які впливають на діяльність SOE. Крім того, держава може також сприяти розвитку навичок та компетенцій керівництва та працівників SOE, необхідних для ефективної роботи в умовах колаборативного управління публічною політикою (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння двох перспективних сучасних теоретичних концепцій для потреб модернізації великих державних корпорацій в Україні
Table 1. Comparison of two promising modern theoretical concepts for the needs of modernization of large state-owned corporations in Ukraine

Ознака для порівняння	***Перспективні теоретичні концепції для застосування при модернізації великих державних корпорацій***	
	Колаборативне управління публічною політикою	***Менеджмент публічних цінностей***
1) Особливий акцент для потреб регулювання державних корпорацій в Україні	Залучення широкого кола стейкхолдерів для узгодження інтересів	Орієнтація на суспільні цінності та ефективне надання послуг в умовах дуже обмежених людських, часових і матеріальних ресурсів
2) Об'єкт регулювання	Процес формування політики	Операційна діяльність державних корпорацій
3) Суб'єкт ініціювання	Уряд України або політичні суб'єкти, впливові громадські коаліції за участі міжнародних партнерів	Вище керівництво держкорпорацій (найняті менеджери), виконавчі органи влади
4) Суб'єкт впровадження	Центральні органи виконавчої влади органи, стейкхолдери	Менеджмент держкорпорацій
5) Умови забезпечення сталості у часі	Інституціоналізація процесів залучення стейкхолдерів	Етичне, правове та інституційне закріплення принципів менеджменту в корпоративній культурі
6) Головний чинник успіху	Налагодження стійкої у часі і ефективної комунікації між усіма впливовими зацікавленими сторонами	Професіоналізм та незалежність менеджменту від політичного тиску
7) Спосіб долання супротиву з боку чинної системи	Широке залучення стейкхолдерів, пошук компромісів	Впровадження нових стандартів корпоративного управління, зміни в організаційній культурі

Як видно з таблиці, ці два підходи доповнюють один одного і можуть бути застосовані паралельно. Колаборативне управління публічною політикою забезпечує врахування інтересів різних груп на етапі формування політики

щодо держкорпорацій. А менеджмент публічних цінностей зосереджується на ефективній реалізації цієї політики на операційному рівні держкорпорацій відповідно до суспільних цінностей та інтересів.

Тоді що ж може бути новою якістю управління для державних корпорацій в Україні, якщо не вдасться оминути переосмислення традиційних підходів до управління? Відзначимо декілька головних параметрів:

1) зміни у складності. Будуть приходити з приватного і особливо цифрового бізнесу більш комплексні, всеохоплюючі та динамічні системи управління і обліку, здатні дуже швидко інтегрувати численні чинники;

2) контингентність. Замість єдиних універсальних рішень, управлінські підходи мають бути контингентними – адаптованими до конкретних умов, ситуацій та викликів, з якими стикаються державні корпорації;

3) зміни у характері управління: І надалі буде відбуватися перехід від жорстких, ієрархічних структур до більш гнучких, горизонтальних, мережевих та колаборативних форм управління, здатних залучати різні групи інтересів. Перші відповідні рішення вже існують, але запроваджуватися вони будуть тільки на основі інформаційних платформ – централізованих і/або децентралізованих на технології блокчейн;

4) подвійна підзвітність. Під впливом різних сильних факторів (від тиску з боку цифрових технологій – до посилення правової відповідальності для менеджерів) державні корпорації, скоріше за все, будуть підзвітними як державі як власнику, так і суспільству в цілому як споживачеві їхніх послуг чи продукції. Це вимагає балансу між державним регулюванням та комерційною ефективністю;

5) суспільний інтерес понад комерційні міркування. На відміну від приватних компаній, державні корпорації мають діяти в інтересах усього суспільства, забезпечуючи важливі суспільні блага та послуги. Цей зв'язок досі в Україні, зазвичай, є зовсім не очевидним, а спроба знайти його зазвичай призводить до проявлених конфліктів інтересів і кулуарності.

6) вплив політичних циклів. Йдеться про такий спосіб управління державними корпораціями, який буде залежати від політичної ситуації, змін урядів та пріоритетів. Відповідно, нова якість управління мала б забезпечувати стабільність та безперервність діяльності попри політичні зміни;

7) вищі вимоги до прозорості та публічної підзвітності. Як суспільні інституції, держкорпорації мають високі стандарти прозорості, підзвітності та боротьби з корупцією;

8) необхідність узгодження інтересів різних стейкхолдерів – від місцевих громад до міжнародних партнерів/інвесторів, які через великі банки (напр., ЄБРР, ЄІБ) після війни будуть поступово ставати міноритарними, портфельними інвесторами-співвласниками найбільш сильних державних корпорацій з гарантованою ринковою нішею (напр., «Укрзалізниця», «Енергоатом» та ін.). У такому разі побудова на основі колаборативного врядування була б ключовим для балансування різних інтересів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень можна зробити такі узагальнені висновки:

1) Динаміка нашого часу ставить нові виклики перед державним управлінням, змушуючи теоретиків та практиків шукати новітні концептуальні підходи. Морально застаріла концепція нового державного менеджменту, незважаючи на свої переваги у вирішенні кризових ситуацій, є неспроможною адекватно відповісти не тільки на економічні, але й політичні і технологічні виклики сьогодення. Пост-менеджеріальний період призвів до фор-

мування горизонтальних мережевих структур, які трансформували державне управління в бік т.зв. «спільного управління» (колаборативного управління), де держава та громадянське суспільство спільно беруть участь у формуванні та імплементації публічної політики. Проте й концепція Нового публічного управління зіткнулася з власними обмеженнями та суперечностями. Хоча в цей період зросла увага до публічних цінностей, що відобразилося в появі концепції менеджменту публічних цінностей, проблема балансу між політикою та управлінням, роллю держави і бюрократії й досі залишалася в тіні. Останнє десятиліття демонструє низку трансформаційних процесів у системі державного управління, де пріоритетами стають стратегічне мислення, гнучкість, реагування на ризики, системний підхід та публічна інтегрованість з громадянським суспільством. Ці зрушення закладають підґрунтя для концептуального оформлення нової моделі управління публічною політикою, в рамках якої можна систематизувати новітні адміністративні зміни та інновації.

2) Менеджмент публічних цінностей є перспективним підходом до публічного управління, який дозволяє подолати обмеження традиційного бюрократичного управління та «нового публічного менеджменту», та зосередитися на створенні цінностей для суспільства. Однак, для успішного впровадження цього підходу необхідні зміни в культурі та практиці державних організацій, а також підвищення рівня компетенцій та навичок державних менеджерів. Але цього замало: для успішного реформування державних корпорацій в сучасній та післявоєнній Україні доцільно поєднати колаборативне управління публічною політикою (на етапі формування стратегії реформ із залученням широкого кола стейкхолдерів) та менеджмент публічних цінностей (на етапі впровадження реформ з акцентом на професійність, прозорість та підзвітність менеджменту держкорпорацій перед суспільством). Тільки таке поєднання і надії отримати синергію цих двох підходів забезпечить врахування інтересів різних груп, а також ефективну реалізацію неминучих реформ в українському корпоративному управлінні відповідно до суспільних цінностей після війни та, головне, очікувань простих українців, а не закритої тимчасово-елітарної групи при владі.

3) Запровадження ринкових підходів у сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій, безумовно, несе певні переваги, зокрема підвищення ефективності, гнучкості та клієнто-орієнтованості, проте воно також породжує низку викликів і суперечностей. З одного боку, імплементація ринкових механізмів у діяльність держкорпорацій потенційно здатна оптимізувати використання ресурсів, стимулювати інновації та посилити підзвітність через дію конкурентних сил, однак, з іншого боку, надмірна комерціалізація може підірвати реалізацію суспільних інтересів і завдань загального добробуту, які є основним призначенням державного сектора. Відтак, ключовим завданням для українських реформаторів є ретельне збалансування логіки ринку та принципів публічного врядування з метою досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодоповнюючого поєднання при збереженні пріоритетності суспільних цінностей.

4) Для успішної реформи державних корпорацій в Україні у 2024-2030 рр. необхідно буде застосувати новітню модель управління публічною політикою. Ця модель має інтегрувати кращі здобутки попередніх концепцій – гнучкість та орієнтацію на результат від «нового публічного менеджменту» і good governance, горизонтальні мережі та т.зв. «колаборативного управління» з громадянським суспільством, а також фокус на публічні цінності з концепції менеджменту пуб-лічних цінностей. Водночас, новітня

модель управління публічною політикою для реформування держкорпорацій має долати обмеження попередніх підходів через системне стратегічне бачення, здатність реагувати на виклики та ризики турбулентного середовища, а також забезпечувати гармонійний баланс між державним регулюванням, корпоративною ефективністю та суспільними інтересами. Ключовими елементами цієї моделі для українських реалій мають стати: ще глибша цифровіазація і запровадження тільки комплексних і високо-технологічних рішень на основі платформ для обліку операцій, ресурсів, документообігу і активів; тісна координація та співпраця з громадянським суспільством і західними партнерами; дуже високі стандарти прозорості, підзвітності та протидії корупції; збалансоване поєднання ринкових механізмів підвищення ефективності з реалізацією суспільної місії держкорпорацій; гнучкі та адаптивні структури управління, здатні швидко реагувати на зміни і з мінімальним адміністративним штатом. Лише комплексний підхід у рамках новітньої парадигми управління публічною політикою забезпечить успіх реформ українських держкорпорацій у найближчому майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзюндзюк В. Б. Вплив глобалізації на сучасну державу. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_3
2. Заважають працювати: Мустафа Наєм пішов з посади голови Агентства відновлення / 10 червня 2024 р. URL: http://surl.li/ujlry
3. Карамишев Д., Дзюндзюк В. Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції "громадська участь 2.0" у повоєнне відновлення в Україні. *Актуальні проблеми державного управління.* 2023. № 2 (63). С. 84–98. DOI: 10.26565/1684-8489-2023-2-06
4. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління.* 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-1-01 URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607
5. Прибрати батька-засновника: із чим пов'язаний «шпигунський» скандал у НАБУ (травень 2024 р.). URL: http://surl.li/ujlqe
6. Alam M., Griffiths A. J. Management control systems in inter-agency collaboration: a case study. *Public money and management*. 2016. № 36 (4). С. 289–296. DOI: 10.1080/09540962.2016.1163013
7. Alford J., Hughes O. Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*. 2008. V. 38. Is. 2. DOI: https://doi.org/10.1177/0275074008314203 URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074008314203
8. Ansell C., Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18. Is. 4. С. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032
9. Borins S. The persistence of innovation in government: a guide for public servants. Washington, D.C.: IBM Center for the Business of Government, 2014.
10. Byrkjeflot H., Du Gay P., Greve C. What is the 'neo-weberian state' as a regime of public administration? *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. 2017. С. 991–1009. DOI: 10.1057/978-1-137-55269-3_50/COVER
11. Connolly J., Zwet A. van der. Public value in Britain: A 'post-new public management' environment? In: Connolly J., Zwet A. van der (eds). *Public value management, governance and reform in Britain*. Cham: Springer. 2021. P. 15–44. DOI: 10.1007/978-3-030-55586-3_2
12. Dunayev I., Byelova L., Kud A., Rodchenko V. Implementing the "government as a platform" concept: the assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenge. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2023. № 2 (13 (122)). С. 6–16. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.275613 URL: http://journals.uran.ua/eejet/article/view/275613
13. Dunayev I., Gavkalova N., Kud A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. № 13 (124). P. 46–56. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285448 URL: https://journals.uran.ua/eejet/article/view/285448/280508

14. Emerson K., Nabatchi T. Collaborative governance regimes. Georgetown University Press. 2015. 280 c. URL: https://www.jstor.org/stable/j.ctt19dzcvf

15. Halligan J. Public management reform / Elgar Encyclopedia of Public Management / edited by K. Schedler. Cheltenham: Edward Elgar, 2022. C. 283–287. DOI: 10.4337/9781800375499.public.management.reform.

16. Kanon M. The networked bureaucracy: reinventing formalization in the context of collaborative governance. *Public Management Review*. 2023. № 1 C. 1–22. DOI: 10.1080/14719037.2023.2298230

17. Krogh A. H., Triantafillou P. Developing new public governance as a public management reform model. *Public Management Review*. 2024. № 1–17. DOI: 10.1080/14719037.2024.2313539

18. Moore M. Creating public value: Strategic management in government: (Cambridge, MA: Harvard University Press) *International Public Management Journal.* 1999. № 2 (1). C. 158–167. DOI: 10.1016/S1096-7494(00)87438-3. URL: http://surl.li/ukace

19. Osborne S. The new public governance? *Public Management Review*. 2006. № 8 (3). C. 377–388.

20. Radnor Z., Osborne S. Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*. 2013. № 15 (2). C. 265–287.

21. Rouzbehani R. Let's collaborate but how: discussing collaboration barriers and opportunities in the digital era. *Canadian Public Administration*. 2020. № 63 (4). C. 660–674. DOI: 10.1111/capa.12397

22. Sedlacko M. The five tasks of public value management: public value as a programmer of administrative and societal democratization. *NISP Acee Journal of Public Administration and Policy.* 2020. № 13 (2). C. 161–180. DOI: 10.2478/nispa-2020-0019

23. Sørensen E., Torfing J. Enhancing public innovation through collaboration, leadership and new public governance. Nicholls A., Simon J., Gabriel M. (eds) *New frontiers in social innovation research.* London : Palgrave Macmillan, 2015. DOI: 10.1057/9781137506801_8

24. Torfing J., Triantafillou P. What's in a Name? Grasping new public governance as a political-administrative system. *International Review of Public Administration*. 2013. № 18 (2). C. 9–25. DOI: 10.1080/12294659.2013.10805250

25. Ylostalo H., Adkins L. Economizing the political: workfare reform in strategic management mode. *Current sociology*. 2021. Vol. 69, No. 5, P. 723–741. DOI: 10.1177/0011392120913579

26. Zhao L. Conceptualizing the social economy in China. *Modern Asian studies.* 2013. Vol. 47. № 3. C. 1083–1123. DOI: https://doi.org/10.1017/S0026749X12000650

Стаття надійшла до редакції 11.03.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 18.04.2024 р.

Dunayev I. V.,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of Economic Policy and Management Department,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: i.dunaev@karazin.ua *https://orcid.org/0000-0002-0790-0496*

Gromov S. O.,
part-time postgraduate student of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: gromser78@gmail.com *https://orcid.org/0000-0002-9720-0222*

ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS OF USING MARKET APPROACHES IN MODERN PUBLIC GOVERNANCE FOR REFORMING UKRAINIAN STATE-OWNED CORPORATIONS

Abstract. The paper is devoted to the attempt of critical rethinking of the known achievements and problems of using market approaches in modern public governance for reforming Ukrainian

state-owned corporations. The aim of the paper is to substantiate the perspective vector of state corporations reform based on the combined use of modern theoretical concepts of public governance, which directly provide for the adaptation of current market approaches of corporate governance to a more inclusive and value-oriented governance. The logic of the research is built on a chronological review of public administration concepts, starting from managerialization of the 1980s-1990s to modern approaches, such as "government as a platform" (GaaP), collaborative governance, and public value management. Such an approach allows tracing the evolution of theoretical foundations and practical applications in the field of public administration.

The authors came to an important conclusion that the comparison of two perspective modern theoretical concepts (collaborative management of public policy and public value management) for the needs of modernization of large state corporations in Ukraine, these two approaches complement each other and can be applied in parallel. Collaborative management of public policy provides for the consideration of the interests of various groups at the policy formation stage regarding state corporations. And public value management focuses on the effective implementation of this policy at the operational level of state corporations in accordance with public values and interests. Therefore, the key task for Ukrainian reformers is to carefully balance the logic of the market and the principles of public administration in order to achieve a synergistic effect from their mutually complementary combination while preserving the priority of public values.

The final conclusion is that for the successful reform of state corporations in Ukraine in 2024-2030, it will be necessary to apply the latest model of public policy management. This model should integrate the best achievements of previous concepts - flexibility and result-orientation from the "new public management" and good governance, horizontal networks and co-management with civil society, as well as a focus on public values from the concept of public value management.

Keywords: public value management, public policy management, collaborative governance, public management, state-owned enterprises, large state enterprises, value-based management.

REFERENCES

1. Dziundziuk, V.B. (2018). The impact of globalization on the modern state. *State Building, 2018, no. 2*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_3 [in Ukrainian].

2. Nayem, M. (2024, June 10). Interference with work: Mustafa Nayem leaves the position of head of the Recovery Agency. URL: http://surl.li/ujlry [in Ukrainian].

3. Karamyshev, D., & Dziundziuk, V. (2023). Digital services as tools for implementing the concept of "public participation 2.0" in post-war recovery in Ukraine. *Pressing problems of Public Administration, 2(63), 84–98*. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-06 [in Ukrainian].

4. Kovalenko, M.M., & Dunayev, I.V. (2023). Components of public policy under the mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration, 1(76), 7–25*. URL: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01 [in Ukrainian].

5. Father-founder removed: What is behind the "spy" scandal in NABU (May 2024). URL: http://surl.li/ujlqe [in Ukrainian].

6. Alam, M., & Griffiths, A.J. (2016). Management control systems in inter-agency collaboration: a case study. *Public Money and Management, 36(4), 289–296.* DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1163013

7. Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, *38(2).* DOI: https://doi.org/10.1177/0275074008314203

8. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571*. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

9. Borins, S. (2014). The persistence of innovation in government: a guide for public servants. Washington, D.C. : IBM Center for the Business of Government.

10. Byrkjeflot, H., Du Gay, P., & Greve, C. (2017). What is the 'neo-weberian state' as a regime of public administration? *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe, 991–1009*. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_50/COVER

11. Connolly, J., & Zwet, A. van der. (2021). Public value in Britain: A 'post-new public management' environment? In J. Connolly & A. van der Zwet (Eds.), *Public value management, governance and reform in Britain, 15–44*. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-55586-3_2

12. Dunayev, I., Byelova, L., Kud, A., & Rodchenko, V. (2023). Implementing the "government as a platform" concept: the assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenge. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2(13(122)), 6–16.* DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.27561

13. Dunayev, I., Gavkalova, N., & Kud, A. (2023). Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4(13), 46–56.* DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285448 URL: https://journals.uran.ua/eejet/article/view/285448/280508

14. Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Collaborative governance regimes. Georgetown University Press. URL: https://www.jstor.org/stable/j.ctt19dzcvf

15. Halligan, J. (2022). Public management reform. In K. Schedler (Ed.), *Elgar Encyclopedia of Public Management, 283–287.* Cheltenham: Edward Elgar. DOI: 10.4337/9781800375499.public.management.reform

16. Kanon, M. (2023). The networked bureaucracy: reinventing formalization in the context of collaborative governance. *Public Management Review*, *1, 1–22.* DOI: 10.1080/14719037.2023.2298230

17. Krogh, A.H., & Triantafillou, P. (2024). Developing new public governance as a public management reform model. *Public Management Review*. DOI: 10.1080/14719037.2024.2313539

18. Moore, M. (1999). Creating public value: Strategic management in government. *International Public Management Journal*, *2(1), 158–167.* DOI: 10.1016/S1096-7494(00)87438-3. URL: http://surl.li/ukace

19. Osborne, S. (2006). The new public governance? *Public Management Review, 8(3), 377–388*.

20. Radnor, Z., & Osborne, S. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review, 15(2), 265–287*.

21. Rouzbehani, R. (2020). Let's collaborate but how: discussing collaboration barriers and opportunities in the digital era. *Canadian Public Administration, 63(4), 660–674*. DOI: https://doi.org/10.1111/capa.12397

22. Sedlacko, M. (2020). The five tasks of public value management: public value as a programme of administrative and societal democratisation. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, *13(2), 161–180*. DOI: https://doi.org/10.2478/nispa-2020-0019

23. Sørensen, E., & Torfing, J. (2015). Enhancing public innovation through collaboration, leadership and new public governance. In A. Nicholls, J. Simon, & M. Gabriel (Eds.). *New frontiers in social innovation research, 139–156*. London: Palgrave Macmillan. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137506801_8

24. Torfing, J., & Triantafillou, P. (2013). What's in a Name? Grasping new public governance as a political-administrative system. *International Review of Public Administration, 18(2), 9–25.* DOI: https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250

25. Ylostalo, H., & Adkins, L. (2021). Economizing the political: workfare reform in strategic management mode. *Current Sociology*, *69(5), 723–741.* DOI: https://doi.org/10.1177/0011392120913579

26. Zhao, L. (2013). Conceptualizing the social economy in China. *Modern Asian Studies, 47(3), 1083–1123*. DOI: https://doi.org/10.1017/S0026749X12000650

The article was received by the editors 11.03.2024.

The article is recommended for printing 18.04.2024.

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-02
УДК 351/330.55

Бабаєв Валерій Юрійович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: babaevV@ukr.net https://orcid.org/0000-0001-8652-2974

Дейкало Сергій Олександрович,
начальник відділу цифрової взаємодії та зв'язку Управління електронного урядування
Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради,
слухач навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: sergeydeykalo75@gmail.com https://orcid.org/0009-0001-9601-8875

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ РОЗУМНОГО МІСТА: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. Стаття присвячена концептуально-теоретичному питанню розвитку «розумного суспільства» за допомоги поширенню концепції розумного міста. Досліджено питання розумної інтеграції інформаційних і комунікаційних технологій для моніторингу та управління міською інфраструктурою. Відмічається, що розумні міста включають: збір та аналіз даних, належне урядування, споживчу ефективність, екологічну стійкість. Висвітлено європейській та американський підходи до компонування систем розумного міста. Встановлено, що зазвичай, до складників розумного міста включають розумне управління, розумне проживання, розумних людей, розумне середовище, розумну економіку, розумний транспорт. Надано коротку характеристику промислових революцій.

У сфері публічного управління розуміння концептуальних основ розумного міста відповідає компонентному підходу, за яким пропонуються і впроваджуються певні розумні компоненти. Але реалізація цього підходу не вирішує проблем узгодженого сутнісного наповнення концепції розумного міста у поєднанні з людськими цінностями та принципами гуманізму У статті акцентується, що з позицій публічного управління важливим є поєднання втілення концепції розумного міста з концепціями розумної спеціалізації, сталого розвитку, зеленого переходу та багаторівневого врядування, що потребує розробки узгоджених заходів публічної політики, формування відповідних механізмів публічного управління і реалізації принципів інклюзивності.

Зроблено висновок, що змістовне наповнення практичних моделей розумних міст при формуванні публічної політики та стратегій розвитку смарт-міст має базуватися на інструментальному підході, коли «розумні» технології, «розумні» системи, «розумні» екосистеми розглядаються і позиціонуються як засоби для досягнення суспільно важливих цілей на принципах людино-центричності, цифрового і технологічного гуманізму, забезпечення свободи і прав людини, збереження сутності людини.

Ключові слова: смарт-сіті, розумне місто, розумна спеціалізація, цифровізація, багаторівневе врядування, сталий розвиток, публічне управління.

Як цитувати: Бабаєв В. Ю., Дейкало С. О. Розвиток концепції розумного міста: публічно-управлінський аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 27–44. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-02

In cites: Babaiev, V.Yu., Deikalo, S.O. (2024). Advancement of the smart city concept: a public management aspect. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 27–44.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-02 [in Ukrainian].

© Бабаєв В. Ю., Дейкало С. О., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. У сучасному світі концепція «розумного міста» набуває все більшої актуальності, особливо для країн, які перебувають у стані війни, глибокої суспільної трансформації та надії на відновлення, таких як сучасна Україна. Чому ми повинні звертати увагу на розвиток «розумних» технологій у наших містах? Це не лише питання інновацій, але й питання виживання та процвітання. Після періодів війни та глобальних криз міста України потребують інноваційних підходів для відбудови та розвитку. Чи можемо ми дозволити собі відставати від світових тенденцій у використанні смарт-технологій, коли наші сусіди вже активно їх впроваджують?

Використання смарт-технологій у міському управлінні допоможе вирішити багато актуальних проблем, таких як ефективне управління ресурсами, забезпечення безпеки громадян, зменшення впливу на навколишнє середовище. В умовах обмежених ресурсів і необхідності швидкого відновлення, інтеграція «розумних» рішень є критично важливою. Крім того, підготовка нових кадрів, здатних працювати з новітніми технологіями, є невід'ємною складовою процесу відновлення України. Чи можемо ми дозволити собі втратити шанс на створення більш інноваційного, безпечного та сталого майбутнього для наших міст? Сучасні дослідження в галузі «розумного міста» підкреслюють важливість міждисциплінарного підходу, що об'єднує технологічні, соціальні та управлінські аспекти. Тому огляд і аналіз концепцій «розумного міста» є важливим не лише для теоретичного розуміння, але й для практичного впровадження цих ідей у реальному житті, що сприятиме сталому розвитку українських міст і громад.

Одним з актуальних питань післявоєнного відновлення України є відбудова міської інфраструктури та покращення системи публічного управління на міському рівні. Концепція «Smart City», яка втілюється з певними варіаціями у більше ніж 2,5 тис. міст світу, надає значні можливості для прискорення цього процесу. У наукових публікаціях неодноразово підкреслювалася нагальна потреба прискореної побудови українських «розумних міст» в межах регіонів і територіальних громад на основі автоматизації рутинних функцій, ефективності управління територіями, економії витрат, раціональності використання природних ресурсів та ін. При цьому відмічається, що сам процес «смартизації» в Україні помітно відстає від світових тенденцій й технологічного розвитку як за швидкістю впровадження розумних технологій, так і за їх комплексністю [12, с. 112].

Сьогодні відмічається певна варіативність змістовного наповнення концепції розумного міста, від моделей технічного оснащення місто-управлінських систем до забезпечення умов і результатів сталого розвитку та зеленого переходу в межах життєдіяльності міст. Тож постає питання необхідності чіткого теоретичного обґрунтування змістовного наповнення цієї концепції, особливо з позицій публічного управління на рівні міст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція розумного міста набула значного розвитку та популярності у останні роки, що відображено у численних дослідженнях як українських, так і зарубіжних науковців. Питання впровадження смарт-технологій розглядаються у різних аспектах, включаючи технологічний, економічний, соціальний та екологічний. Наприклад, ще нові (у 2023 році) дослідження Андрієнка А., Дунаєва І., Єгорова І., Дульської І. та інших акцентують увагу на інтеграції інформаційних та комунікаційних технологій для моніторингу та управління міською інфраструктурою,

що підвищує ефективність міського управління та зменшує витрати. Питання інтеграції розумних технологій в процеси публічного управління та врядування розглядали Дунаєв І., Родченко В., Кудь А., Корнійченко А., Перелі Д. та ін.

Слід визнати, щодо теорії смарт-міст існують і конкуруючі та альтернативні підходи. Наприклад, концепція «цифрового міста» (digital city) фокусується на автоматизації міських послуг та використанні цифрових технологій для покращення міського життя. Інший підхід, «зелене місто» (green city), робить акцент на екологічній стійкості та використанні екологічно чистих технологій.

Наприклад, найбільш близька концепція «цифрового міста» зосереджена виключно на цифровізації послуг та автоматизації, залишаючи поза увагою екологічні та соціальні аспекти. Водночас, концепція «зеленого міста» акцентує на сталому розвитку та використанні екологічно чистих технологій, але може недооцінювати потенціал цифрових інновацій.

Критики смарт міст також вказують на ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних. Підвищення рівня цифровізації міських систем може створювати вразливості до кібератак, що ставить під сумнів питання безпеки та приватності громадян. Крім того, деякі дослідники стверджують, що смарт міста можуть призвести до соціальної нерівності, оскільки доступ до цифрових технологій може бути обмежений для певних верств населення. Узагальнюючи таких критиків, до найбільш відомих з них можна віднести: американку Шошану Зубофф, професорка Гарвардського університету, авторку всесвітньовідомої книги «Епоха наглядового капіталізму», яка критикує використання даних для контролю та маніпуляції в сучасних суспільствах, включаючи смарт міста; Євгена Морозова, Evgeny Morozov, автора книг «The Net Delusion» та «To save everything, click here», який є відомим критиком технологічного утопізму, включаючи концепції смарт міст, через їх потенційну загрозу приватності та свободі; Адама Грінфілда (Adam Greenfield), автора книги «Radical technologies: the design of everyday life», яка досліджує вплив нових технологій, включаючи смарт міста, на суспільство та попереджає про можливі негативні наслідки їх впровадження; The electronic frontier foundation (EFF), міжнародну неурядову організацію, що захищає цифрові права користувачів, включаючи питання приватності та безпеки в контексті смарт міст; Privacy International, організацію, що займається захистом приватності у світі цифрових технологій, критикуючи проєкти смарт міст за можливе порушення прав на конфіденційність; AlgorithmWatch, дослідницьку та адвокаційну організацію, яка аналізує автоматизовані процеси прийняття рішень та їх вплив на суспільство, включаючи смарт міста, та ін.

Але попри ці критичні зауваження, концепція смарт міста залишається однією з найбільш перспективних для сучасного міського управління. Вона пропонує комплексний підхід, що об'єднує технологічні, соціальні та екологічні аспекти, створюючи умови для сталого розвитку. Вивчення різних підходів до розвитку смарт міст дозволяє ідентифікувати найкращі практики та адаптувати їх до специфічних умов кожного міста, забезпечуючи ефективне управління та покращення якості життя громадян.

Мета статті полягає у аналізі публічно-управлінського аспекту розвитку концепції розумного міста, зосереджуючись на інтеграції смарт-технологій у міське управління для забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності управлінських процесів та покращення якості життя громадян.

Ця мета передбачає стислий огляд впливу цифрових технологій на міські інфраструктури, стислий огляд існуючих практик та моделей впровадження смарт-рішень у різних містах, а також розробку рекомендацій для адаптації цих рішень в умовах українських реалій.

Застосована методологія. Методологічний підхід у статті базується на монографічному підході відомої теоретично-прикладної концепції «розумного міста» з акцентом на публічно-управлінський аспект і спосіб реалізації саме публічної влади в ній. Автори використовують компонентний підхід, який передбачає розгляд окремих елементів смарт-міста, таких як управління, проживання, економіка, транспорт, середовище та люди. Методологія включає порівняльний аналіз європейських та американських моделей смарт-міст, що дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх до українських умов. Використовуючи методи контент-аналізу, автори аналізують наукові публікації, урядові документи та звіти, що дозволяє систематизувати знання про впровадження смарт-технологій у міське управління.

Логіка дослідження побудована на послідовному розгляді ключових аспектів концепції розумного міста: від теоретичних основ до практичних прикладів впровадження. Це дозволяє перейти від загальних теоретичних положень до конкретних рекомендацій щодо адаптації смарт-рішень в українських містах. Узагальнення результатів дослідження сприяє формулюванню висновків про важливість поєднання смарт-технологій з принципами сталого розвитку та багаторівневого врядування.

Оскільки ця стаття є однією з низки статей авторів за цією темою, то отримані результати дослідження, зокрема проведений теоретичний аналіз існуючих моделей та підходів до впровадження смарт-технологій в міста, дозволяють авторам перейти до наступних ідей, таких як розробка рекомендацій для українських міст та визначення напрямків подальших досліджень. Це сприяє формуванню цілісного уявлення про розвиток смарт-міст в умовах сучасних викликів та можливостей.

Виклад основного матеріалу. Глобальна цифровізація описує сучасний світ з точки зору «розумного», а саме розумної промисловості, розумного дому, розумного міста тощо. Розумна економіка вимірюється як конкретна, вимірна, досяжна, реалістична та тимчасова. Розумна економіка передбачає високотехнологічні інновації, цифровізацію, інтелектуальний потенціал, ефективне виробництво, вільний ринок, соціальну та екологічну відповідальність [19, с. 408–409].

На тлі масової цифровізації, території стали розглядатися як розумний цілісний організм, котрий надає комфортні умови життя і повну безпеку громадян [12, с. 113]. Нове поняття «smart-суспільство» увійшло у науковий обіг після форуму з інформаційних технологій «Smart і стале зростання» під час Саміту «Великої двадцятки» у Сеулі у 2010 році. На ньому були представлені стратегії розвитку низки країн, зокрема, Німеччини, Південно Кореї, Австралії, Нідерландів та ін., що були пов'язані із Smart-технологіями. Невпинне накопичення технологій роботи з інформацією зумовлює появу нової якості, яку сьогодні визначають, як Smart-суспільство. У такому суспільстві технології, які базувалися на інформації, трансформуються у технології, які будуть базуватися на взаємодії та знаннях [9, с. 86]. Наприклад, А. Корнійченко зазначає, що smart-суспільство побудоване таким чином, що «розумна» робота, яка утворена «розумним» життям, державою і бізнесом, базується на «розумній» інфра-

структурі і «розумних» громадянах, які відіграють центральну роль у створенні Smart-культури. В свою чергу, розвиток таких галузей, як Smart-транспорт, Smart-охорона здоров'я, Smart-енергетика, Smart-суспільство приведе до появи Smart-світу, детермінованого цифровими технологіями [9, с. 87]. У площині публічного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів мегатрендом сьогодні стає формування та розвиток «розумної» спеціалізації.

Розумна спеціалізація є інноваційним інструментом Європейського Союзу, що спрямований на підвищення регіональної конкурентоспроможності на основі комплексного вивчення місцевих умов і можливостей та економіки знань. Спеціалізація SMART – це інноваційний підхід до професійного розвитку та створення робочих місць у Європі, що дозволяє кожному регіону визначити та розширити свої конкурентні переваги [22, с. 228]. В чому її суть? Smart-спеціалізація має дві ключові цілі: а) створення потенціалу розвитку на основі використання сучасних технологій та їх розповсюдження в економіці країни з метою підвищення рівня конкурентоспроможності; б) узгодження smart-спеціалізації з іншими аспектами соціально-економічної політики [6].

Відмічаються такі перспективи та переваги впровадження смарт-технологій:

– такий підхід базується на фактичних даних і враховує всі сильні сторони, можливості та бар'єри в регіоні та країні в цілому, включаючи зовнішні перспективи, потенціал для співпраці та глобальні ланцюжки створення вартості;

– не існує рішень «зверху вниз», натомість заохочується динамічний підприємницький процес, який об'єднує ключових зацікавлених сторін навколо спільного бачення;

– заохочуються не тільки технологічні інновації, а й різні форми інновацій з використанням наявних або нових знань;

– підтримується екосистемний підхід: створення середовища для змін, інституційна ефективність [22, с. 228–229].

В України та світі існує декілька підходів щодо визначення поняття «Smart City». Подекуди розумні міста трактують виключно крізь призму цифровізації, тоді як соціально-екологічні аспекти оминаються.

Для початку потрібно розібратись з появою самого поняття «smart city», вірніше, «S.M.A.R.T. City». Вперше це визначення було запропоновано в статті Дж. Доран в американському в журналі «Management review» ще у 1981 р.: автор наголошував, що відповідність завдань запропонованим ним критеріям S.M.A.R.T значно збільшує ймовірність досягнення загальної мети. Він писав, що в ідеалі мета повинна бути: конкретною (Specific) – націленою на покращення певної області; вимірною (Measurable) – з кількісно визначеними показниками прогресу; адресною(Assignable) – з чітко визначеними виконавцями; реалістичною (Realistic) – через співставлення наявних ресурсів з бажаними результатами; обмеженою в часі (Time-related) – з вказанням термінів досягнення результатів [18]. Вказані критерії можуть бути корисні при постановці завдань для досягнення кінцевої мети при планування та оцінці розвитку «smart city».

Сьогодні шириться розуміння, що «Smart City» становить цілісну концепцію розумної інтеграції інформаційних і комунікаційних технологій для моніторингу та управління міською інфраструктурою. Метою такої інтеграції є поліпшення життя людей за допомогою підвищення рівня комфорту і безпеки,

якості та ефективності обслуговування в різних сферах, оптимізації витрат на низку високо-експлуатованих ресурсів. У такому розумінні концепція смарт-міста передбачає модернізацію інфраструктури міста, з метою впровадження принципово нових можливостей муніципального управління, новим рівнем послуг з сервісу та безпеки, що надаються громадянам [13].

Інфраструктура Smart City містить цілий спектр різноманітних рішень, які реалізуються за допомогою впровадження розумних технологій. Як правило, це альтернативні підходи до енергозабезпечення та водопостачання, можливість переробляти морську солону воду в прісну, впровадження сучасних систем із сортування та переробки сміття, введення в експлуатацію немоторизованих транспортних засобів, установка широкої мережі відеоспостереження та відео-аналітики, контроль чистоти повітря.

Концепція розумного міста, яка базується на створені або модернізації інформаційно-комунікаційних технологій, дозволяє об'єднати датчики, джерела освітлення та лічильники, які покращують якість послуг, а також відеокамери, сенсори і системи моніторингу, які забезпечують систему безпеки відповідною інформацією. Розумне місто дослідники вбачають містом майбутнього, яке змінює життєві стандарти, полегшує повсякденне життя населення міста і дозволяє економити час. В умовах формування цифрової економіки сценарій цифрової трансформації для розумного міста починається з перебудови управління та інтелектуалізації шляхом таких перетворень: зміна бізнес моделей і способу створення цінностей у секторах міського господарства; забезпечення новими інструментами для підвищення ефективності активів; залучення нових джерел фінансування для технологічного вдосконалення інформаційних технологій та інформаційно-комунікаційних систем [7, с. 70].

Ключовими атрибутами розумного міста є технологічність міської інфраструктури, висока якість управління міськими ресурсами, акцентування на економічній ефективності, в тому числі сервісної складової міського середовища, комфортне і безпечне середовище, орієнтація на людину. Основним інструментом реалізації цього є широке впровадження передових цифрових та інженерних рішень у міській інфраструктурі [7, с. 71].

З іншого боку, основні характеристики Smart City включають: збір та аналіз даних (для прийняття обґрунтованих рішень щодо формування кращих стратегій розвитку), «good governance» (належне урядування, основні принципи якого включають: прозорість, відкритість та доступність громадськості, участь громадян у прийнятті рішень та контролі діяльності, громадські обговорення, рівноправ'я та справедливість, відповідальність, легітимність, ефективність та ін.), споживчу ефективність (зменшення споживання енергії, води та інших ресурсів, зниження негативного впливу на навколишнє середовище), покращення якості життя (зокрема, через оптимізацію управління міськими службами, ресурсами та інфраструктурою), екологічну стійкість [8, с. 85–87].

Відповідно до європейської моделі «Smart City», «розумні міста» вітчизняні вчені пропонують визначати за шістьма основними характеристиками, які відповідають традиційним теоріям розвитку міст і територій та базуються на відомих принципах регіональної конкурентоспроможності, транспортних та інформаційно-комунікаційних технологій, економіки, природних ресурсів, людського та соціального капіталу, якості життя, а також участі громадян в управлінні містами:

1) «розумна економіка» («Smart Economy») – новітні технологічні рішення та ресурсоощадна енергетика;

2) «розумна мобільність» («Smart Mobility») – доступність, простота та безпека транспортних й логістичних систем;

3) «розумне довкілля» («Smart Environment») – розв'язання проблем довкілля та недопущення екологічних катастроф;

4) «розумні люди» («Smart People») – активність громадян та їх залучення в управлінські процеси;

5) «розумне життя» («Smart Living») – висока якість життя в інфраструктурному та культурному аспекті;

6) «розумне врядування» («Smart Governance») – публічність та послідовність діяльності місцевої влади [12, с. 113].

Згідно з дослідженнями консалтингового агентства Navigant Research – команди з маркетингових досліджень і консалтингу, яка у Боулдері (США) проводить глибокий аналіз глобальних ринків чистих технологій, на сьогоднішній день концепція Smart City містить такі ключові складові [16]:

1) розумна енергетика (Smart Energy), яка передбачає низку рішень, що застосовуються в областях енергопостачання та енергозбереження (зокрема, програми управління попитом, енергоефективністю та інтеграцією відновлюваних джерел енергії тощо);

2) розумне водозабезпечення (Smart Water), яке передбачає управління водними ресурсами (зокрема, модернізацію водних систем, моніторинг споживання води по секторам, систему екологічної безпеки та контролю повеней тощо);

3) розумні будівлі (Smart Buildings), які передбачають створення або облаштування окремих будівель, що акумулюють в собі всі інженерні та інформаційні системи і інтегруються в єдину систему управління (BMS – building management system). Така система дозволяє, наприклад, опалювати будівлю в певний період робочого дня в залежності від кількості людей в приміщеннях, регулювати потужність вентиляційних установок і чистоту повітря, а також автоматично переходити в режим енергозбереження при відсутності людей в приміщенні;

4) розумний транспорт (Smart Transportation), що передбачає створення системи інтелектуальних транспортних і логістичних систем, які забезпечують моніторинг і управління трафіком, дозволяють контролювати оплату дорожніх зборів, реагувати на надзвичайні ситуації, керувати світлофорами, також сюди відносять інтелектуальну парковку і сервіс оповіщення на зупинках громадського транспорту;

5) розумне врядування (Smart Government), що передбачає застосування інформаційних технологій для надання державних послуг широкому колу осіб і дозволяє оптимізувати роботу різних департаментів.

З позицій функціонального підходу, технології розумного міста дослідники розділяють за сферами їх застосування в міській екосистемі. Відтак, у рамках інфраструктури системи житлово-комунального господарства в режимі реального часу виділяють технологічні удосконалення щодо:

– упровадження інтелектуального обліку комунальних ресурсів;

– скорочення споживання енергоресурсів;

– упровадження автоматизованого контролю виконання заявок споживачів і усунення аварій;

– упровадження цифрової моделі управління об'єктами комунального господарства;

– упровадження автоматичних систем моніторингу стану будівель, у тому числі шуму, температури, справності ліфтового обладнання, систем протипожежної безпеки і газового обладнання [7, с. 71].

У цілому ж, до концепції розумного міста відносяться розумне управління, розумне проживання, розумні люди, розумне середовище, розумна економіка, розумний транспорт тощо. Сфери, в яких можуть бути впроваджені смарт-технології охоплюють практично все міське господарство та міську інфраструктуру, до якої дослідники відносять аналітику, банкінг, будівлі, комерцію, електронний уряд, комунікації, освіту, енергетику, системи виявлення та попередження надзвичайних ситуацій, громадське харчування, охорону здоров'я, виробництво і сферу послуг, транспорт, роздрібну торгівлю, громадську безпеку, екологію та моніторинг навколишнього середовища, водо- та газопостачання та ін. [13].

О. Бобровський слушно зазначає, що розумні міста надають інноваційні електронні послуги, створюють цифрові сервіси, відеоспостереження, раціональні системи моніторингу, оплату комунальних та інших платежів, відстеження транспортного руху, надання електронних квитків та інших послуг життєзабезпечення, що удосконалює й організаційно упорядковує процеси життєдіяльності, формує нову поведінку людей, підвищує якість життя і загалом рівень розвитку суспільства. Розумні технології широко використовуються в освіті, науці, культурі, захисті довкілля і безпеці життєдіяльності, ресурсозбереженні та інших сферах. У цьому контексті, до засобів смарт-технологій належать: програмне забезпечення, сучасні технології Ультранет, нейронні мережі. Використання ресурсів смарт може здійснюватися через інтернет-портал FUSE – пошук, використання, поширення. Програмне забезпечення смарт-управління використовує сенсорні поверхні екранів та дозволяє прикладним програмам і засобам забезпечувати роботу з різними модулями смарт-технологій [2, с. 17].

Створена у 2010 році Всесвітня організація розумних міст (WeGO) сьогодні налічує понад 200 членів з усього світу і вважається міжнародною платформою для покращення якості життя, інновацій у наданні державних послуг і посилення регіональної конкурентоспроможності. Співпраця We GO з Всесвітнім центром конкурентоспроможності (зокрема, при визначенні індексу smart міста IMD) спрямована на формування і просування інноваційної та інклюзивної моделі розумного міста в епоху Четвертої промислової революції [10].

Промислові революції – це час швидких змін, які досягаються завдяки інноваціям. Перша промислова революція почалася в середині 1700-х років, з появою парових двигунів і їх радикальним впливом на виробництво, що уможливило машинне виробництво та заводи. Друга промислова революція використала силу електрики наприкінці 1800-х років, що призвело до масового виробництва та швидкого переміщення людей, продуктів та ідей. У середині 1900-х років Третя промислова революція (3IR) започаткувала цифрову еру. Мейнфрейми, персональні комп'ютери та Інтернет об'єднали споживачів у всьому світі та забезпечили величезну кількість даних для зберігання та поширення інформації. Четверта промислова революція (4IR), починаючи з двадцять першого століття, характеризується повсюдним підключенням машин, пристроїв і людей, надаючи фактично необмежену інформацію, яка пе-

реміщується дуже швидко та ефективно. Технологічні інновації, зокрема, розумне виробництво, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, 3D-друк, біткойни та редагування генів, продовжують поширюватися галузями та економіками. П'ята промислова революція (5IR) відрізняється від попередньої своєю спрямованістю на синергетичну співпрацю, а не на конкуренцію (і можливу заміну). Тобто в Четвертій промисловій революції метою було збільшення обсягу і кількості інноваційних технологій у виробництві (також у сфері обслуговування та роздрібної торгівлі), щоб люди та роботи конкурували за робочі місця, а використання технологій було максимальним. У П'ятій промисловій революції пріоритет спрямовується на співпрацю люди та технологій, при цьому метою інтеграції технологічних і людських переваг є досягнення добробуту широкого переліку зацікавлених сторін суспільства [21].

Розглянемо вже існуючі проєкти «Smart City» та їх розвиток [16]:

1) Smart Energy. У багатьох містах світу застосовується система управління попитом на електроенергію – Demand Response, яка дозволяє знижувати споживання електроенергії в періоди високого навантаження. При підключенні до системи користувач отримує стимулюючі знижки. Брати участь у програмі можуть не тільки громадяни, але і комерційні організації та виробники. Наприклад, американський Walmart, завдяки оснащеності магазинів системами інтелектуального обліку, займає лідируюче місце в управлінні попитом енергозбереження в США. Система управління споживанням (energy management system, EMS) реагує на сигнал про необхідність розвантаження відповідно до заданого алгоритму. Залежно від інших показників в конкретному приміщенні EMS впливає на системи вентиляції та кондиціонування, освітлення та холодильне обладнання. Очікується, що обсяг потужності Demand Response до 2025 року в усьому світі досягне 144 ГВт. Використання Demand Response в містах дозволить в години пік розвантажити енергосистеми міст України, які зазнали суттєвого негативного впливу під час ракетних обстрілів взимку 2023-2024 рр.

2) Smart Water. Навесні 2017 року компанії Huawei, Shenzhen Water і China Telecom запустили перший в світі комерційний проєкт Smart Water («розумне водопостачання») в Шеньчжені, повністю оновивши систему обліку водопостачання та встановивши близько 1,2 тисячі інтелектуальних лічильників споживання води на базі інформаційної технології вузькосмугового інтернету речей (NB-IoT (Narrow Band-IoT)). Smart Water дозволяє аналізувати витрати води, уникати витоків, підвищує ефективність циркуляції води і оптимізує використання ресурсів. При цьому мешканці отримують зручний доступ до послуг комунального господарства. За прогнозами Navigant Research, сектор Smart Water в найближчі п'ять років покаже найактивніше зростання через високі ризики в показниках якості води, її вартості та доступності.

3) Smart Government. У багатьох країнах світу проєкти реалізовані у вигляді облаштування адміністративних центрів надання послуг громадянам і бізнесу, коли є необхідність в обробці, підготовці або отриманні ряду документів. Засновані такі системи на централізованих базах даних з використанням різних додатків для зв'язку з веб-інтерфейсами. Блокчейн-технологія дає принципово вищі можливості для розвитку електронного урядування (e-Government). Гранична захищеність інформації робить дані, занесені в систему, більш надійними ніж будь-який паперовий документ з підписами та печатками.

4) Smart Transportation. Цей сектор охоплює велику кількість різних технологій, залишаючи в пріоритетах перспективу розвитку саме транспортних і вантажних перевезень. Багато проєктів сьогодні знаходяться на стадії масштабної розробки. У межах цього напряму важливими є проєкти щодо використання дронів та автономних роботів для доставки товарів та продуктів [4]. У деяких районах навколо Фінікса (США) жителі можуть замовляти товари з Walmart та отримувати їх за допомогою дронів. Роботи, такі як Starship, також використовуються для доставки і при цьому вони пересуваються достатньо швидко, але мають обмеження швидкості. Вартість такої доставки становить $1,99. Компанія DroneUp також використовує дрони для доставки товарів. Їхні дрони працюють в умовах сприятливої погоди та мають обмеження на вагу та радіус доставки. Розвитком цього напрямку стало розповсюдження доставки автономними роботами та безпілотними транспортними засобами [5]. Компанія Nuro стала першою службою доставки в Каліфорнії без водіїв. Їхні транспортні засоби обмежені у швидкості та працюють в умовах сприятливої погоди.

Новим напрямком в логістиці стають нові технологічні рішення по типу «Tube logistics», тобто це трубопровідні або тунельні перевезення. Нещодавно в Швеції запущено пілотний проєкт підземної мережі під назвою Cargo Sous Terrain для організації швидкісної транспортування вантажів по маршруту Нідербіпп - Херкінген - Цюріх. Планується, що система буде працювати від поновлюваних джерел енергії. В Німеччині розроблено проєкт CargoCap – систему тунельного перевезення, орієнтовану на використання в рітейлі.

Розглянемо міста України, які працюють над впровадженням Smart-рішень, щоб зробити життя громадян комфортнішим та ефективнішим та відзначаються в рейтингах розумних міст [3]:

1. За версією рейтингу «Smart City Awards 2020», місто Тернопіль здобув першість у категорії «Найкраще енергоефективне місто», що свідчить про активну роботу міста над впровадженням розумних технологій, спрямованих на покращення якості життя громадян.

2. Столиця України Київ також веде активну роботу у напрямку розумного міста. Проєкти з впровадження інноваційних рішень в області транспорту, енергетики, охорони здоров'я та інших сфер сприяють створенню більш зручного та безпечного середовища для мешканців.

3. Місто Львів також активно розвивається як розумне місто. Проєкти з впровадження інноваційних технологій в галузі транспорту, екології та інфраструктури сприяють покращенню якості життя місцевого населення.

У м. Харкові активно працюють над впровадженням розумних технологій та практик розумного міста, які можуть бути втілені під час відбудови міста [14]. Деякі з цих практик включають:

1. Дистанційне відкриття укритів, що сприятиме забезпеченню безпеки та зручності для мешканців.

2. Створення віртуальних туристичних локацій, що дозволить гостям та мешканцям Харкова відкривати місто через віртуальний простір.

3. Міський навігаційний додаток для смартфону, який може полегшити переміщення по місту та забезпечити корисною інформацією.

4. Будівництво нового інноваційного університету, що сприятиме розвитку освіти та наукових досліджень в місті.

Досліджуючи досвід м. Дніпра у реалізації інструментів смарт управління містом, О. Матвеєва та А. Мунько зазначають, що серед сфер, у яких найбільш активно інтегруються елементи смартизації управління, виділяються такі, як: соціальна сфера, інфраструктура та комунальне господарство, освіта, безпека, охорона здоров'я, адміністративні послуги. Авторки «смарт-трансформацію» міста представляють поетапним процесом реалізації завдань із розбудови віртуального двійника міста в Інтернеті та оптимізації фізичної інфраструктури, що призводить до покращення господарських практик і становлення розумної господарської, соціальної та екологічної культури мешканців міста [11].

У світі у ТОП-20 рейтингу IMD Smart City Index протягом останніх років домінують міста Азії та Європи. У 2023 р. перші десять місць мали (від першого місця і надалі): Цюріх, Осло, Канберра, Копенгаген, Лозанна, Лондон, Сінгапур, Хельсінкі, Женева, Стокгольм. При цьому серед сегментів ринку розумних міст (до яких входять розумна інфраструктура, розумна енергія, розумна охорона здоров'я, розумна освіта, розумне управління, розумні будівлі, розумне управління мобільністю, розумна безпека та інші) у 2022 р. домінував сегмент розумної енергії з ринковою часткою близько 30 % [10].

Вітчизняні дослідники виокремлюють два основних підходи до розгляду терміну сучасного міста. Це – «smart city» та «електронне/цифрове місто». Розумне місто (smart city), на думку розробників концепції European Smart Cities Віденського технологічного університету, є містом, яке ефективно використовує всю доступну інформацію для кращого розуміння й контролю своїх функцій та оптимального використання наявних ресурсів, у тому числі мешканців. При цьому це поняття безпосередньо пов'язане з автоматизацією життєдіяльності міста та її певною роботизацією [1].

Ми підтримуємо підхід А. Андрієнко, який концептуальний зміст поняття розумного міста розглядає в розрізі чотирьох його складових: інституційного, технологічного, людського і економічного факторів. При цьому, на основі поєднання інституційного, соціального, економічного, технічного та інтегрованого управлінського підходів, він виділяє такі змістовні характеристики цього поняття, як: «Smart-спільнота», що сформована та об'єднана навколо системи спеціалізованих інституцій, інтегрованих у міський простір; простір життєдіяльності підвищеного комфорту, що створений, зокрема, за рахунок ефективного використання людського фактору, інтелектуального капіталу як базису прогресивних інституційно-економічних перетворень у місті; економічно спроможна урбанізована система генерування та ефективного розподілу суспільних благ, що здатна до прискореного розвитку і вдосконалення за рахунок поєднання можливостей повноцінного фінансового забезпечення з технологічною насиченістю і соціальною готовністю до саморозвитку; технологічно розвинута система муніципальних послуг, зокрема, електронних, що інтегрована у міський простір з метою їх автоматизації та максимального вивільнення людини з процесів їх надання [1, с. 16].

К. Радченко звертає увагу на розмаїтті часто вживаних в зарубіжній практиці термінів, які пов'язані з концепцією розумного (смарт) міста, зокрема, місто, що навчається (Learning City), мудре місто (Wise City), інноваційне місто (Innovation City), цифрове місто (Digital City), електронне місто або «Е-місто» (E-city), стале або зелене місто (Sustainable (Green) City), інтероперабельне або кабельне місто (Wired City). Досліджуючи підходи до визначення

змісту поняття розумного міста, авторка пропонує вважати технологічний підхід поєднанням технічного та інфраструктурного підходів. Технічний підхід базується на використанні сенсорів, IoT-технологій та інтернет зв'язку, що об'єднанні в систему управління містом, а інфраструктурний – передбачає модернізацію інфраструктури міста для забезпечення її більш ефективного функціонування, включаючи енергетичні мережі, транспортну інфраструктуру, ланцюг постачання тощо [15].

У сфері публічного управління на рівні міст при реалізації певного переліку проєктів смарт-міста розуміння концептуальних основ розумного міста тяжіє до компонентного підходу, який за формулюванням К. Радченко, ухиляється від конкретного визначення змісту поняття розумного міста (смарт-сіті), але при цьому перераховує компоненти, наявність яких дозволяє називати місто смарт, зокрема, системи енергопостачання та екологія (розумне керування споживанням енергії, моніторинг екологічних параметрів, якість повітря, води, тощо), інформаційні технології, транспорт, інфраструктура, безпека (механізми захисту та зниження рівня злочинності, наявність CCTV камер, захист персональних даних, тощо), ефективний менеджмент та управління міськими процесами (координація зусиль, модель управління), участь стейкхолдерів, партнерство й співпраця щодо розробки та імплементації рішень, реалізації проєктів, тощо [15].

На нашу думку, компонентний підхід є зручним з позицій поступового, еволюційного переходу до використання цифрових та смарт-технологій шляхом реалізації певних проєктів відповідно до наявних у конкретного міста ресурсів та економічних можливостей. Проте реалізація цього підходу не вирішує проблем узгодженого сутнісного наповнення концепції розумного міста у поєднанні з людськими цінностями та принципами гуманізму.

З позицій публічного управління, на нашу думку, перспективним є підхід визначення сутності розумного міста на основі забезпечення сталого розвитку, коли акцентуються соціально-економічні та екологічні принципи і цілі. У контексті цього підходу процеси цифровізації та смартизації комплексу міських відносин, розповсюдження інформаційних технологій та технологічних нововведень є засобом досягнення цілей сталого розвитку для конкретно узятого міста. Створення смарт підсистем є засобом для досягнення суспільно значущих цілей більш вищого рівня, що по суті є продовженням інструменталістського підходу до впровадження смарт-процесів та смарттехнологій.

Цікавим і перспективним напрямком розвитку концепції розумного міста є теоретична модель міст, що навчаються (learning city), яка передбачає повсюдне впровадження навчання протягом усього життя, що сьогодні є одним з завдань досягнення глобальних цілей у сфері сталого розвитку міст. Вона формується у поєднанні навчання протягом життя з інноваціями та творчим використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Навчальні міста слушно розглядаються Н. Кузнецовою, як спільноти, що мають стратегію заохочення створення багатства, особистісного зростання та соціальної єдності через розвиток людського потенціалу всіх їх громадян [10].

Важливість теоретичної моделі міста, що навчається визначається тим, що воно: ефективно мобілізує свої ресурси в кожному секторі економіки та сприяє зростанню рівня інтелектуального розвитку людських ресурсів, зокрема, через інклюзивне навчання від базової до вищої освіти; сприяє активізації навчання у сім'ях і громадах; полегшує процес навчання для трудової діяль-

ності і безпосередньо на робочому місці; розширює можливості використання сучасних технологій навчання; сприяє підвищенню якості і досконалості у навчанні; виховує культуру навчання протягом усього життя. При цьому концепцію навчальних міст Н. Кузнецова розглядає з позиції якісного формування їх людського капіталу, а концепцію розумних міст – його ефективного використання та розвитку [10].

У контексті забезпечення сталого розвитку міст країни ЄС запроваджують заходи фінансового стимулювання для створення і практичного втілення моделей (або програм і проєктів) розумних зелених міст. Так у ЄС передбачено на цифровізацію державних послуг, запровадження чистих технологій і розширення доступу до інтернету понад 400 млрд. євро. Відповідно до цього розроблена ініціатива «100 кліматично нейтральних і smart міст», яка передбачає виділення фінансування у розмірі 1 млрд. євро тим містам, що до 2030 року втілять «розумні» зелені технології [10; 17].

Поєднання процесів розвитку розумних міст, євроінтеграції України та цифрової трансформації суспільних відносин є реальністю сьогоднішнього дня. Проте концептуальні моделі розвитку смарт міст (як за технологічним підходом, так і за компонентним) формуються і втілюються еволюційним шляхом зі значною диференціацією за ознаками територіального розташування, чисельності населення, економічного потенціалу та ін. З позицій публічного управління формування, втілення і розвиток концепцій і практичних моделей розумних міст слід поєднувати з впровадженням моделі та інструментів багаторівневого публічного управління (у воєнний час і перші повоєнні роки) та в подальшому – багаторівневого врядування. До того ж розумні міста добре інтегруються у концепцію мережевого публічного управління.

У розумному місті влада, підприємства, неприбуткові та громадські організації, навчальні заклади та лікарні можуть об'єднуватися у партнерські мережі, що розширює і підвищує здатність міста надавати своїм мешканцям належні послуги [20].

Для практичного втілення концепції смарт-міста, на думку фахівців компанії «Делойт», потрібно сформувати бачення, екосистему, управління, технологічне підґрунтя та фінансування. Запроваджувати принципи розумного міста пропонується не шляхом інтеграції смарт технологій у традиційні владні вертикалі, а через побудову партнерської екосистеми, яка складається із влади, підприємств, що провадять свою діяльність тривалий час, молодих компаній (так званих стартапів), навчальних закладів і неприбуткових організацій. Така система дозволить колегіально вирішувати різні проблеми шляхом розробки нестандартних рішень поза межами традиційних підходів [20]. Така управлінська позиція відбиває проєктну основу розбудови розумних міст, і певною мірою тяжіє до технологічного підходу, але вона повністю відповідає принципам та ідеям багаторівневого врядування, яке найближчим часом буде надзвичайно актуальним для країн – претендентів до вступу в ЄС.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Викладене вище дозволяє зробити наступні висновки:

1. Процеси розвитку і втілення концепції розумного міста (смарт-сіті) є невпинними та мають еволюційний характер при значній диференціації їх складників та глибини проникнення цифрових технологій у сукупність суспільних і, зокрема, соціально-економічних відносин на рівні міст.

2. У практичній і теоретичній площині сформувалися декілька підходів до змістовного наповнення концепції смарт-міста (зокрема, технологічний, економічний, компонентний, інституційний, управлінський та ін.) але усі вони відображають окремі сторони нового складного явища, яке ще остаточно не сформувалося і не виокремилося, а знаходиться на стадії становлення. З позицій публічного управління важливим є поєднання втілення концепції розумного міста з концепціями розумної спеціалізації, сталого розвитку, зеленого переходу та багаторівневого врядування, що потребує розробки узгоджених заходів публічної політики, формування відповідних механізмів публічного управління і реалізації принципів інклюзивності.

3. Змістовне наповнення практичних моделей розумних міст при формуванні публічної політики та стратегій розвитку смарт-міст має базуватися на інструментальному підході, коли «розумні» технології, «розумні» системи, «розумні» екосистеми розглядаються і позиціонуються як засоби для досягнення суспільно важливих цілей на принципах людино-центрованості, цифрового і технологічного гуманізму, забезпечення свободи і прав людини, збереження сутності людини (а не перетворення людини у керовану ланку смарт-цифрової екосистеми з позалюдським керуванням і регулюванням).

4. Важливо підкреслити, що сучасна українська перспектива впровадження концепції «розумного міста» в систему публічного управління і підтримки цифрової трансформації може стати дуже потужним інструментом для підвищення ефективності публічних послуг і зміцнення демократичних процесів в Україні і особливо у її великих містах. Забезпечення прозорості та підзвітності через інтеграцію смарт-технологій сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Крім того, впровадження інклюзивних підходів у містах, які після війни будуть позиціонувати себе як «смарт-міста», може зменшити соціальну нерівність та сприяти залученню всіх верств населення до процесів управління. Це, в свою чергу, підвищує соціальну згуртованість та сприяє сталому розвитку міських спільнот. Таким чином, смарт-міста не лише оптимізують міську інфраструктуру, але й формують нові стандарти державного управління, орієнтовані на громадянина.

Перспективи подальших досліджень пов'язуються з питаннями (а) вивчення впливу інтеграції блокчейн-технологій на прозорість і безпеку смарт-міст, (б) з формування правового поля, стратегій розвитку розумних технологій і систем в містах і громадах України, і (в) з поєднання багаторівневого врядування і смарт-міст, смарт-громад та ін. на принципах цифрового гуманізму. У такому разі дослідження можуть зосереджуватися на розробці моделей співпраці між різними рівнями урядування та громадянами, використанні цифрових платформ для залучення громадськості до процесів прийняття рішень, а також на оцінці ефективності таких підходів у різних містах і громадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко А. О. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України : монографія. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа». 2023. 196 с.

2. Бобровський О. Смарт-технологізація публічного управління як рушійна сила його розвитку. *Аспекти публічного управління.* 2020. № 8 (1 SI). С. 15–17. DOI: 10.15421/152030

3. Визначено переможців конкурсу «Smart City Awards 2020». Асоціація міст України. URL: https://www.auc.org.ua/novyna/vyznacheno-peremozhciv-konkursu-smart-city-awards-2020 (дата звернення: 12.03.2024)

4. Доставка майбутнього. *Forbes Україна*. URL: http://surl.li/bojjjs (дата звернення: 06.03.2024)

5. Доставка майбутнього. Як самокеровані роботи, авто і дрони змінюють сучасну логістику. URL: https://forbes.ua/innovations/dostavka-maybutnogo-yak-samokerovani-roboti-avto-i-droni-zminyuyut-suchasnu-logistiku-14042023-13083 (дата звернення: 06.03.2024)

6. Єгоров І., Дульська І. Smart-спеціалізація і розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Київ : Центр Разумкова, Вид-во «Заповіт», 2021. 400 с.

7. Єршова О. Л., Бажан Л. І. Розумне місто – концепція, моделі, технології, стандартизація. *Статистика України.* 2020. № 2–3. С. 68–77. DOI: 10.31767/ su.2-3(89-90)2020.02-03.08

8. Кондратенко Н. О. Smart-city: теоретичні аспекти впровадження е-управління містом. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 13 (27). С. 83–92. DOI: 10.52058/2786-5274-2023-13(27)-83-92

9. Корнійченко А. О. Діяльність суб'єктів публічного адміністрування в умовах smart-суспільства. *Наукові записки. Серія : Право*. 2022. Випуск 11. С. 85–90.

10. Кузнецова Н. Б. Smart міста та розвиток людського капіталу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 10. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-05-01

11. Матвеєва О., Мунько А. Упровадження концепції розумного міста у процеси цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник: Державне управління.* 2023. № 1 (13). С. 138–162. DOI: 10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162

12. Панухник О., Курах О. Можливості імплементації міжнародних передових знань та досвіду у сталий розвиток «розумних» міст і територіальних громад України. *Соціально- економічні проблеми і держава.* 2023. Вип. 2 (29). С. 111–118. DOI: 10.33108/sepd2023.02.111

13. Перелі Д. Д. Концепція смарт-міста в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2023. Випуск 33. С. 136–140. DOI: 10.32782/pma2663-5240-2023.33.25

14. Представники IT Cluster презентували Харківському міському голові проєкт «Смарт сіті». URL: https://www.city.kharkiv.ua/uk/news/-54002.html (дата звернення: 06.03.2024)

15. Радченко К. В. Сучасні зарубіжні підходи до визначення поняття «розумне місто (smart city). *Управління економікою: теорія та практика*. Київ : ІЕП НАНУ. 2022. С. 174-188. DOI : 10.37405/2221-1187.2022.174-188

16. Smart city: технології «розумного міста» та їх цільове призначення. URL: https://eukraine.org.ua/ua/news/smart-city-tehnologiyi-rozumnogo-mista-ta-yih-cilove-priznachennya (дата звернення: 10.03.2024)

17. Artyushina, A., Wernick, A. Smart city in a post pandemic world: small – scale green and over-policed. 2021. URL: https://spacing.ca/toronto/2021/11/08/smart-city-tech-post-pandemic-small-scale-greenover-policed/ (дата звернення: 23.05.2024)

18. George T. Doran. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. 1981. URL: http://surl.li/juseuu. (дата звернення: 08.05.2024)

19. Mietule I., Hushko S., Maksymova I., Sheludiakova N., Kulishov, V., Lonska J. Information and communication technology: case for tertiary education in terms of smart economics. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*. 2021. Vol. 5. P. 401–413. DOI: 10.17770/sie2021vol5.6396

20. Rana S., William D. Eggers, Mahesh Kelkar. Smart city 2.0: The second wave in smart city transformation. Building the smart city. Deloitte Center for Government Insights. URL: http://surl.li/bxcikh (дата звернення: 18.03.2024)

21. Noble St. M., Mende M., Grewal Dh., Parasuraman A. The Fifth Industrial Revolution: how harmonious human–machine collaboration is triggering a retail and service revolution. *Journal of Retailing*. 2022. Vol. 98. P. 199–208. DOI: 10.1016/j.jretai.2022.04.003

22. Suprunenko S., Pylypenko N., Trubnik T. Volchenko N. Forecast of changes in the macroeconomic situation in Ukraine: smart economy of the future. *Futurity Economics&Law.* 2023. Vol. 3. Is. 3. P. 219–236. DOI: 10.57125/FEL.2023.09.25.13

23. Xu C. K., Tang T. Closing the gap or widening the divide: The impacts of technology enabled coproduction on equity in public service delivery. *Public administration review*. 2020. № 80 (6). С. 962–975. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13222

24. Zhang M., Zhao P., Qiao S. Smartness-Induced Transport Inequality: Privacy Concern, Lacking Knowledge of Smartphone Use and Unequal Access to Transport Information. *Transport Policy*. 2020. № 99. С. 175–185.

Стаття надійшла до редакції 21.01.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.03.2024 р.

Babaiev V. Yu.,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Economic Policy and Management Department,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: babaevV@ukr.net *https://orcid.org/0000-0001-8652-2974*

Deikalo S. O.,
Head of the sub-department of Digital Interaction and Communication of the Department of Electronic Government of the Department of Digital Transformation of the Kharkiv City Council,
master-student Education and Research Institute of Public Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: sergeydeykalo75@gmail.com *https://orcid.org/0009-0001-9601-8875*

ADVANCEMENT OF THE SMART CITY CONCEPT: A PUBLIC MANAGEMENT ASPECT

Abstract. This paper addresses the conceptual and theoretical aspects of developing a "smart society" through the proliferation of the smart city concept. It examines the intelligent integration of information and communication technologies for monitoring and managing urban infrastructure. The study notes that smart cities encompass data collection and analysis, good governance, consumer efficiency, and environmental sustainability. Both European and American approaches to structuring smart city systems are elucidated. The research establishes that smart city components typically include smart governance, smart living, smart people, smart environment, smart economy, and smart transportation. A brief overview of industrial revolutions is provided.

In the realm of public management, understanding the conceptual foundations of a smart city aligns with a component-based approach, wherein specific smart elements are proposed and implemented. However, this approach does not resolve issues related to coherent, substantive development of the smart city concept in conjunction with human values and humanistic principles. The article emphasizes that from a public management perspective, it is crucial to combine the implementation of the smart city concept with concepts of smart specialization, sustainable development, green transition, and multi-level governance. This integration necessitates the development of coordinated public policy measures, the formation of appropriate public management mechanisms, and the implementation of inclusivity principles.

The study concludes that the substantive content of practical smart city models in formulating public policies and smart city development strategies should be based on an instrumental approach. In this approach, "smart" technologies, "smart" systems, and "smart" ecosystems are viewed and positioned as means to achieve socially important goals. This should be done on the principles of human-centricity, digital and technological humanism, ensuring human freedom and rights, and preserving the essence of humanity.

Keywords: smart city, smart specialization, digitalization, multi-level governance, sustainable development, public management"

REFERENCES

1. Andriyenko, A.O. (2023). Implementation of the "Smart City" concept in the management of large cities in Ukraine: Monograph. Vinnytsia: NGO "European Scientific Platform" [in Ukrainian].

2. Bobrovskyi, O. (2020). Smart technologization of public administration as a driving force for its development. *Aspects of Public Administration, 8(1 SI), 15–17*. DOI: https://doi.org/10.15421/152030 [in Ukrainian].

3. Winners of the "Smart City Awards 2020" competition determined. (n.d.). Association of Ukrainian Cities. *Retrieved March 12, 2024.* URL: https://www.auc.org.ua/novyna/vyznacheno-peremozhciv-konkursu-smart-city-awards-2020 [in Ukrainian].

4. Delivery of the future. (n.d.). *Forbes.ua*. Retrieved March 6, 2024. URL: https://forbes.ua/ru/innovations/dostavka-maybutnogo-yak-samokerovani-roboti-avto-i-droni-zminyuyut-suchasnu-logistiku-14042023-13083 [in Ukrainian].

5. Delivery of the future: How self-driving robots, cars, and drones are changing modern logistics. (n.d.). *Forbes.ua*. Retrieved March 6, 2024. URL: https://forbes.ua/innovations/dostavka-maybutnogo-yak-samokerovani-roboti-avto-i-droni-zminyuyut-suchasnu-logistiku-14042023-13083 [in Ukrainian].

6. Yehorov, I., & Dulska, I. (2021). Smart specialization and the development of information and communication technologies in Ukraine. *Smart infrastructure in sustainable city development: Global experience and Ukrainian prospects, 1–400*. Kyiv: Razumkov Center, Zapovit Publishing House [in Ukrainian].

7. Yershova, O.L., & Bazhan, L.I. (2020). Smart city – concept, models, technologies, standardization. *Statistics of Ukraine*, 2–3, 68–77. DOI: https://doi.org/10.31767/su.2-3(89-90)2020.02-03.08 [in Ukrainian].

8. Kondratenko, N.O. (2023). Smart city: Theoretical aspects of e-governance implementation. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, *13 (27), 83–92*. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-83-92 [in Ukrainian].

9. Korniichenko, A.O. (2022). Activities of public administration entities in the conditions of a smart society. *Scientific Notes. Series: Law, 11, 85–90* [in Ukrainian].

10. Kuznetsova, N.B. (2023). Smart cities and human capital development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, *10.* DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-05-01 [in Ukrainian].

11. Matveyeva, O., & Munkyo, A. (2023). Implementation of the smart city concept in the digital transformation processes of Ukraine for sustainable development. *Scientific Bulletin: Public Administration*, *1(13), 138–162*. DOI: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162 [in Ukrainian].

12. Panukhnyk, O., & Kurakh, O. (2023). Possibilities of implementing international advanced knowledge and experience in the sustainable development of smart cities and territorial communities of Ukraine. *Socio-Economic Problems and the State, 2(29), 111–118*. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2023.02.111 [in Ukrainian].

13. Perely, D.D. (2023). Smart city concept in the context of information society development. *Public Administration and Administration in Ukraine*, *33, 136–140*. DOI: https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.25 [in Ukrainian].

14. IT Cluster representatives presented the “Smart City” project to the Mayor of Kharkiv. (n.d.). Retrieved March 6, 2024. URL: https://www.city.kharkiv.ua/uk/news/-54002.html [in Ukrainian].

15. Radchenko, K.V. (2022). Modern foreign approaches to defining the concept of “smart city”. *Economic Management: Theory and Practice: Collection of Scientific Papers, 174–188*. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.174-188 [in Ukrainian].

16. Smart city: Smart city technologies and their purpose. (n.d.). Retrieved March 10, 2024. URL: https://eukraine.org.ua/ua/news/smart-city-tehnologiyi-rozumnogo-mista-ta-yih-cilove-priznachennya [in Ukrainian].

17. Artyushina, A., & Wernick, A. (2021). Smart city in a post-pandemic world: Small-scale green and over-policed. Retrieved May 23, 2024. URL: https://spacing.ca/toronto/2021/11/08/smart-city-tech-post-pandemic-small-scale-greenover-policed/

18. Doran, G.T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Retrieved May 8, 2024. URL: https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf

19. Mietule, I., Hushko, S., Maksymova, I., Sheludiakova, N., Kulishov, V., & Lonska, J. (2021). Information and communication technology: Case for tertiary education in terms of smart economics. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, *5, 401–413*. DOI: https://doi.org/10.17770/sie2021vol5.6396

20. Rana, S., Eggers, W. D., & Kelkar, M. (2024). Smart city 2.0: The second wave in smart city transformation. Building the Smart City. Deloitte Center for Government Insights. Retrieved March 18, 2024. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/public-sector/building-the-smart-city.pdf

21. Noble, S.M., Mende, M., Grewal, D., & Parasuraman, A. (2022). The Fifth Industrial Revolution: How harmonious human–machine collaboration is triggering a retail and service revolution. *Journal of Retailing*, *98, 199–208*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.04.003

22. Suprunenko, S., Pylypenko, N., Trubnik, T., & Volchenko, N. (2023). Forecast of changes in the macroeconomic situation in Ukraine: Smart economy of the future. *Futurity Economics & Law, 3 (3), 219–236.* DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.13

23. Xu C.K., & Tang T. (2020). Closing the gap or widening the divide: The impacts of technology enabled coproduction on equity in public service delivery. *Public administration review, no. 80 (6), 962–975.* DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13222

24. Zhang, M., Zhao, P., & Qiao, S. (2020) Smartness-Induced Transport Inequality: Privacy Concern, Lacking Knowledge of Smartphone Use and Unequal Access to Transport Information. *Transport Policy, no. 99, 175–185*.

The article was received by the editors 21.01.2024.
The article is recommended for printing 30.03.2024.

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-03
УДК 351.88:327.7:341.11

Карамишев Дмитро Васильович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: i.dvk1vip@gmail.com *https://orcid.org/0000-0003-1617-3240*

Суворов Валентин Павлович,
кандидат наук з державного управління,
асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я
Харківського національного медичного університету,
проспект Науки, 4, м. Харків, 61000, Україна

e-mail: vip.suvorov@gmail.com *https://orcid.org/0009-0002-0196-4269*

ЕФЕКТИВНІСТЬ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ ТА СПІЛЬНА ПОЛІТИКА БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ ЄС В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Анотація. У статті обґрунтовано та доведено, що зосередженість на реалізації спільної політики та глобальних стратегій ЄС щодо побудови нової європейської моделі багаторівневого врядування, стратегічної безпеки та стійкості потребує як узгодженості всіх суб'єктів прийняття рішень, так і забезпечення їх ефективності в умовах глобальних впливів та гібридних загроз. Уперше сформульовані основні положення трирівневої концептуальної моделі раціоналізації багаторівневого управління та запропоновано її використання у реалізації європейської політики у сфері безпеки і оборони в умовах гібридних загроз з урахуванням відповідних елементів послідовності у формуванні та реалізації публічної політики, що може значно оптимізувати визначення окремою країною учасницею – ступеня інтегрованості, готовності до інвестування та спроможності розвивати конкретний стратегічний напрям в межах ЄС, а також інших способів і засобів досягнення її цілей, алгоритмізації і доведення покрокового алгоритму розв'язання складних задач до суб'єктів реалізації програм і проєктів, як складових комплексного механізму координації в системі багаторівневого управління. Зроблено акцент на підвищенні ефективності реалізації спільної політики безпеки і оборони ЄС в умовах гібридних загроз та необхідності запровадження інтегрованого підходу у забезпечення національної стійкості країн Європи на основі концепту багаторівневого управління з урахуванням глобальних стратегій ЄС.

Ключові слова: багаторівневе управління, глобальні стратегії ЄС, європейська безпека, спільна політика безпеки і оборони ЄС, комплексний механізм координації

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Протистояння сучасним викликам глобалізації потребує вирішення проблем забез-

Як цитувати: Карамишев Д. В., Суворов В. П. Ефективність багаторівневого врядування та спільна політика безпеки і оборони ЄС в умовах гібридних загроз. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 45–55. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-03

In cites: Karamyshev, D.V., Suvorov, V.P. (2024). Efficiency of multi-level governance and common EU security and defence policy under conditions of hybrid threats. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 45–55.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-03 [in Ukrainian].

© Карамишев Д. В., Суворов В. П., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

печення стійкості як окремих держав так і міждержавних утворень до зовнішніх впливів та кризових явищ і передбачає пошук більш гнучких форм їх інтеграції, зокрема у сфері міжнародної безпеки, що впливає на прийняття важливих стратегічних рішень стосовно забезпечення як глобальної конкурентоспроможності демократичних країн, так і їх стійкості до зовнішніх впливів на арені міждержавних відносин в умовах гібридних загроз [15].

Останнім часом, виклики міжнародній безпеці набувають ознак непередбачуваності та гібридності. У сфері впливу багаторівневого управління перебувають різні суб'єкти, які не зважаючи на спільність цілей, все ж таки зберігають власну ідентичність, характеризуються наявністю власних обмежених ресурсів та інтересів, а також бажанням задовольнити ці інтереси попри існування спільного бачення і стратегій розвитку. Зазначені процеси, якщо вони спрямовані на реалізацію спільних політик і рішень потребують узгодження та координації, що є сучасною ознакою підвищення ефективності багаторівневого врядування [7].

Визначаючи, що в умовах глобальних трансформацій та гібридних загроз актуалізуються питання забезпечення комплексної безпеки як окремих демократичних держав, так і міждержавних утворень, що характеризуються полісуб'єктністю акторів та відчутністю локальних впливів на прийняття рішень, що обумовлені процесами децентралізації, виникає потреба продовжити попередні дослідження [7, 8, 16] у зазначеній сфері і розглянути інтеграційні аспекти та механізми підвищення ефективності багаторівневого врядування з позиції посилення координаційних впливів у процесі реалізації європейської публічної політики у сфері безпеки і оборони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень, що висвітлюють низку проблемних питань реалізації концепції багаторівневого врядування, визначення різних аспектів та інтегрованих підходів щодо багаторівневого управління за трансформаційних умов у реалізації публічної політики, у тому числі у сфері безпеки і оборони здійснено зокрема у міжнародних наукових публікаціях: I. Bache, M. Bevir, N. Bolleyer, G. Bouckaert, D. Braun, Davoudi & M. Johnson, H. Enderlein, D. Fiott, A. Heywood, M. Hill, L. Hooghe, M. Maggetti, G. Marks, I. Meyer, L. Metcalfe, T. Morrison, D. Nachane, B.Peters, S. Piatonni, J. Pierre, R. Rhodes, A. Shakel, Z. Taylor, P. Trein, M. Trnski, S. Walti, M. Zürn. Упродовж останніх років, з'явилася ціла низка наукових публікацій, у тому числі українських вчених, що спрямовані на з'ясування різних аспектів реалізації європейської політики, у тому числі у сфері безпеки і оборони з урахуванням нового стратегічного бачення щодо протидії зовнішнім впливам у забезпеченні глобальних стратегій ЄС, але незважаючи на певну кількість наукових публікацій за зазначеною проблематикою, поки бракує системних досліджень, що стосуються пошуку дієвих механізмів реалізації концепції багаторівневого управління в умовах гібридних загроз.

Метою статті є визначення інтегрованих підходів та можливостей трансформації багаторівневого управління на основі глобальних стратегій ЄС та обґрунтування механізму підвищення ефективності багаторівневого врядування у реалізації європейської політики у сфері безпеки і оборони в умовах гібридних загроз.

Методологія дослідження. Під час підготовки статті здійснено аналіз міжнародного законодавства, угод, настанов і протоколів, а також інших публікацій у відкритих джерелах що стосуються сфери публічної політики ЄС

та багаторівневого врядування. Відповідно до плану дослідження за результатами звітів міжнародних агенцій здійснено узагальнену оцінку стану безпекового сектора країн ЄС з урахуванням стійкості країн до гібридних загроз. Відповідно до визначених задач та для досягнення мети дослідження також послідовно використовувалася ціла низка пов'язаних між собою загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: системного підходу, бібліосемантичний метод, метод контент-аналізу, метод формалізації, емпіричні методи (спостереження, моделювання, прогнозування). Метод бенчмаркінгу застосовувався для оцінювання можливостей імплементації міжнародних практик глобального врядування та багаторівневого управління у різних сферах у межах ЄС.

Виклад основного матеріалу. Ознакою часу для трансформації демократичного багаторівневого врядування в ЄС стає більш консолідоване управління, що означає посилення процесів централізації та підвищення ефективності координаційних механізмів у тому числі стосовно прийняття колективних рішень у сфері європейської безпеки і оборони. Спрямованість на реалізацію спільної політики та глобальних стратегій ЄС щодо функціонування нової європейської моделі багаторівневого управління, стратегічної безпеки та стійкості, має визначатися у першу чергу узгодженістю ключових суб'єктів прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності політик і стратегій в умовах гібридних загроз та глобальних впливів [8].

Так, О. Хілько зазначає, що нові пріоритети ЄС більше сфокусовані саме на безпековій складовій, передусім за рахунок посилення стійкості. При цьому, стійкість передбачає трансформацію системи багаторівневого управління у бік посилення централізованого підходу та безпекової складової, здатність держав і суспільств до управління, протистояння, адаптації та відновлення від криз і потрясінь, а також до реформування, створюючи таким чином опір впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [9]. У цьому контексті слід погодитися з тим, що трансформація багаторівневого управління на основі стратегічних документів ЄС передбачає стійкість суспільства, як певного соціального утворення, що демонструє по перше – відданість демократії, а по друге – довіру до інституту держави, як вищої форми інституалізації [19].

Також слід зазначити, що суттєві зміни позиціонування ЄС у Глобальній стратегії [12] характеризуються трансформацією багаторівневого управління, де фокус нової глобальної стратегії має відходити від позиціонування ЄС, як безперечного централізованого актора у сфері безпеки [8]. Зазначена Глобальна стратегія [12] робить акцент на необхідності розвитку стратегічної автономії задля забезпечення комплексної безпеки ЄС. При цьому, запорукою розвитку стратегічної автономії ЄС визначено саме інноваційну та конкурентоспроможну військову промисловість, що є дієвим важелем стримування зовнішньої агресії і суттєвим чинником забезпечення миру і стабільності в Європі [3]. За визначенням деяких українських дослідників [1; 4], Спільна політика безпеки та оборони (CSDP) є основним інструментом ЄС у боротьбі з новими та нетрадиційними загрозами безпеці та служить основою для створення можливої спільної європейської оборони. Щодо ефективності Спільної політики безпеки і оборони ЄС, то вона цілком пов'язана із спроможністю держав-членів спільно, узгоджено та оперативно приймати консенсусні рішення. Сьогодні, серед викликів для спільної політики безпеки і оборони продовжують бути такі, як міждержавний характер співпраці; брак порозуміння всередині ЄС через позицію нейтральних країн і розбіжності між адептами різних

моделей розвитку ЄС; брак фінансування [3], який обумовлений передусім енергетичними проблемами та залежністю ЄС від ресурсів енергопостачання.

Одним із перших системних документів і одночасно спільною стратегією ЄС у галузі безпеки та оборони, яка схвалена спільним рішенням міністрів закордонних справ та міністрів оборони 27 країн-учасниць Євросоюзу на зустрічі у м. Брюссель, 21 березня 2022 року та відчутно вплинула на порядок денний та пріоритети щодо проблем безпеки ЄС є Стратегічний компас, оновлена версія якого свідчить про те, що довгострокові вкладення у забезпечення оборонних амбіцій ЄС у подальшому планується суттєво збільшити. При цьому, Компас передбачає збільшення витрат не лише на оборону у традиційно екстенсивному вимірі, а й інтенсифікацію такого її стратегічного напряму, як військова модернізація, а також розвиток критичної інфраструктури, наголошуючи на її адаптації до військових цілей у разі необхідності, про що також свідчить думка О. Мельника [5, 20].

Формат перманентної структурованої співпраці ЄС у сфері безпеки і оборони (PESCO – *permanent structured cooperation*), що передбачає поглиблену оборонну співпрацю між окремими державами – членами ЄС, було запроваджено у рамках концепції стратегічної автономії ЄС та відповідно до Глобальної стратегії ЄС. Ініціаторами активізації PESCO стали великі країни ЄС, зокрема: Франція, Німеччина, Італія, Іспанія. У 2017 р., Рада ЄС ухвалила рішення (14866/17) про заснування PESCO із зазначенням більш ніж 20 зобов'язань, які вони беруть на себе у сфері оборонних інвестицій, розвитку спроможностей та операційної готовності. Загалом, до ініціативи приєдналися 26 країн. Для окремих країн, PESCO передбачає з одного боку – певну автономність щодо кризового врегулювання, а з іншого – можливості нарощування оборонних спроможностей, зокрема її технологічної складової, де країна відчуває нездатність самостійно налагоджувати промислове оборонне виробництво та розвивати власну критичну інфраструктуру, яка матиме подвійне значення та відповідає у т.ч. воєнним потребам [2; 3; 12; 18].

Вочевидь постала необхідність розроблення диференційованого та гнучкого формату співпраці у сфері безпеки та оборони ЄС, до якого планується залучати саме ті країни-члени, які не лише є традиційно потужними і спроможними щодо забезпеченості власними ресурсами, а передусім ті, які більш мотивовані в силу різних об'єктивних обставин та готові брати на себе конкретні зобов'язання та відповідальність, у тому числі стосовно залучених інвестицій відповідного спрямування. Це свідчить про формування цілком прагматичного ставлення окремих країн ЄС до проблем безпеки і оборони в умовах гібридних загроз. Усе це нажаль супроводжується відсутністю механізму прийняття рішень щодо більш ефективного перерозподілу оборонних і безпекових ресурсів у середині ЄС у відповідності зі спільними стратегічними пріоритетами, оскільки оборонний комплекс дуже залежний від політичних рішень у країнах ЄС, а також є одночасно й об'єктом бізнес-інтересів локальних виробників, так і об'єктом демократичного контролю в системі багаторівневого управління, у т.ч. на субнаціональному (регіональному) рівні, а також враховуючи географічно обумовлені безпекові та оборонні пріоритети окремих країн, що ускладнює виробленню публічної політики у зазначеній сфері на основі компромісу між всіма акторами на відповідних рівнях багаторівневого врядування.

Нажаль, поки що структуровану співпрацю ЄС у сфері безпеки і оборони (PESCO) не можна вважати досконалою системою взаємодії у цій сфері, хоча її запровадження було передбачено ще Лісабонським договором, оскільки в ній бракує системної координації та чітких механізмів реалізації завдяки відсутності дієвих інструментів, навіть попри те, що в ній задіяна більшість членів ЄС.

Хоча запровадження PESCO відкриває додаткові інтеграційні можливості та переваги, що обумовлено відсутністю необхідності заключення багатосторонніх угод та передбачає наявність певної унікальності та спеціалізації окремих, особливо для малих і середніх країн, що дозволяє інвестувати кошти в перспективні потужності для подальшого використання технологічної продукції в межах всього Європейського співтовариства. Тож, така співпраця у перспективі спрямована на забезпечення ефективності всеохоплюючої безпеки і оборони ЄС завдяки спільній реалізації тих завдань, які окремі країни проваджують на принципах автономії. Метою PESCO є посилення координації співпраці та інвестування, підвищення ефективності оборонних видатків відповідно до стратегії безпеки ЄС, що спрямовані на розбудову безпекового та оборонного потенціалу ЄС, який є впливовим суб'єктом глобальної політики. PESCO – це фактично рамки для здійснення країнами спільних проєктів, які сфокусовано на розвиток потенціалу у сферах безпеки і оборони у двох основних напрямках: покращення оперативної складової місій та операцій ЄС і розвиток автономних спроможностей [2; 3].

Для забезпечення реалізації проєктів зазначеного спрямування в рамках ЄС, PESCO інтегрований з такими потужними структурами, як IDF (European Defence Fund) [10], діяльність якого у тому числі корелює з фінансовою підтримкою проєктів PESCO, а також з CARD (Coordinated Annual Review on Defence), метою якого є визначення пріоритетів для спільних ініціатив [2; 3; 13]. Важливим є те, що Рада ЄС сприяє участі третіх країн-партнерів в окремих проєктах PESCO, що може бути можливістю для України продемонструвати не лише зацікавленість, а й здатність виконати певні вимоги та забезпечити спроможність наявного науково-технічного потенціалу до реалізації політики європейської безпеки. Отже, PESCO як інтеграційне утворення фокусує свою діяльність переважно як проєкт політичної інтеграції в ЄС у сфері безпеки і оборони, що передбачає: інклюзивність, максимально широке коло учасників, реалізацію в інституційних рамках ЄС, а також, як інструмент військових спроможностей ЄС, які, мають бути активніше використані у кризовому врегулюванні, у тому числі як інструмент нового багаторівневого управління [2; 3]. Щодо інших, важливих інструментів реалізації Спільної політика безпеки та оборони (CSDP) слід відмітити формування експертного середовища та спільної інформаційно-аналітичної діяльності та форсайту завдяки функціонування Європейського центру з протидії гібридним загрозам (European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats), який створений на основі міждержавної угоди та успішно функціонує з 2017 року [11].

Серед проєктів, що заслуговують на увагу з огляду саме на безпековий чинник впливу та до яких у якості повноправного суб'єкта залучена Україна, слід зазначити інтеграційний проєкт, під назвою «Люблінський трикутник», що у вимірі багаторівневого управління являє собою тристоронній регіональний, тобто наднаціональний альянс в межах визначеного єврорегіону для співробітництва між Україною, Польською та Литовською республіками,

метою якого зокрема є зміцнення діалогу між країнами, підтримка інтеграції України в ЄС_та НАТО_і спільна протидія російській агресії в Україні [6]. Таке співробітництво передбачає, зокрема взаємодію в політичній, економічній, технологічній, соціокультурній, та інших сферах і саме це неформальне об'єднання має особливе значення для інституалізації східно-європейської співпраці та є принципово новою формою інтеграції Республіки Польща, Литовської Республіки і України передусім щодо спільного розв'язання проблем національної і воєнної безпеки, запобігання і протидії гібридним загрозам [8].

Інтеграційні механізми передбачають координацію дій щодо реалізації державної політики шляхом у тому числі створення різноманітних форм інституалізації, від інтеграційних об єднань до міжвідомчих робочих груп та зустрічей високого рівня для узгодженого прийняття рішень щодо стратегій розвитку окремих сфер та галузей країн членів ЄС та кандидатів на набуття членства в ЄС. При цьому, питання оптимізації міжнародної партнерської взаємодії в системі багаторівневого управління передбачають формування професійних діалогових груп, сфокусованих для вироблення та досягнення консенсусних рішень на різних рівнях взаємодії та у тому числі галузевого й відомчого характеру та побудову відповідних стратегій і планів реалізації.

Наголошуючи на необхідності пошуку механізмів підвищення ефективності міжнародної інтеграції та координації в рамках ЄС та країн партнерів, особливо в питаннях безпеки і оборони, слід зазначити, що у цьому контексті потребує вирішення проблема забезпечення ефективності саме міжурядової координації, що досягається як суто політичними, так і адміністративними механізмами та полягає у встановленні та реалізації пріоритетів для прийняття спільних рішень у більш централізованому форматі, використовуючи у т.ч. більш консолідований "joined-up" підхід до управління, що передбачає посилення саме координаційного механізму, про що свідчить зокрема концепція, описана в роботах Б. Гая-Пітерса [14].

Отже, з урахуванням певних проблем, що пов'язані с багато-суб'єктністю у прийнятті рішень та недосконалістю механізму координації у процесі прийняття спільних рішень на різних рівнях управління, особливо сфері безпеки та оборони та забезпечення стійкості в умовах гібридних загроз, яка потребує довгострокових державних інвестицій, а також залучення інших суб'єктів інвестування, що стосується окремих країн-учасниць, пропонуємо використовувати трирівневу концептуальну модель раціоналізації багаторівневого управління, реалізація якої передбачає послідовність визначення наступних чинників:

1) ступінь інтегрованості в єдину політику ЄС щодо розвитку окремої визначеної сфери;

2) ступінь готовності до інвестицій у визначену сферу на основі реального усвідомлення такої необхідності, що підкріплено відповідними ресурсними можливостями;

3) ступінь спроможності розвивати конкретний стратегічний напрям у ЄС.

Усі ці три складові моделі підлягають вимірюванню в балах, що дозволить визначити ступінь інтегрованості, готовності до інвестування та спроможності розвивати конкретний стратегічний напрям у спільній системі. При цьому, вибір конкретного вузького напряму для інвестицій в певну сферу стратегічних інтересів ЄС є найбільш складним завданням реалізації публічної політики у відповідній сфері для конкретних країн-учасниць, оскільки

передбачає можливість для окремих, навіть невеликих країн, налагоджувати складні промислово-технологічні процеси в середині країни із входженням на відповідний ринок як повноцінного корпоративного учасника (акціонера).

Ураховуючи, що багаторівневе врядування та реалізація європейської публічної політики у сфері безпеки і оборони, а також щодо забезпечення стійкості в умовах гібридних загроз має відбуватися з урахуванням відповідних базових принципів врядування, вважаємо за необхідне під час визначення чинників, описаних у трирівневій концептуальній моделі раціоналізації багаторівневого управління, враховувати елементи послідовності у формуванні та реалізації публічної політики, що запропоновані в свій час Терренсом Моррісоном [17], який розкрив послідовність формування публічної політики, та конкретизував положення щодо її вироблення, зокрема: погляд уперед (forward looking), що свідчить про наявність чітко визначених цілей та результатів, які можуть бути досягнуті в процесі реалізації відповідної політики. Також можливі ефекти та наслідки:

– широкий погляд (outward looking), і це вже свідчить про необхідність врахування контексту і факторів впливу, які перебувають поза можливим адміністративним управлінням з боку держави, особливо ті, що існують поза її юрисдикцією;

– інноваційність, гнучкість і креативність (innovative, flexible and creative), що свідчить про необхідність дотримуватись принципу інноваційності і гнучкості при запровадженні нової політики, особливо, коли підходи до розв'язання проблемних питань порушують загальноприйняті способи на зміну яким приходять нові ідеї;

– основи інформації (evidence based), що свідчить про те, що рішення в процесі вироблення конкретної політики ґрунтуються на актуальній інформації з різних джерел, а усі, хто братиме участь у її реалізації залучені до її вироблення;

– залучення (inclusive), що свідчить про те, що при виробленні політики враховуються потреби усіх, хто так чи інакше впливає на цю політику;

– об'єднання (joined up), що свідчить про те, що при виробленні політики опрацьовується всеохоплююче бачення, яке є ширшим за юрисдикційні обмеження конкретних державних інституцій;

– контроль (review), що свідчить про те, що наявні політики так, як і нові ініціативи, перебувають на контролі, щоб забезпечити реалізацію та своєчасно впливати на зміни;

– оцінювання (evaluation), що свідчить про те, що при виробленні та реалізації політики відбувається її постійна оцінка, та внесення змін у випадках недосконалості чи невідповідності завдань поставленим цілям; вивчення уроків (learns lessons), що свідчить про те, що вироблення політики ґрунтується на вивченні досвіду та імплементації найкращих його зразків [17].

Після врахування відповідних елементів послідовності у формуванні та реалізації публічної політики може бути значно оптимізовано визначення окремою країною учасницею – ступеня інтегрованості, готовності до інвестування та спроможності розвивати конкретний стратегічний напрям в межах ЄС. Це дозволить налагодити комплексний механізм координації у процесі прийняття рішень та подальших дій окремих суб'єктів прийняття рішень задля підвищення ефективності прийняття узгоджених рішень всіма учасниками європейської спільноти в системі багаторівневого врядування. Зі свого боку, комплексний механізм координації в системі багаторівневого управління має

базуватися на прикладному аспекті ієрархії цілей координації та враховувати можливість передбачення використання низки способів і засобів досягнення її цілей, алгоритмізації і доведення покрокового алгоритму розв'язання складних задач до суб'єктів реалізації програм і проєктів з отриманням від цієї ланки зворотного зв'язку у вигляді з'ясування, наскільки адекватними є завдання з точки зору узгодженості з виконавцями в умовах багатозадачності щодо пріоритетів, забезпеченості ресурсами, термінів виконання тощо і що важливо, шляхом демократичного контролю за їх залученням та використанням.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Зосередженість на реалізації спільної політики та глобальних стратегій ЄС щодо побудови нової європейської моделі багаторівневого врядування, стратегічної безпеки та стійкості потребує як узгодженості всіх суб'єктів прийняття рішень, так і забезпечення їх ефективності в умовах глобальних впливів та гібридних загроз.

У статті вперше сформульовані основні положення трирівневої концептуальної моделі раціоналізації багаторівневого управління та запропоновано її використання у реалізації європейської політики у сфері безпеки і оборони в умовах гібридних загроз з урахуванням відповідних елементів послідовності у формуванні та реалізації публічної політики, що може значно оптимізувати визначення окремою країною учасницею – ступеня інтегрованості, готовності до інвестування та спроможності розвивати конкретний стратегічний напрям в межах ЄС, а також інших способів і засобів досягнення її цілей, алгоритмізації і доведення покрокового алгоритму розв'язання складних задач до суб'єктів реалізації програм і проєктів, як складових комплексного механізму координації в системі багаторівневого управління.

Поєднання висновків щодо актуального дослідження з перспективами подальших розвідок має зробити акцент на концепті багаторівневого управління в контексті забезпечення комплексної безпеки держави та бути зосереджено насамперед на використанні дієвих механізмів впливу, шляхом застосування міжнародно-правових, політико-дипломатичних, організаційно-економічних, соціогуманітарних та інших важелів та засобів, у т.ч. засобів безпеки, а також здійсненні відповідних заходів. Зазначене цілком відображає необхідність запровадження інтегрованого підходу у забезпечення національної стійкості країн Європи на основі концепту багаторівневого управління з урахуванням глобальних стратегій ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко С. Безпеки міжнародної політики. *Політична енциклопедія.* Київ : Парламентське видавництво, 2011. С. 52–53.

2. Дорош Л., Романик В. PESCO, CARD, EDF: Стратегія, аналіз та фінансування у сфері гарантування безпеки Європейського Союзу. *Гуманітарні візії.* 2020. № 6/1. С. 1–7. DOI: 10.23939/shv2020.02.001

3. Європейський Союз у міжнародних відносинах : навч. посіб. / В. В. Копійка, С. О. Маковський, М. А. Миронова. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2021. 560 с.

4. Завада Я., Сіно І. Спільна політика безпеки і оборони ЄС на сучасному етапі: основні перспективи і загрози. *Політикус*. 2022. № 3. С. 71–76.

5. Мельник О. Нова модель безпеки в Європі: чим допоможе Україні стратегія «компас»? Київ. 2022. URL: https://razumkov.org.ua/statti/nova-model-bezpeky-vyevropi-chym-dopomozhe-ukraini-strategiia-kompas

6. Спільна декларація міністрів закордонних справ України, Республіки Польща та Литовської Республіки щодо заснування «Люблінського трикутника». *Урядовий портал*. 2020. URL: http://surl.li/lhqvfl

7. Суворов В. П. Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2 (77). С. 54–69. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-2-04

8. Суворов В. П. Трансформація багаторівневого управління на основі глобальних стратегій ЄС та національна стійкість України в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 183–196. DOI: 10.26565/1992-2337-2023-2-15

9. Хилько О. Л. Європейський Союз у мінливому світі : моногр. / В. В. Копійка, С. О. Маковський, М. А. Миронова та ін. Київ : ЗеньО, 2022. 219 с.

10. European Defence Fund: Factsheet 2019. Brussels: European Commission, 2019. URL: https://ec.europa.eu/docsroom/

11. The European Centre of excellence for countering hybrid threats (Hybrid CoE). URL: https://www.hybridcoe.fi

12. The European Union's global strategy. three years on, looking forward, 2019. URL: https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu global_strategy_2019.pdf

13. Fiott D. The CARD on the EU defence table. European Union Institute for Security Studies (EUISS). Berlin, 2017. URL: https://www.iss.europa.eu/sites/ default/files/ euissfiles/ alert_10_card_0.pdf

14. Guy Peters B. The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*. 2018. № 1 (1). С. 1–11. DOI: 10.1080/25741292.2018.1437946

15. Karamyshev D. V. Dominants of Global Governance in Dimensions of Global Development. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4. С. 8–20.

16. Karamyshev D., Suvorov V., Sobol R. Overcoming systemic vulnerabilities of the spheres of influence of hybrid threats in ensuring stability and comprehensive security in the conditions of European integration. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 628–647. DOI: 10.34132/pard2024.24.14

17. Morrison T. actionable learning : A handbook for capacity building through case based learning. Tokyo : Asian Development Bank Institute, 2002. 515 c.

18. Permanent Structured Cooperation (PESCO). URL: https://www.pesco.europa.eu/binding-commitments/

19. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, June 2016. URL: http://surl.li/ptqqil

20. A Strategic Compass for Security and Defence. 2022. URL: http://surl.li/bjxpbc

Стаття надійшла до редакції 01.04.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 10.05.2024 р.

Karamyshev D. V.,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of Public Policy and Management Department,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: i.dvk1vip@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-1617-3240

Suvorov V. P.,
PhD in Public Administration, Assistant Professor of the Department of Public Health and Health Care Management of the Kharkiv National Medical University,
4, Nauky Avenue, Kharkiv, 61000, Ukraine

e-mail: vip.suvorov@gmail.com https://orcid.org/0009-0002-0196-4269

EFFICIENCY OF MULTI-LEVEL GOVERNANCE AND COMMON EU SECURITY AND DEFENCE POLICY UNDER CONDITIONS OF HYBRID THREATS

Abstract. The article substantiates and proves that the focus on the implementation of the common policy and global strategies of the EU regarding the construction of a new European model

of multi-level governance, strategic security and stability requires both the agreement of all decision-making subjects and ensuring their effectiveness in the conditions of global influences and hybrid threats. For the first time, the main provisions of the three-level conceptual model of rationalization of multi-level management are formulated and its use in the implementation of European security and defense policy in the context of hybrid threats is formulated, taking into account the relevant elements of sequence in the formation and implementation of public policy, which can significantly optimize the determination of the degree of integration by an individual participating country , willingness to invest and the ability to develop a specific strategic direction within the EU, as well as other ways and means of achieving its goals, algorithmization and demonstration of a step-by-step algorithm for solving complex problems to the subjects of implementation of programs and projects, as components of a complex coordination mechanism in the system multi-level management. Emphasis is placed on increasing the effectiveness of the implementation of the common security and defense policy of the EU in the conditions of hybrid threats and the need to introduce an integrated approach to ensure the national stability of European countries based on the concept of multi-level management, taking into account the global strategies of the EU.

Keywords: multi-level governance, EU global strategies, European security, common EU security and defense policy, complex coordination mechanism

REFERENCES

1. Andrushenko, S. (2011). International political security. In Political Encyclopedia. Kyiv: Parliamentary Publishing House, 52–53. [in Ukrainian].

2. Dorosh, L., & Romanik, V. (2020). PESCO, CARD, EDF: Strategy, analysis and financing in the field of ensuring the security of the European Union. *Humanitarian Visions*, *6 (1), 1–7.* DOI: 10.23939/shv2020.02.001 [in Ukrainian].

3. Kopiika, V.V., Makovsky, S.O., & Myronova, M.A. (2021). European Union in international relations: A training manual. Kyiv: VPC “Kyiv University”. 560 p. [in Ukrainian].

4. Zavada, Y., & Sino, I. (2022). Common Security and Defense Policy of the EU at the modern stage: Main perspectives and threats. *Politikus, 3, 71–76.* [in Ukrainian].

5. Melnik, O. (2022). New security model in Europe: How will the “compass” strategy help Ukraine? Kyiv. URL: https://razumkov.org.ua/statti/nova-model-bezpeky-vyevropi-chym-dopomozhe-ukraini-strategiia-kompas [in Ukrainian].

6. Joint declaration of the Ministers of Foreign Affairs of Ukraine, the Republic of Poland and the Republic of Lithuania on the establishment of the “Lublin Triangle”. *Government portal*. (2020). URL :http://surl.li/lhqvfl [in Ukrainian].

7. Suvorov, V.P. (2023). Coordination as a mechanism for implementing the concept of multi-level governance in Ukraine. *Theory and Practice of State Governance, 2(77), 54–69.* DOI: 10.26565/1727-6667-2023-2-04 [in Ukrainian].

8. Suvorov, V.P. (2023). Transformation of multi-level governance based on global strategies of the EU and national resilience of Ukraine in the face of hybrid threats. *State Building*, *2 (34), 183–196*. DOI: 10.26565/1992-2337-2023-2-15 [in Ukrainian].

9. Khylyk, O.L. (2022). European Union in a changing world: Monograph. Kyiv: Zen’O. 219 p. [in Ukrainian].

10. European Defence Fund: Factsheet 2019. Brussels: European Commission. (2019). URL: https://ec.europa.eu/docsroom/

11. The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats (Hybrid CoE). URL: https://www.hybridcoe.fi

12. The European Union’s global strategy. Three years on, looking forward. (2019). URL: https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_global_strategy_2019.pdf

13. Fiott, D. (2017). The CARD on the EU defence table. European Union Institute for Security Studies (EUISS). Berlin. URL: https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/euissfiles/alert_10_card_0.pdf

14. Peters, B.G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice, 1 (1), 1–11.* DOI: 10.1080/25741292.2018.1437946

15. Karamyshev, D.V. (2018). Dominants of global governance in dimensions of global development. *Theory and Practice of Public Administration, 4, 8–20* [in Ukrainian].

16. Karamyshev, D., Suvorov, V., & Sobol, R. (2024). Overcoming systemic vulnerabilities of the spheres of influence of hybrid threats in ensuring stability and comprehensive security in the

conditions of European integration. *Public Administration and Regional Development*, *24, 628–647*. DOI: 10.34132/pard2024.24.14 [in Ukrainian].

17. Morrison, T. (2002). Actionable learning: A handbook for capacity building through case-based learning. Tokyo: Asian Development Bank Institute. 515 p.

18. Permanent Structured Cooperation (PESCO): URL: https://www.pesco.europa.eu/binding-commitments/

19. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy. (2016, June). URL: http://surl.li/ptqqil

20. A Strategic Compass for Security and Defence. (2022). URL: http://surl.li/bjxpbc

The article was received by the editors 01.04.2024.

The article is recommended for printing 10.05.2024.

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-04
УДК 351.76:347.73:340:330

Кудь Александр Александрович,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування
Генеральний директор ТОВ «Сімкорд»,
вулиця Отакара Яроша, 18-А, м. Харків, 61166, Україна

e-mail: Alexander.Kud@simcord.com *https://orcid.org/0000-0001-5753-7421*
ResearcherID Web of Science: Y-9777-2018

МЕХАНІЗМ ТОКЕНІЗАЦІЇ ВАЛЮТНИХ ЦІННОСТЕЙ ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКІВ

Анотація: Стаття присвячена обґрунтуванню механізму токенізації валютних цінностей для модернізації національної інфраструктури фінансових розрахунків. Це зумовило послідовне вирішення трьох дослідницьких задач: а) обґрунтування наявних непереборних обмежень у широкому поширенні цифрової валюти центрального банку, зокрема в Україні; б) уточнення структури такого механізму використання токенізованих активів у розвитку ринкової інфраструктури на прикладі сфери електронної комерції; в) уточнення трьох обов'язкових правових та технологічних умов для обігу відповідних токенізованих активів.

Ця стаття є логічним і черговим етапом автора і його спробою зафіксувати у науковому просторі цикл нових ідей щодо покращення широкого доступу до інвестиційних ресурсів і суттєвого полегшення фінансових операцій за допомоги технологічно захищеної процедури токенізації забезпечених активів. Стаття продовжує багаторічний ланцюжок публікацій автора у цій сфері і у дуже пов'язаній сфері платформного публічного урядування.

У статті вперше запропоновано механізм використання токенізованих активів для здійснення правочинів у сфері електронної та цифрової комерції з відкладеною в часі оплатою без внесення авансового платежу в мережі Інтернет за допомогою рахунку умовного зберігання грошових коштів (ескроу). Основним компонентом програмного рішення є цифровий сервіс на основі технології блокчейн і який реалізується за допомоги децентралізованої інформаційної платформи, напр., платформи «Система Bitbon» українського походження. Цей сервіс передбачає використання банківського рахунку умовного зберігання (ескроу). В основі цього механізму застосована методологія токенізації активів (тобто за умови фактичного та юридичного зв'язку з первинним активом) із використанням інформаційної платформи з присвоєнням унікального цифрового ідентифікатора (токену) в розподіленому реєстрі інформаційної платформи за умови зберігання на рахунку ескроу певної суми грошових коштів.

Як цитувати: Кудь А. А. Механізм токенізації валютних цінностей для модернізації національної інфраструктури фінансових розрахунків. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 56–81. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-04

In cites: Kud, A.A. (2024). The mechanism of tokenization of currency values for modernization of a national infrastructure of financial settlements. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 56–81.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-04 [in Ukrainian].

© Кудь А. А., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

На відміну від проєкту української цифрової валюти центрального банку е-гривні, впровадження запропонованого механізму не потребує дороговартісного оновлення платіжної інфраструктури в десятках комерційних банків за їхній власний рахунок, а також не вимагає додаткового законодавчого урегулювання.

Ключові слова: токенізовані активи, децентралізована платформа, цифрові платформи, ринкова інфраструктура, платіжні сервіси.

Актуальність дослідження. Ще 24 лютого 2022 р., у перший же день повномасштабної війни в Україні, Національний банк України вніс радикальні зміни до правил проведення валютних операцій усіма організаціями і підприємствами, що вимусило їх по-іншому адаптуватися до нових економічних реалій і забезпечувати свою фінансову стабільність. Слід визнати, що згадані обмеження НБУ, хоча й були необхідними в критичних умовах, створили значні перешкоди для ведення бізнесу, міжнародної торгівлі та руху інвестицій, що негативно позначилося на економічній активності. Разом з тим, НБУ намагався збалансувати ці обмежувальні заходи, поступово пом'якшуючи правила для підтримки функціонування критично важливих галузей економіки та полегшення тягаря на населення. Але також слід визнати, що до лібералізації умов фінансових розрахунків ще далеко, а цифрові технології суттєво прискорюють появу нових сміливих рішень.

І у такому разі обґрунтування механізму токенізації валютних цінностей для розвитку ринкової інфраструктури фінансових розрахунків є дуже перспективним рішенням для задоволення потреб у оборотному капіталу і, головне, пожвавленні ділової активності в Україні сьогодні і завтра. Чому це так? Все просто: токенізація активів (і це не крипта!) може значно спростити та здешевити транскордонні фінансові операції, що є критично важливим для інтеграції країни у світові фінансові ринки, а також залучити додаткові інвестиції в національну економіку, створюючи нові можливості для бізнесу та розвитку. Впровадження токенізації сприятиме розвитку інноваційних fintech-рішень, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності України на світовій арені, водночас токенізовані активи можуть стати альтернативним джерелом фінансування для підприємств із обмеженим доступом до традиційного банківського кредитування.

Огляд останніх наукових досліджень. Питання токенізації валютних цінностей та її потенціал для модернізації національної інфраструктури фінансових розрахунків активно обговорюється на глобальному рівні на протязі 2022-2024 рр. Напр., Міжнародний валютний фонд та Банк міжнародних розрахунків (BIS) визнають перспективи токенізованих активів, але наголошують на необхідності належного регулювання для управління ризиками. Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) вже випустила керівництво щодо регулювання віртуальних активів та постачальників послуг з переказу віртуальних активів. На рівні G20 та G7 також ведуться дискусії щодо гармонізації політики стосовно криптовалют та токенізованих активів.

На національному рівні спостерігається зростаюча, але більш стримана зацікавленість у впровадженні токенізації активів і переважно через поширення «лихоманки» криптоактивів/NFT як незабезпечених віртуальних активів. Так, вже у 2024 р. США розглядають можливість створення цифрового долара для полегшення транскордонних платежів та підвищення фінансової інклюзії. ЄС працює над подальшим регулюванням ринку криптоактивів на

основі фундаментального єврорегламенту MiCA для сприяння інноваціям та захисту інвесторів. Японія вже дозволила обіг деяких видів токенізованих активів та розробляє політику щодо цифрової єни. В Україні ж – час від часу і з різним ступенем енергійності – також ведуться дискусії щодо потенціалу токенізації для модернізації фінансової інфраструктури, особливо у сферах обігу «крипти» та державного нагляду.

Незважаючи на загальне визнання переваг токенізації, вже у світі існує потужний консенсус щодо необхідності ретельного регулювання. Ключовими питаннями є захист інвесторів, протидія відмиванню грошей та фінансуванню тероризму, забезпечення фінансової стабільності та управління ризиками кібербезпеки. Експерти наголошують на важливості міжнародної співпраці та узгодженості регулювання для створення сприятливого середовища для інновацій та уникнення регуляторного арбітражу. Дійсно, токенізація сприймається як перспективний інструмент для модернізації фінансових систем за умови належного регулювання та нагляду.

Загалом, вже можна відзначити існуючий консенсус серед експертів та глобальних регуляторів про те, що токенізація валютних цінностей (які емітовані центральними банками) має значний потенціал для глибокої модернізації як світової, так національної інфраструктури фінансових розрахунків і банківської системи. Але для цього необхідно створити чіткі та ефективні правила гри, які забезпечать захист інвесторів, запобігання фінансовим злочинам та стабільність фінансової системи.

Метою статті є обґрунтування механізму токенізації валютних цінностей для модернізації національної інфраструктури фінансових розрахунків. Поставлена мета зумовила послідовне вирішення трьох дослідницьких задач:

а) обґрунтування наявних непереборних обмежень у широкому поширенні цифрової валюти центрального банку, зокрема в Україні;

б) уточнення структури такого механізму використання токенізованих активів у розвитку ринкової інфраструктури на прикладі сфери електронної комерції;

в) уточнення трьох обов'язкових правових та технологічних умов для обігу відповідних токенізованих активів.

Використана методологія. Ця стаття є логічним і черговим етапом автора і його спробою зафіксувати у науковому просторі цикл нових ідей щодо покращення широкого доступу до інвестиційних ресурсів і суттєвого полегшення фінансових операцій за допомоги технологічно захищеної процедури токенізації забезпечених активів. Стаття продовжує багаторічний ланцюжок публікацій автора у цій сфері [8; 9; 10; 4] і у дуже пов'язаній сфері платформного публічного урядування [6; 7; 32].

Усі аргументи, положення і попередні висновки, що містилися у вище наведених підрозділах і процитованих авторських статтях, сьогодні є логічною основою для обґрунтування механізму використання токенізованих активів для нового способу вирішення доволі конкретних прикладних задач, особливо – у післявоєнній Україні. Дана стаття уперше пропонує обґрунтування механізму токенізації валютних цінностей для розвитку національної інфраструктури фінансових розрахунків. І це значить, що загалом може бути реалістичним способом для модернізації традиційних способів функціонування ринкової інфраструктури, якщо використати це як певний зв'язуючи «цемент» і «цифрове добриво» при проєктуванні усіх процесів відбудови «твердої»

інфраструктури на урядовому рівні. Наразі наш підхід пропонує конкретно для попередньо відібраних (або відомих, існуючих) учасників вирішення унікальної задачі з комплексного охоплення робіт навколо відновлення інфраструктури розглядати різногалузеві об'єкти традиційної hard-інфраструктури не відокремлено («пооб'єктово»), а комплексно разом з їх відповідним найближчим ринковим оточенням. Це є дуже важливим для приватного інвестора, але часто помилково не враховується державними розпорядниками бюджетних коштів при плануванні і бюджетуванні [2].

У зв'язку з цим слід прояснити поняття «механізм», «валютні цінності» і «система міжнародних розрахунків». Термінологічно, автор виходить з того, що «токенізований актив» є видом віртуального активу, який існує виключно в системі обліку цифрових даних на базі технології розподіленого реєстру у вигляді запису з ідентифікатором інформації, похідної від первинного активу. На відміну від наявних підходів запропоновано використовувати токенізований актив як універсальний інструмент для реалізації способу фіксації, обліку та управління майновими правами на активи. Стаття містить удосконалене практико-орієнтоване подання технологічних і правових умов застосування системи обліку токенів розподіленого реєстру з використанням токенізованого активу для організації фінансового та управлінського обліку майна, що базується на наявності доведеного правового зв'язку з конкретним майном (первісним активом) і суб'єктного складу правовідносин, які здійснюються на базі децентралізованої інформаційної платформи, зокрема і оптимально – на базі «Системи Bitbon» українського походження.

Також автор базується на тих своїх попередніх розробках 2020-2022 рр. і публічно відкритих міжнародних наукових результатах (особливо тих, що були опубліковані поважними міжнародними фінансовими інституціями у 2023 р.), що основні умови, які забезпечують успішний обіг токенізованих активів, включають:

а) однозначно ідентифікований об'єктний склад правовідносин, заснований на використанні токенізованого активу, що дозволяє точно визначити власника та характеристики активу;

б) ідентифікацію та верифікацію суб'єктного складу правовідносин відповідно до міжнародних стандартів «знай свого користувача (клієнта)» (AML/KYC), що допомагає забезпечити безпечні та довірені транзакції з токенізованими активами;

в) використання децентралізованої інформаційної платформи як середовища для здійснення правочинів із використанням токенізованих активів, що сприяє зменшенню ризиків та убезпечує операції.

Ці три умови допоможуть забезпечити ефективну та прозору національну і ринкову інфраструктуру, сприятимуть інноваціям та розвитку різних галузей економіки в Євросоюзі. Токенізовані активи можуть стати важливим інструментом для забезпечення доступу до нових економічних та соціальних моделей, створення інноваційних рішень та розвитку цифрової економіки в Україні під час і особливо після закінчення війни.

Виклад основного матеріалу. Що стосується наразі уже майже універсального поняття «механізм», то він бере свій початок з механіки, а у найбільш загальному сенсі під «механізмом» (*грец. μηχανή mechané – машина*) розуміють «систему рухомих ланок або деталей, що призначена для передачі чи перетворення (відтворення) руху» [13]. Якщо відійти від простих законів механіки,

то у переносному сенсі «механізм» це певний спосіб перетворення зусиль або принцип, що розглядається як «система функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ» [13].

Серед гуманітарних наук в Україні термін «механізм» набув свого найбільшого поширення в економіці і в науці державного управління. В економічній науці категорію «механізм» трактують як «внутрішню будову, систему функціонування, апарат діяльності» [13]. На думку Д. Лесечка [11], під механізмом «розуміється взаємодія між об'єктами управління та їх керівниками, що мають три стадії обміну інформацією для отримання позитивного ефекту: суб'єкти надсилають її топ-менеджерам, топ-менеджер отримує всю інформацію і розраховує майбутній результат, керівник оголошує результат».

За визначенням Г. Одінцової, механізм управління це «засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення визначеної мети» [1, с. 12].

«Економічний механізм управління – це сукупність елементів планування та прогнозування, за допомогою яких здійснюється в організації формування політик ціноутворення, економічного стимулювання, фінансового кредитування, налагодження системи формування та розподілу прибутку, стимулювання до продуктивності трудових ресурсів та покращення матеріально-технічного забезпечення» [3]. На цей механізм впливають одночасно і зовнішні, і внутрішні чинники ринкового середовища [12]. Тому є доцільним «… в даному контексті використовувати також інноваційний менеджмент, адже сьогодні інновації виступають двигуном у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його ефективності в виробничо-господарській діяльності…» [16]. Варто погодитися з таким підходом і далі розгортати обґрунтування розвитку ринкової інфраструктури виключно з урахуваннях значних інновацій.

Що стосується більш строгого терміну «валютні цінності», то він у законодавстві України визначений у різних нормативно-правових документах, зокрема:

1) у Законі України «Про валюту і валютні операції» поняття «валютні цінності» визначається як «національна валюта (гривня), іноземна валюта та банківські метали» [17];

2) Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ототожнює поняття валютних коштів і валютних цінностей і відносить до них: іноземну валюту готівкою, платіжні документи, цінні папери, золото та інші дорогоцінні метали у вигляді зливків, пластин та монет, а також сертифікати, облігації, варанти та інші цінні папери, номінал яких виражено у золоті, дорогоцінні камені [19];

3) відповідно до Митного кодексу України до валютних цінностей відносяться:

– валюта України – грошові знаки у вигляді банкнотів, казначейських білетів, монет та в інших формах, що перебувають в обігу та є законним платіжним засобом на території України, а також вилучені з обігу або такі, що вилучаються з нього, але підлягають обмінові на грошові знаки, які перебувають в обігу;

– іноземна валюта – іноземні грошові знаки у вигляді банкнотів, казначейських білетів, монет, що перебувають в обігу та є законним платіжним

засобом на території відповідної іноземної держави, а також вилучені з обігу або такі, що вилучаються з нього, але підлягають обмінові на грошові знаки, які перебувають в обігу;

– платіжні документи та цінні папери (акції, облігації, купони до них, векселі (тратти), боргові розписки, акредитиви, чеки, банківські накази, депозитні сертифікати, інші фінансові та банківські документи), виражені у валюті України, в іноземній валюті або банківських металах;

– банківські метали, а саме золото, срібло, платина, метали платинової групи, доведені (афіновані) до найвищих проб, у зливках і порошках, що мають сертифікат якості, а також монети, вироблені з дорогоцінних металів [14];

Узагальнюючи вищезазначене, під валютними цінностями слід розуміти: національну валюту, іноземну валюту, банківські метали, цінні папери та платіжні документи. Слід зазначити, що відповідно до статті 193 Цивільного кодексу України валютні цінності відносяться до такої категорії, як майно [20]. Водночас, набуття, зміна або припинення цивільних прав та обов'язків відносно об'єкту правовідносин відбувається в межах правочину, однією з підстав провадження якого є договір, в якому, своєю чергою, і визначається об'єкт правовідносин. А до об'єкту правовідносин належить майно (роботи, послуги, тощо), відносно до якого відбувається набуття, зміна або припинення цивільних прав та обов'язків.

Таким чином, валютні цінності можуть бути об'єктом правовідносин. Проте оскільки законним платіжним засобом, обов'язковим до приймання за номінальною вартістю на всій території України, є грошова одиниця України – гривня, тобто національна валюта у розумінні категорії «валютні цінності», то саме національна валюта є фактично зв'язувальною категорією, яка й забезпечує цивільний обіг інших валютних цінностей в Україні. Тому в аспекті токенізації валютних цінностей для розвитку світової інфраструктури фінансових розрахунків у цьому підрозділі надалі мова буде йтися саме про гроші.

Сьогодні гроші, які використовуються, є фіатними, тобто їхня цінність забезпечена борговими зобов'язаннями держави. А право емісії готівки мають лише центральні банки. З розвитком різних онлайн-сервісів, форм та способів здійснення оплати в останні роки простежується чітка тенденція до зменшення в обігу готівкових коштів. Водночас кількість безготівкових транзакцій зростає, що поступово робить безготівкові, або електронні, гроші основою грошової маси. Так, за прогнозами, зробленими у березні 2019 р. [40], середнє скорочення використання готівкових коштів до 2026 р. сповільниться до 1,4 % на рік.

У межах загальноприйнятої дворівневої системи електронні гроші центрального банку доступні лише комерційним банкам у вигляді кореспондентських рахунків і депозитів у центральному банку. Розрахунки між фінансовими установами відбуваються за допомогою кореспондентських рахунків. Таким чином забезпечується єдина вартість грошей та можливість для центрального банку керувати грошовою системою та, як наслідок, ціновою та фінансовою стабільністю. Економічні агенти використовують в обігу безготівкові гроші, що є зобов'язаннями комерційних банків, тобто розрахункові та депозитні рахунки [10].

Проте проведення міжнародних розрахунків для економічних агентів пов'язане з цілим набором ризиків і складнощів. Традиційно вважалося, що цих ризиків більшою мірою зазнають малі та середні підприємства (далі – МСП),

які беруть участь у транскордонній торгівлі. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, саме вони меншою мірою захищені від ризику неплатежів під час виходу на нові закордонні ринки через обмежені можливості проведення належного аналізу кредито- і платоспроможності незнайомого контрагента, а також високу вартість та складність інструментів традиційного торговельного фінансування, що застосовуються для мінімізації подібних ризиків (документарні інкасо, акредитиви, гарантії). Саме висока вартість інструментів традиційного торговельного фінансування призвела до того, що, наприклад, частка використання компаніями МСП документарних акредитивів у міжнародній торгівлі скоротилася з 50 % у 1970-х рр. до 15 % у 2018 р. [22]. Одночасно ОЕСР відзначає слабкий інтерес із боку комерційних банків до надання подібних фінансових продуктів невеликим компаніям. Причинами цього є проблеми отримання достовірної інформації про фінансовий стан компаній (а саме — малих і середніх підприємств) і високі транзакційні витрати на процес збору та аналізу інформації про бізнес-об'єкт (або англ. *due diligence*) за порівняно невеликих обсягів продажів продуктів торгового фінансування клієнтам цього сегмента [43].

Незважаючи на активну цифровізацію різних сфер економічної діяльності останніми роками, основою інфраструктури системи міжнародних розрахунків, що дає змогу здійснювати перекази грошових коштів між рахунками господарюючих суб'єктів різних держав і юрисдикцій, продовжують залишатися приватні міжбанківські кореспондентські відносини. Рада з питань фінансової стабільності (FSB), створена для моніторингу та виявлення вразливостей у функціонуванні міжнародної фінансової системи, характеризує цей архаїчний механізм досить лаконічно – неефективний, використовуючи такі характеристики, як «дорого, повільно, непрозоро, з обмеженим доступом» [36; 37]. Проведення транскордонних платежів часто перетворюється для учасників міжнародних економічних відносин на справжній квест, на початку проходження якого ні платник, ні одержувач коштів не мають чіткого уявлення про те, як швидко буде здійснено банківський переказ і скільки він коштуватиме.

Високий розмір банківських комісій за виконання платежу в іншу юрисдикцію і погано прогнозована під час подачі платіжного доручення кількість фінансових посередників у кореспондентському ланцюжку, яка донині не дає змоги заздалегідь оцінити витрати, пов'язані з транскордонним переказом, також негативно впливають на міжнародну торгівлю та інвестиційну діяльність. Більш того, середній розмір підсумкової комісії відрізняється від регіону до регіону, створюючи свідомо нерівні умови ведення бізнесу. Наприклад, у Європі середня вартість транскордонного роздрібного переказу коштуватиме менш ніж 2 % від суми платежу, тоді як у Латинській Америці – понад 7 % [38]. А в разі невеликих перерахувань вартість банківських комісій становить кратно більшу відносну величину, що фактично виключає із системи міжнародних економічних відносин мікропідприємства, для яких транскордонні перекази стають просто невигідними, а також несприятливо позначається на міграційній активності приватних осіб. Так, за даними Світового банку, у першому кварталі 2022 р. у світі в середньому вартість транскордонного переказу $ 200 обходилася в 6,09 %, $ 500 – у 4,09 %. Банки є найдорожчим способом переказу коштів, у середньому забираючи 10,94 % від суми як комісію за надані послуги [47, с. 22]. Водночас загальна сума подібних грошових переказів у світовій економіці в 2021 році склала близько $ 589 млрд [46].

У 2020 р. країни Великої двадцятки (G20) офіційно проголосили підвищення ефективності транскордонних переказів одним зі своїх пріоритетів, адже швидші, дешевші, прозоріші та доступніші міжнародні платежі можуть створити значні переваги для громадян та економік у всьому світі й підтримати економічне зростання, міжнародну торгівлю, глобальний розвиток і фінансову інклюзивність [36].

Окремо варто сказати про наявну стійку тенденцію до зниження частки готівкових розрахунків у цілій низці держав. Наприклад, частка безготівкових розрахунків у сфері послуг і роздрібної торгівлі зросла у Великій Британії, Швейцарії, Франції, країнах Скандинавії та Бенілюксу, де частка готівкових платежів станом на 2019 р. становила від 8,4 % (Ісландія) до 30,1 % (Люксембург) [44]. Унаслідок фактичного витіснення з розрахунків готівкової форми грошей і відсутності юридичної можливості відкривати безготівкові рахунки безпосередньо в центральному банку компанії та приватні особи перелічених держав для здійснення розрахункових операцій були вимушені практично повністю покладатися на безготівкові інструменти, запропоновані комерційними банками та іншими приватними провайдерами фінансових послуг. Це засвідчує статистика використання готівкових банкнот євро:

а) з одного боку, незважаючи на довготривалий приріст номінального обсягу готівкових банкнот, що перебувають в обігу, з моменту запровадження готівкового євро з 2002 р. і до кінця 2020 р. показник становив 1,435 трлн євро, до кінця 2019 р. було 1,293 трлн євро, а середньорічний темп приросту за останні 10 років дорівнював 5 %;

б) з іншого боку, частка готівки євро, що використовується під час розрахунків у Єврозоні, знижується: у 2019 р. вона становила 20–22 %, а у 2004 р. – 35 %.

Цей феномен отримав назву «парадокс банкнот» (*англ. the paradox of banknotes*). Суть його в тому, що за зростаючого попиту на банкноти їхнє використання в транзакціях знижується: готівка дедалі більше виконує функцію засобу заощадження, ніж виступає розрахунковим інструментом [48]. Тобто фактично процес організації розрахунків для широкого вжитку населенням і бізнесом у зазначених національних країнах виявився де-факто монополізованим незалежними гравцями, які майже самостійно встановлюють «правила гри» на цьому полі, а саме визначають розмір комісії за здійснення платежів, умови розрахунково-касового обслуговування тощо. Додаткові ризики виникають, коли ці «незалежні» гравці виявляються іноземними компаніями: у цьому разі під загрозу ставиться не тільки конфіденційність особистих даних платників і одержувачів коштів, а й розрахунковий суверенітет країни.

У разі організації внутрішніх платежів негативні наслідки такої монополізації не завжди очевидні для господарюючих суб'єктів завдяки діям центральних банків, які покликані дбати про високу якість і доступність фінансових послуг, що надаються у національній економіці, оберігати розрахунковий суверенітет країни. Проте діяльність центральних банків іноді «впирається» в підкріплене комерційними причинами небажання місцевих комерційних банків надавати платіжні сервіси за принципом «якісніше і дешевше».

У традиційних фінансових установ, особливо комерційних банків, виникають труднощі з їхніми моделями господарської діяльності, оскільки завдяки новим технологіям набувають поширення віртуальні й онлайн-банки (наприклад, український Monobank чи британський сервіс українського походження

Revolut), які можуть охоплювати більшу кількість клієнтів, а також онлайн-платформи, які забезпечують прямий зв'язок між вкладниками і позичальниками. Ці установи й платіжні платформи посилюють конкуренцію, сприяють впровадженню інновацій та зниженню витрат. Вкладники отримують доступ до розширеного набору ощадних, кредитних і страхових продуктів, а представники малого бізнесу можуть забезпечити отримання фінансування з джерел, відмінних від банків, які зазвичай висувають суворі вимоги до оцінки кредитоспроможності та заставного забезпечення. Здійснювати внутрішні та міжнародні платежі стає дешевше і швидше, що вигідно як споживачам, так і бізнесу. До того ж розвиток і впровадження сучасних цифрових технологій у фінансовий сектор, наприклад таких, як технологія розподіленого реєстру, підвищують частку різноманітних фінтех-рішень у банківському та суміжних секторах.

Платіжна інфраструктура, яка повністю перебуває в руках приватного сектору, може бути ефективною та дешевою, але є ризик того, що деякі її частини можуть припинити функціонування у разі втрати довіри людей в період фінансових потрясінь. Мабуть, без надійно функціонуючої платіжної системи сучасна економіка зупинилася б. У відповідь на такі побоювання центральні банки різних країн вивчають можливість використання технології розподіленого реєстру та рішень на її основі: в зоні своєї відповідальності на національному рівні вони розглядають можливість випуску грошей центрального банку в цифровій формі для здійснення роздрібних платежів – так званих цифрових валют центральних банків (CBDC – central bank digital currency). Підстави для цього варіюються від розширення фінансової доступності (наприклад, надання легкого доступу до безоплатної цифрової платіжної системи навіть тим, хто не має банківського рахунку) до підвищення ефективності та стабільності платіжних систем через створення державного варіанта здійснення платежів як механізму підтримки (наразі цю функцію виконує готівка) [39].

Єдино прийнятного визначення цифрової валюти центрального банку (далі – ЦВЦБ) на даний момент не існує. Тому вбачається за необхідне розглянути наявні підходи до визначення цього поняття:

– Європейський центральний банк визначає ЦВЦБ як «цифрову форму фіатних грошей, що є загальнодоступною, випускається державою і має статус законного платіжного засобу» [35];

– Банк міжнародних розрахунків визначає ЦВЦБ як «зобов'язання центрального банку, виражені в наявній одиниці обліку, що служить як засобом обігу, так і засобом збереження» [26];

– Міжнародний валютний фонд визначає ЦВЦБ як «цифрову форму існуючих фіатних грошей, що випущена центральним банком і може виконувати функцію законного платіжного засобу» [42].

З цього можна зробити висновок, що ЦВЦБ не є якимось окремим фінансовим чи платіжним інструментом, а фактично позиціонується як третя форма грошей (готівка, електронні гроші) – цифрова.

– Історія сучасних цифрових валют центральних банків відносно нова. Ще у листопаді 2015 р. Банк міжнародних розрахунків опублікував дослідження «Цифрові валюти» [25], у якому закликав центральні банки вести ретельний «моніторинг та аналіз розвитку історії впровадження (у фінансову систему) цифрових валют і технології розподілених реєстрів». У березні 2018 р. Банк міжнародних розрахунків представив доповідь «Цифрові валюти центральних

банків» [25], яка стала відправною точкою не тільки впровадження для широкого вживання поняття «цифрові валюти центральних банків», а й заклала підґрунтя регулярних досліджень цього напрямку в різних державах. Станом на серпень 2023 р. як мінімум у чотирьох юрисдикціях цифрова валюта центрального банку вже використовувалася у повсякденних розрахунках:

– на Багамських Островах, де з жовтня 2020 р. паралельно з традиційним багамським доларом циркулює Sand Dollar [30];

– у Нігерії, що запустила eNaira в жовтні 2021 р. [29];

– на території Організації Східнокарибських держав, яка в березні 2021 р. офіційно оголосила про запровадження першої у світі цифрової валюти центрального банку – DCash –у межах валютного союзу [27];

– у червні 2022 р. про перехід до фази випуску в повсякденний обіг своєї цифрової валюти Jam-Dex оголосив Центральний банк Ямайки [24], а в серпні того самого року ним було емітовано першу партію – 230 мільйонів Jam-Dex [23].

Крім того, за даними [28], у 28 країнах проводять тестування пілотних проєктів ЦВЦБ, а 68 інших центральних банків залучені в ту чи іншу стадію дослідження цього питання. Причому кількість таких центральних банків у світі за останні роки істотно зросла: з 65% (у 2017 р.) [28] до 90 % (травень 2022 р.) [41]. Загальну географію проведення досліджень та запуску пілотних проєктів цифрових валют центральних банків у світі подано на рис. 1.

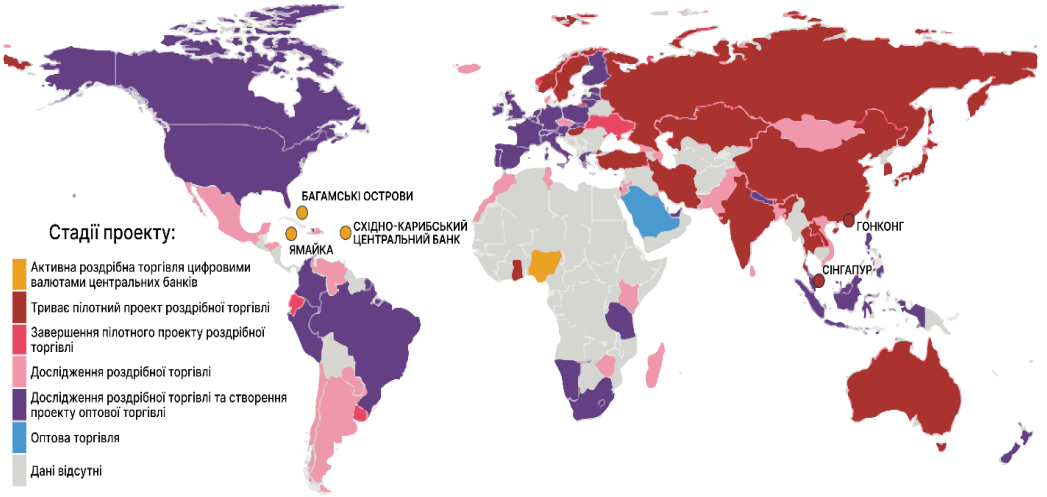


Рисунок 1. Географія проведення досліджень та запуску пілотних проєктів цифрових валют центральних банків

Figure 1. Geography of research and launch of digital currency pilot projects by central banks

** Джерело: [41].*

Тестування цифрового юаня Народним банком Китаю можна визнати найуспішнішим і найдинамічнішим впровадженням ЦВЦБ. Згідно з офіційною статистикою, до кінця 2021 року в межах пілотних проєктів у КНР було відкрито понад 261 млн персональних електронних гаманців, а загальна сума транзакцій за ними перевищила 87,6 млрд цифрових юанів [31]. Причому

Народний банк Китаю встиг апробувати використання цифрового юаня не тільки серед національних користувачів, а й серед іноземних громадян, які відвідали в лютому 2022 р. Зимові Олімпійські ігри в Пекіні.

Більшість центральних банків провідних країн світу у своїх оцінках перспектив упровадження власних ЦВЦБ уникають конкретних та точних термінів або часових орієнтирів. Наприклад, Європейський центральний банк, який ініціював у липні 2021 р. так звану «дослідницьку фазу проєкту цифрового євро», очікує її завершення до жовтня 2023 р. [33; 34]. І лише після цього управлінська рада банку ухвалюватиме рішення про доцільність переходу до наступного етапу – розробки технічної платформи та проведення пілотного тестування цифрового євро. Цей етап, за планом ЄЦБ, триватиме близько трьох років, і це, відповідно, вказує на нечіткий час запуску цифрового євро до 2026 р.

Навіть Народний банк Китаю, який більше за всіх інших центробанків з провідних країн світу просунувся у тестуванні ЦВЦБ, не публікує точних термінів переходу на широке повномасштабне використання цифрового юаня [45]. Така обережність монетарних регуляторів пов'язана з численними та наразі не до кінця зрозумілими потенційними ризиками від запуску ЦВЦБ для відповідних національних фінансових систем.

Окремо слід звернути увагу на досвід Національного банку України у сфері дослідження та запуску власної української ЦВЦБ. Так, в [15] зазначено, що «Національний банк України, складовою візії якого є інтеграція до європейської спільноти центробанків, відповідно до глобальних тенденцій щодо інноваційного розвитку в платіжній сфері, у 2016 році розпочав вивчення можливості випуску ним власної ЦВЦБ – електронної гривні або е-гривні, виходячи з того, що:

– е-гривня розглядається як цифрова валюта, що випускається Національним банком України;

– е-гривня може бути охарактеризована як національна цифрова валюта, що є фіатною валютою;

– е-гривня має обмінюватись без обмежень на готівкові або безготівкові кошти у співвідношенні 1:1;

– е-гривня не є дохідним інструментом, отже, це засіб платежу, а не накопичення» [15].

«У 2018 році Національний банк провів закритий пілотний проєкт, який передбачав упровадження платформи «Електронна гривня» (далі – Платформа), випуск в обіг обмеженої кількості е-гривні та тестування операцій з її використанням працівниками Національного банку та компаній — учасників проєкту…» [15]. Зараз, у 2024 р., Національний банк України досі розглядає можливість впровадження е-гривні на платіжному ринку України за двома альтернативними верхньорівневими моделями (схемами) взаємодії учасників: централізованою або децентралізованою.

Централізована модель (рисунок 2) передбачає:

1) єдино можливим «емітентом е-гривні є Національний банк України. Так звані «електронні гаманці» (або е-гаманці) обліковуються у єдиному централізованому реєстрі Платформи, власником і оператором якої одноосібно є Національний банк України;

2) рішення про включення будь-якої операції до реєстру (валідація операції) приймається виключно на інформаційних ресурсах Національного банку України;

3) інші банки і небанківські фінансові установи відповідно до такої схеми є агентами з розрахунків та розповсюдження е-гривні, забезпечують доступ користувачів до Платформи через свої Інтернет-ресурси, надають клієнтам інші сервіси: захищене зберігання ключів, надання додатків для мобільних пристроїв, зручне надання інформації про операції клієнтів тощо» [15].



Рисунок 2. Централізована модель впровадження е-гривні на платіжному ринку України

Figure 2: Centralized model of e-Hryvnia implementation in the Ukrainian payment market

** Джерело: [15].*

«Користувачі – фізичні особи можуть застосовувати інноваційний інструмент для здійснення швидких платежів на невеликі суми, який має низку переваг порівняно з платіжними картками та електронними грошима. Погашення і розрахунки гарантуються Національним банком, що робить е-гривню максимально захищеним платіжним інструментом. Гаманці з е-гривнею можуть бути як ідентифікованими, так і анонімними, що може впливати на розмір лімітів за операціями з е-гривнею порівняно з лімітами за операціями з використанням електронних грошей» [15].

У разі впровадження е-гривні за централізованою моделлю Національний банк виконуватиме невластиві для нього функції щодо роботи з фізичними особами (у тому числі вирішення спірних ситуацій).

Децентралізована модель (рисунок 3) передбачає:

1) «банкам і небанківським фінансовим установам (далі – Емітенти) надається право випуску е-гривні під контролем Національного банку. Е-гаманці клієнтів, торговців, агентів ведуться децентралізовано – окремо в інформаційних системах кожного з Емітентів;

2) Національний банк забезпечує можливість використання е-гривні одного Емітента в мережах торговців та/або агентів із розрахунків інших Емітентів та розрахунки за операціями в е-гривні між Емітентами;

3) Емітенти у своїх системах обслуговування е-гривні можуть підтримувати як модель без ідентифікації користувачів е-гривні, так і з частковою/по-

вною ідентифікацією користувачів. Проте у такому випадку е-гривня вже не буде відповідати критеріям ЦВЦБ, оскільки емісія цієї цифрової валюти буде здійснюватися не центральним банком, а іншими установами» [15].

4) «Така модель може бути привабливою для учасників платіжного ринку, у першу чергу – для небанківських фінансових установ. У разі використання ідентифікованих е-гаманців вони б могли стати певним «аналогом поточних рахунків», які б відкривали і вели небанківські фінансові установи під контролем Національного банку, та стати конкурентною альтернативою системам електронних грошей, які сьогодні функціонують на українському ринку» [15].

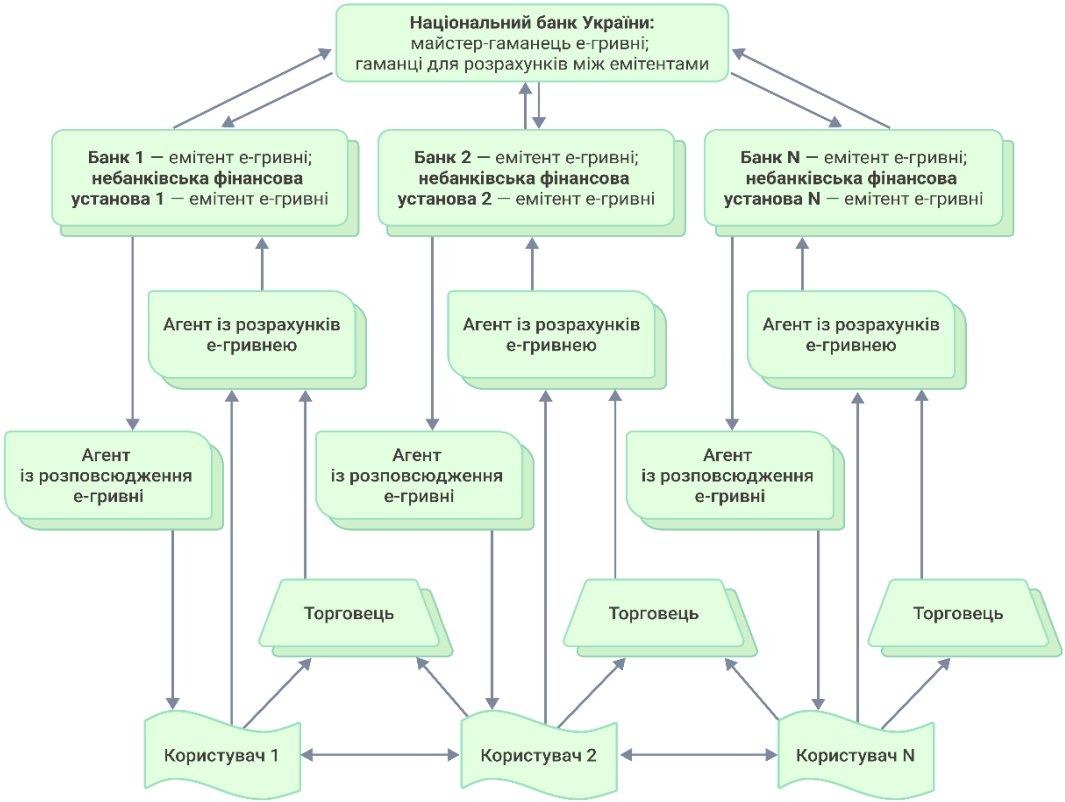


Рисунок 3. Децентралізована модель впровадження е-гривні на платіжному ринку України

Figure 3. Decentralized model of e-hryvnia implementation in the Ukrainian payment market

** Джерело: [15].*

Підсумкові висновки запровадження пілотного проєкту «е-гривня» [15] такі:

1) «впровадження е-гривні неможливе без значних інвестицій та часу на модернізацію платіжної інфраструктури для такого інструменту, оскільки український ринок платіжних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, концентрації та сформованою інфраструктурою;

2) упровадження е-гривні потребуватиме законодавчого врегулювання;

3) бізнес-модель потребує подальшого детального опрацювання з учасниками платіжного ринку» [15].

Таким чином, впровадження національної цифрової валюти центрального банку є досить складним завданням, яке передбачає необхідність формування та розвитку відповідної супутньої інфраструктури, що потребує значних приватних інвестицій в неї, а також необхідність додаткового законодавчого врегулювання і чималих промо-витрат на долання ментального, понятійного спротиву кінцевих користувачів ЦВЦБ, особливо – свого населення. Тому ЦВЦБ на даному етапі не є цілком дієвим та оптимальним рішенням щодо застосування технології розподіленого реєстру та токенізованих активів в аспекті розвитку інфраструктури фінансових розрахунків та ринкової інфраструктури взагалі.

Проте інфраструктура фінансових розрахунків фактично є важливою частиною сучасної ринкової інфраструктури, оскільки забезпечує розрахунки між економічними агентами. Тому, говорячи про використання інструментів технології розподіленого реєстру для токенізації валютних цінностей в аспекті розвитку світової інфраструктури фінансових розрахунків, слід розглянути це питання не на загальному, а на прикладному рівні, наприклад – в аспекті забезпечення провадження правочинів у сфері електронної комерції.

В Україні правові відносини у сфері електронної і цифрової комерції під час вчинення електронних правочинів регулюються Законом «Про електронну комерцію» [18]. Відповідно до цього Закону, під «електронною комерцією» слід розуміти «відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру» [18]. Тобто взаємовідносини між суб'єктами електронної комерції відбуваються дистанційно за допомогою таких інформаційно-комунікаційних систем:

1) торговельної онлайн-платформи (інтернет-магазин тощо), на якій відбувається замовлення товару/послуги і акцептується (укладається) електронний договір;

2) платіжної системи, що забезпечує можливість здійснення оплати в межах оформлення замовлення товару/послуги.

Типовий правочин з купівлі/продажу товару через вітчизняні онлайн-платформи, наприклад OLX, фактично відбувається на рівні довірчих відносин між учасниками OLX, тому що внутрішньою політикою OLX не вимагається остаточна верифікація суб'єктного складу та не гарантується сувора відповідність об'єктного складу (фізичні і споживчі кондиції навіть нового товару). Відповідно, сторони покладаються на:

а) доброчесність одна одної;

б) рейтингові й організаційні санкції платформи OLX щодо можливого порушника;

в) право повернення оглянутого і неушкодженого товару згідно з вимогами платформи і національного закону про захист прав споживачів.

Схожим є стан справ і в разі здійснення електронного правочину під час замовлення товару в будь-якому інтернет-магазині. Водночас, деякі інтернет-магазини, онлайн-платформи вживають додаткових організаційних заходів

із метою підвищення безпеки під час замовлення й оплати товару, наприклад послуга «OLX-доставка», «накладений платіж» тощо. Ці послуги є певними аналогами банківського акредитива чи ескроу-рахунку, які є фінансовими інструментами (банківськими продуктами/послугами), що використовуються з метою забезпечення надійності провадження правочину між економічними агентами: продавцем і покупцем.

Спираючись на інформаційно-прикладну природу токенізованих активів, що була розкрита у [5], нижче у цій статті автором пропонується механізм використання токенізованих активів для здійснення правочинів у сфері електронної і цифрової комерції із відкладеною у часі оплатою без внесення авансового платежу в мережі Інтернет за допомогою рахунку умовного зберігання грошових коштів (ескроу). Зокрема, але не обмежуючись, сфера електронної і цифрової комерції є однією із найбільш знакових і масштабних сфер, у якій можна відстежити розвиток ринкової інфраструктури. Відтак сфера електронної і цифрової комерції обрана одним із наочних прикладів сфер використання пропонованого механізму.

Головна ідея цього нового механізму передбачає створення програмного рішення, основне призначення якого – модернізація електронної комерції за допомогою токенізованих активів в операціях між продавцями та покупцями як верифікованими користувачами інформаційної платформи (напр., «Система Bitbon» українського походження), що здійснюються через Інтернет із відкладеною оплатою без внесення авансового платежу. Опис елементів структури механізму використання та його наслідки наведені у таблиці 1.

Таблиця 1. Структура механізму використання токенізованих активів у розвитку ринкової інфраструктури на прикладі сфери електронної комерції

Table 1. Structure of the mechanism for using tokenized assets in the development of market infrastructure on the example of e-commerce

Елемент механізму	***Пояснення елемента***
1. Головний пропонований спосіб оновлення ринкової інфраструктури	Технологічно гарантовані умови виконання угоди між продавцем і покупцем у системі електронної комерції за допомогою токенізованих активів. За цих умов: • продавці та покупці є верифікованими користувачами інформаційної платформи; • операції здійснюються через Інтернет із відкладеною оплатою без внесення авансового платежу
2. Принципи дії механізму	1) комплексне охоплення — є універсальним для будь-яких (або майже будь-яких) галузей, регіонів і законних видів господарської діяльності; 2) прозорість відстеження для регуляторів (банківський нагляд); 3) юридична простота: використання чинних норм цивільного права (щодо правочинів). В основі правочинів — законні й підтверджені права на здійснення договору, що вносяться продавцем і покупцем та перевіряються ДІП; 4) простота й алгоритмізація обліку подій — стосується усіх подій за договорами попереднього замовлення товару або послуги без внесення авансового платежу, що укладаються між користувачами інформаційної платформи; 5) універсальність для різних правових юрисдикцій; 6) багатофункціональність банківського ескроу-рахунку; 7) технологічне гарантування зобов'язань сторін правочину, що значно підвищує довіру між ними

Елемент механізму	*Пояснення елемента*
3. Економічні цілі і завдання для реалізації	• технологічно забезпечити набагато вищий рівень довіри між економічними агентами в е-комерції; • підвищити швидкість обігу валютних цінностей під час національних і транскордонних взаєморозрахунків; • знизити транзакційні витрати продавця і покупця
4. Основний компонент	• нове програмне рішення як новий сервіс автоматичного обліку одиниць обліку прав сторін договору попереднього замовлення товару (послуги) без внесення авансового платежу; • цей сервіс має бути повністю інтегровано у дієву децентралізовану інформаційну платформу «Система Bitbon» українського походження
5. Тип технічної конфігурації цифрового рішення, що забезпечує дію пропонованого механізму	Галузева платформа та забезпечення її широкої модульності
6. Роль токенізованого активу	Для кожної угоди (правочину) алгоритмічно створюється токенізований актив, первинним активом якого є права на здійснення договору із використанням інформаційної платформи з присвоєнням унікального цифрового ідентифікатора (токену) в розподіленому реєстрі інформаційної платформи за умови зберігання на рахунку ескроу певної суми грошових коштів
7. Головні засоби та інструменти	1) укладений тристоронній договір рахунку умовного зберігання між комерційним представником продавців (власником рахунку ескроу), банком і комерційним представником покупців (бенефіціаром за договором рахунку ескроу); 2) одиниці токенізованого активу як одиниці обліку прав сторін договору попереднього замовлення товару (послуги) без внесення авансового платежу; 3) класичний банківський ескроу-рахунок; 4) методологія і процедура створення токенізованих активів усередині ДІП; 5) децентралізована інформаційна платформа (наприклад, «Система Bitbon» українського походження) та її реєстри обліку на основі технології розподіленого реєстру — для автоматичного обліку усіх операцій і прав на активи; 6) мережа Інтернет як загальне середовище; • існуюча система приватних міжбанківських кореспондентських відносин
8. Оновлені елементи в традиційній ринковій інфраструктурі	• Архітектура і спосіб організації приватних міжбанківських кореспондентських платежів (у межах угод). Проте це не є новою платіжною системою
9. Очікувані результати для архітектури і складу ринкової інфраструктури	• спрощення архітектури у бік використання сервісів інформаційних платформ без надлишкової централізації впливу власників таких платформ; • алгоритмізація процедур і зменшення людського фактору (час, помилки і транзакційні витрати) в організації усіх запрограмованих процесів під час надання посередницьких послуг
10. Очікувані результати для фінансової системи держави	• крок у бік підвищення можливості використання малоліквідних активів в економіці — за рахунок токенізації прав на такі активи; • збільшення частки економічно активного населення; • підвищення рівня прозорості і податкової підзвітності операцій; • внесок у вирішення глобальної проблеми майнової нерівності

** Джерело: розробка автора з урахуванням [7, С. 425–428].*

Основним компонентом програмного рішення є сервіс, що лише на етапах отримання права на здійснення правочину та його закриття передбачає використання банківського рахунку умовного зберігання (ескроу). Таке програмне рішення дозволяє забезпечити облік подій за договорами попереднього замовлення товару або послуги без внесення авансового платежу (далі – договір), що укладаються між користувачами децентралізованої інформаційної платформи. Наразі такий вид договору в електронній комерції практично не використовується насамперед через дефіцит довіри між продавцем і покупцем. Як децентралізована інформаційна платформа пропонується вже наявна децентралізована інформаційна платформа «Система Bitbon» українського походження, в якій уже налаштовані методологія, засоби і правова основа для здійснення таких угод.

Разом це рішення не створює нову форму або вид грошових коштів – воно спрямоване на автоматизацію способу контролю виконання умов конкретного договору. Відтак таке рішення не підпадає під дію численних обмежуючих рекомендацій міжнародних організацій (наприклад, FATF, FSB) щодо використання електронних або цифрових грошей. До того ж це рішення дозволяє мінімізувати корупційні ризики завдяки програмному контролю, застосуванню алгоритмів і зниженню впливу людського чинника, а також значно знижує ймовірність шахрайських проявів.

Автоматизація контролю виконання умов за договором із застосуванням технології розподіленого реєстру та токенізованих активів дозволяють багаторазово використовувати рахунок умовного зберігання третіми особами (покупцями й продавцями) для здійснення договорів у межах провадження електронної комерції, що сприяє розширенню можливостей класичного банківського ескроу-рахунку, робить його багатофункціональним та багатоцільовим і надає йому додаткових властивостей, зберігши його відмінні характеристики, зокрема персоніфікацію й спеціалізацію. Цей механізм передбачає використання рахунку умовного зберігання в межах чинних законодавчих норм, що застосовуються до рахунку типу ескроу.

Принципові сутнісні положення цього механізму, які одночасно містять практичну значущість і наукову новизну:

1) укладання тристороннього договору рахунку умовного зберігання між комерційним представником продавців (власник рахунку ескроу), банком і комерційним представником покупців (бенефіціар за договором рахунку ескроу) – із метою надання третім особам можливості його використання для багаторазового здійснення правочинів із відкладеною у часі оплатою без внесення авансового платежу (договір) у межах здійснення електронної комерції та автоматичного (програмного) контролю комерційним представником покупців, як бенефіціаром за договором ескроу, своїх зобов'язань для розпоряджання грошовими коштами на користь третіх осіб (продавців – одержувачів відкладеної у часі оплати за правочинами, укладеними в межах здійснення електронної комерції);

2) наявність інформаційної платформи на базі технології розподіленого реєстру, за допомогою якої здійснюватиметься облік подій за договорами з використанням рахунку ескроу, що укладаються між користувачами цієї платформи.

3) наявність спеціалізованого сервісу, що здійснюватиме програмний контроль виконання умов за договорами, а також умов виконання комерційним представником покупців своїх зобов'язань, як бенефіціаром за договором рахунку умовного зберігання (ескроу) (див. таблицю вище).

Цей механізм також передбачає створення токенізованого активу, первинним активом якого є права на здійснення договору із використанням інформаційної платформи з присвоєнням унікального цифрового ідентифікатора (токену) в розподіленому реєстрі інформаційної платформи «Система Bitbon» українського походження за умови зберігання на рахунку ескроу певної суми грошових коштів. За допомогою токенізованого активу та його одиниць обліку в інформаційній платформі здійснюється облік прав на здійснення правочину в мережі Інтернет із відкладеною у часі оплатою без внесення авансового платежу (договору), що встановлені в токенізованому договорі такого токенізованого активу. Отже, покупці можуть використовувати одиниці цього токенізованого активу для здійснення правочинів у мережі Інтернет, продавці – для ідентифікації своїх прав на отримання відкладеної оплати з рахунку умовного зберігання (ескроу) за здійснений продаж товару/послуги, а сторони банківського договору – виконати свої зобов'язання в повному обсязі.

Фактично одиниці цього токенізованого активу є одиницями обліку прав сторін договору попереднього замовлення товару або послуги без внесення авансового платежу та елементом програмного забезпечення, зокрема інструментом фіксування подій у договорі. Для покупця/замовника як сторони договору це право на замовлення, а для продавця/виконавця як іншої сторони договору це право на отримання коштів. Реалізація продавцем/виконавцем права на отримання коштів із рахунку ескроу для сервісу – це припинення дії договору через виконання його сторонами всіх умов такого договору. Водночас грошові кошти, що зберігаються на рахунку ескроу в банку, – це відкладена оплата за договорами попереднього замовлення товару або послуги без внесення авансового платежу. Сервіс не має відношення до рахунку ескроу, тому що не веде облік грошових коштів, що на ньому перебувають. Його функціональні можливості спрямовані виключно на здійснення зазначених договорів, і це значить, що фактично він веде облік заборгованості покупця/замовника за таким договором.

Схема взаємодії учасників в межах запропонованого механізму використання токенізованих активів в операціях між продавцями та покупцями як верифікованими користувачами інформаційної платформи «Система Bitbon» українського походження, що здійснюються через Інтернет із відкладеною оплатою без внесення авансового платежу з використанням рахунку умовного зберігання (ескроу) проілюстрована на рисунку 4.

Основні переваги програмного рішення здійснення правочинів із відкладеною у часі оплатою в Інтернеті за допомогою рахунку умовного зберігання коштів (ескроу):

1) проста й безпечна реєстрація користувачів (продавці та покупці) в інформаційній платформі «Система Bitbon» українського походження з дотриманням вимог KYC та використанням принципу суверенної ідентичності для дотримання європейських вимог GDPR. Для цього пропонується наявна децентралізована інформаційна платформа «Система Bitbon» українського походження;

2) спеціалізований сервіс, що здійснює програмний контроль виконання умов за договором рахунку умовного зберігання та забезпечує автоматизацію отримання продавцями відкладеної у часі оплати;

3) використання технології розподіленого реєстру дозволяє забезпечити високий рівень надійності, безпеки та прозорість здійснюваних правочинів, а також їх незмінність і незворотність;

4) програмне рішення може надавати інструменти для управління правочинами, а саме: відстеження статусу замовлення, підтвердження отримання товару чи послуги та оброблення можливих суперечок між покупцем і продавцем;

5) сервіс може автоматично перевіряти виконання умов правочину, наприклад доставка товару або надання послуги, перш ніж здійснити переказ коштів продавцю з рахунку ескроу;

6) інформаційна платформа може надати можливість автоматичної передачі інформації про правочини до податкових органів, полегшуючи податкову звітність для користувачів, або забезпечити автоматизацію податкових відрахувань та формування податкових декларацій;

7) можливість використовувати мобільний додаток замість POS-терміналів та банківських карток;

8) токенізація прав на здійснення правочинів із відкладеною оплатою. Унікальні цифрові ідентифікатори (токени розподіленого реєстру) надають права на здійснення правочинів і можуть бути використані для ідентифікації правочинів із відкладеною оплатою, а також правочинів щодо переуступки прав на здійснення правочинів із відкладеною оплатою;

9) мінімізація корупційних ризиків за допомогою програмного контролю і застосування алгоритмів, що разом знижує вплив людського чинника.

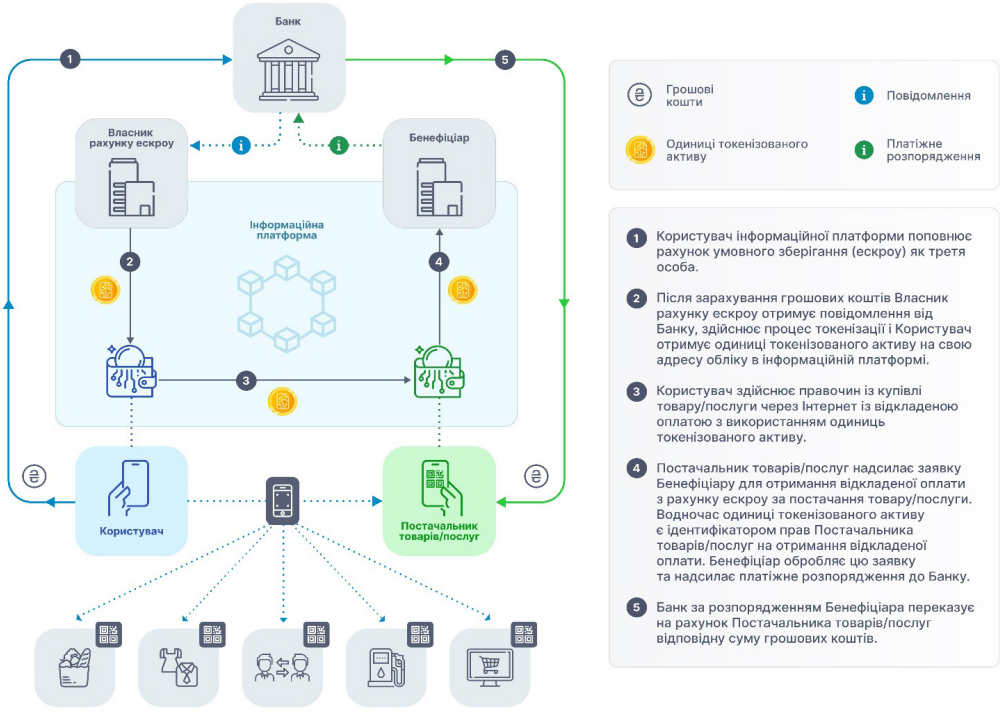


Рисунок 4. Пропонований механізм використання одиниць токенізованих активів під час організації рахунку умовного зберігання (ескроу) для здійснення правочину з відкладеною оплатою в Інтернеті

Figure 4. Proposed mechanism for using tokenized asset units when organizing an escrow account for a deferred payment transaction on the Internet

** Джерело: розробка автора.*

Переваги умовного зберігання коштів (ескроу) для продавців і покупців:

– безпечний спосіб здійснення правочинів через Інтернет;

– повна ідентифікація учасників правочину;

– безпека здійснення оплати за купівлю товарів/послуг, що забезпечується технологічно і криптографічно;

– зручний мобільний спосіб здійснення купівлі товарів і послуг із відкладеною оплатою;

– облік усіх операцій із використанням технології розподіленого реєстру;

– швидка та зручна програмна інтеграція з іншими інтернет-магазинами в різних країнах;

– програмний контроль цільового використання грошових коштів;

– використання мобільного додатка замість POS-терміналів і банківських карток;

– захист від шахрайства;

– скорочення транзакційних і часових витрат;

– суттєво прискорений процесинг укладання і здійснення правочинів із використанням технології розподіленого реєстру (майже в автоматичному режимі);

– дотримання законодавства та податкових гарантій (майже в автоматичному режимі);

– гнучкість: програмне рішення може бути адаптоване для різних видів діяльності та законодавчих вимог.

Переваги умовного зберігання коштів (ескроу) для умовного банку:

– збільшення кількості роздрібних і корпоративних клієнтів, банк може розширити свою клієнтську базу та збільшити прибуток;

– зниження видатків на обслуговування клієнтів – користувачів платформи «Система Bitbon» українського походження;

– більш вигідна модель еквайрингу;

– додаткова ліквідність банку, акумульована на рахунках ескроу;

– підвищення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг;

– зниження ризику шахрайства: програмне рішення на базі рахунку ескроу дає додатковий рівень безпеки, що означає зниження ризиків і витрат для банку та його клієнтів;

– зміцнення репутації: надання послуг ескроу може зміцнити репутацію банку як надійного та безпечного партнера для здійснення онлайн-правочинів;

– можливість масштабування: програмне рішення може бути поширене на безліч рахунків ескроу та легко масштабоване для оброблення великої кількості транзакцій, що дозволяє накопичувати обороти і прибуток;

– покращення якості обслуговування: програмне рішення дозволить банку пропонувати клієнтам простий, безпечний та надійний спосіб здійснення правочинів в Інтернеті, що збільшить їхню лояльність до банку.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Проведені вище дослідження дозволяють резюмувати такі висновки.

1) Спираючись на інформаційно-прикладну природу токенізованих активів, у статті вперше запропоновано механізм використання токенізованих активів для здійснення правочинів у сфері електронної та цифрової комерції з відкладеною в часі оплатою без внесення авансового платежу в мережі

Інтернет за допомогою рахунку умовного зберігання грошових коштів (ескроу). Основним компонентом програмного рішення є цифровий сервіс на основі технології блокчейн і який реалізується за допомоги децентралізованої інформаційної платформи, напр., платформи «Система Bitbon» українського походження. Цей сервіс – як мінімум на етапах отримання права на здійснення правочину та його закриття – передбачає використання банківського рахунку умовного зберігання (ескроу). В основі цього механізму застосована методологія токенізації активів (тобто за умови фактичного та юридичного зв'язку з первинним активом) із використанням інформаційної платформи з присвоєнням унікального цифрового ідентифікатора (токену) в розподіленому реєстрі інформаційної платформи за умови зберігання на рахунку ескроу певної суми грошових коштів. За допомогою токенізованого активу та його одиниць обліку в інформаційній платформі здійснюється облік прав на здійснення правочину в мережі Інтернет із відкладеною в часі оплатою без внесення авансового платежу (договору).

2) Показано, що цей механізм використання токенізованого активу та рахунку умовного зберігання (ескроу) для провадження правочинів у сфері електронної комерції з відкладеною оплатою між верифікованими користувачами інформаційної платформи є досить універсальним рішенням щодо застосування інструментів технології розподіленого реєстру для модернізації інфраструктури фінансових платежів в публічно-управлінських (особливо – в бюджетній, медичній, оборонній сферах) і економічних відносинах. На відміну від проєкту української цифрової валюти центрального банку е-гривні, впровадження запропонованого механізму не потребує дороговартісного оновлення платіжної інфраструктури в десятках комерційних банків за їхній власний рахунок, а також не вимагає додаткового законодавчого урегулювання. Водночас така модель і такий механізм можуть бути використані у разі законного провадження майже будь-яких правочинів у частині забезпечення відкладеної у часі оплати за договором та можуть застосовуватися у різних сферах, зокрема: в електронній і цифровій комерції, аграрному ринку тощо.

Перспективи подальших досліджень є дуже широкими як для національного й державного, так і для і міжнародного банківського сектора і більш вузького сектора фінансових розрахунків. У наступних публікаціях акцент прикладне використання запропонованого механізму в галузевому розрізі (напр., в аграрному секторі, початкова освіта, добувна промисловість та ін.) як приклад комплексного застосування (на прикладі і на основі використання реальної децентралізованої платформи «Система Bitbon») токенізованих активів в розвитку постраждалої від війни і ринкової інфраструктури в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне управління та менеджмент : навч. посібн. у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. Харків : Магістр, 2002. 492 с.

2. Дунаєв І. В., Кудь А. А. Умови запровадження децентралізованої інформаційної платформи до потреб оперативної підтримки відбудови постраждалої від війни інфраструктури. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни* : матеріали Міжнар. наук. конгресу, 24 травня 2024 року. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024.

3. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.

4. Кудь А. А. Глобальна проблема наростання економічної нерівності та токенізація активів як перспектива її вирішення. *Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 2. С. 7–24.* DOI: 10.35774/econa2023.02.007 URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5654

5. Кудь А. А. Комплексна класифікація віртуальних активів. *International Journal of Education and Science. 2021. Vol. 4. No. 3–4. p. 64–91*. DOI: https://doi.org/10.26697/ijes.2021.3.6

6. Кудь А. А. Методологічний підхід до формування механізму модернізації системи публічного управління на основі децентралізованих інформаційних платформ. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2022. № 21(50). С. 160–220.* DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21(50)-160-220

7. Кудь А. А. Модернізація системи публічного управління в епоху інформаційних платформ : монографія / ХНУ ім. В. Н. Каразіна, ННІ «Ін-т держ. упр.»; ГО «Наук.-дослід. центр екон.-прав. рішень у сфері застосування технологій розподіл. реєстру». Харків : Право, 2022. 432 с. DOI: https://doi.org/10.31359/9789669984296

8. Кудь А. А. Трансформація економічних відносин та способів їх реалізації в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. № 62. С. 42–59.* URL: http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/issue/view/522; DOI: 10.30970/ves.2022.62.0.6204

9. Кудь А. А. Феномен цифрового активу як об'єкт наукового пізнання / Модернізація електронної комерції за допомогою цифрових активів в умовах інформаційної економіки : монографія / М. А. Мащенко, О. М. Кліменко, І. Ф. Лісна, Т. С. Черкашина, А. А. Кудь. Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2023. 164 с.

10. Кудь А., Кучерявенко М., Смичок Є. Цифрові активи та їх економіко-правове регулювання у світлі розвитку технології блокчейн : монографія. Харків : Право, 2019. 384 с. URL: https://virtualasset.science/monografiya-cifrovi-aktivi-ta-yih-ekonomiko-pravove-regulyuvannya-u-svitli-rozvitku-tehnologiyi-blokchejn.pdf

11. Лесечко М. Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2002. 300 с.

12. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління. 2012. № 3. С. 61–66*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13

13. Механізм. *Вікіпедія*. URL: http://surl.li/unryc

14. Митний кодекс України : затверджено Законом України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text

15. НБУ. Аналітична записка за результатами пілотного проєкту із впровадження платформи «Електронна гривня» та електронних грошей Національного банку України (е-гривні). Київ : НБУ, 2018. 45 с. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Analitichna_zapiska_E-grivnya.pdf

16. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2019. № 12.* DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150

17. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text

18. Про електронну комерцію : Закон України від 19.11.2022 р. № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text

19. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text

20. Цивільний кодекс України : затверджено Законом України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

21. Auer R., Cornelli G., Frost J. (2020). BIS Working Papers. No. 880. Rise of the central bank digital currencies: drivers, approaches and technologies. URL: https://www.bis.org/publ/work880.pdf

22. Bain & HSBC (2018). Rebooting a Digital Solution to Trade Finance / Bain & HSBC

23. Bank of Jamaica (2022). Ceremonial first minting of BOJ CBDC. Press release. URL: https://boj.org.jm/core-functions/currency/cbdc/ceremonial-first-minting-of-boj-cbdc/

24. Bank of Jamaica (2022). JAM-DEX phased rollout progresses. Press release. URL: https://boj.org.jm/jam-dex-phased-rollout-progresses/

25. BIS (2015). Digital currencies. URL: https://www.bis.org/cpmi/publ/d137.pdf

26. BIS (2018). Central bank digital currencies. Committee on Payments and Market Infrastructures. URL: https://www.bis.org/cpmi/publ/d174.pdf

27. Bitt (2021). Bitt Partners with ECCB to Develop World's First Central Bank Digital Currency in a Currency Union. URL: https://www.bitt.com/blog/bitt-develops-worlds-first-central-bank-digital-currency-in-a-currency-union

28. Boar, C., Wehrli, A. (2021). Ready, steady, go? — Results of the third BIS survey on central bank digital currency. BIS Working Paper. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap114.pdf

29. Central Bank of Nigeria (2021). President Buhari to Unveil eNaira on Monday, 25 October 2021. Press release. URL: https://www.cbn.gov.ng/out/2021/ccd/enaira%20launch%20press%20release%20%20231021.pdf

30. Central Bank of the Bahamas (2021). The Sand Dollar is on Schedule for Gradual National Release to The Bahamas in Mid-October 2020. URL: http://surl.li/unsbq

31. Coco, F. (2022). China's digital currency: e-CNY wallet nearly doubles user base in two months to 261 million ahead of Winter Olympics. South China Morning Post. URL: http://surl.li/unscv

32. Dunayev I. V., Gavkalova N. L., Kud A. A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise technologies. 2023. № 3 (14 (123)). С. 46–56*. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448

33. ECB (2020). Report on a digital euro. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/Report_on_a_digital_euro~4d7268b458.en.pdf

34. ECB (2021). Eurosystem launches digital euro project. Press release. URL: http://surl.li/untpe

35. European Central Bank (2018). Cryptocurrencies and tokens. ECB FXCG update. URL: http://surl.li/untpo

36. FSB (2020). Enhancing cross-border payments — stage 1 report to the G20. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P090420-1.pdf

37. FSB (2021). Targets for Addressing the Four Challenges of Cross-Border Payments. Consultative document. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P310521.pdf

38. FSB (2021). Targets for addressing the four challenges of cross-border payments. Consultative document. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P310521.pdf

39. IMF. (2022). The money revolution. Crypto, CBDCs, and the future of finance. *Finance & Development. A Quarterly Publication of the International Monetary Fund. Vol. 59. No. 3.* URL: https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/09

40. Khiaonarong, T., Humphrey, D. (2019). Cash use across countries and the demand for central bank digital currency. International Monetary Fund. URL: http://surl.li/unrzj

41. Kosse A., Mattei I. (2022). Gaining momentum – Results of the 2021 BIS survey on central bank digital currencies. *BIS Papers. No. 125.* URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap125.pdf

42. Mancini-Griffoli, T., Soledad Martinez Peria, M., Agur, I. et al. (2018). Casting light on central bank digital currency. IMF Staff Discussion Notes. No. 2018/008. URL: http://surl.li/unsbl

43. OECD. (2021). Trade finance for SMEs in the digital era. OECD SME and Entrepreneurship Papers. No. 24. URL: https://www.oecd.org/cfe/smes/Trade%20finance%20for%20SMEs%20in%20the%20digital%20era.pdf

44. Statista. (2020). Estimate of the share of cash in total POS payment transactions in 38 countries in Europe in 2019. URL: https://www.statista.com/statistics/1112656/cash-use-in-europe-by-country

45. Working Group on E-CNY Research and Development of the People's Bank of China. (2021). Progress of Research and Development of E CNY in China. URL: http://surl.li/unsda

46. World Bank. (2021). Remittance Flows register robust 7.3 percent growth in 2021. Press Release No. 2022/027/SPJ. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/11/17/remittance-flows-register-robust-7-3-percent-growth-in-2021

47. World Bank. (2022). Remittance prices worldwide. No. 41. URL: https://remittanceprices.worldbank.org/sites/default/files/rpw_main_report_and_annex_q122_final.pdf

48. Zamora-Pérez, A. (2021). The paradox of banknotes: understanding the demand for cash beyond transactional use. ECB Economic Bulletin. Issue 2. Frankfurt am Main. URL: http://surl.li/unsan

Стаття надійшла до редакції 16.03.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 19.04.2024 р.

Kud A. A.,
General director of "Simcord" LLC, PhD in Public Administration,
18-A, Otakara Yarosha Street, 61166, Kharkiv, Ukraine

e-mail: Alexander.Kud@simcord.com *https://orcid.org/0000-0001-5753-7421*
ResearcherID Web of Science: Y-9777-2018

THE MECHANISM OF TOKENIZATION OF CURRENCY VALUES FOR MODERNIZATION OF A NATIONAL INFRASTRUCTURE OF FINANCIAL SETTLEMENTS

Abstract. The paper substantiates the mechanism of tokenizing currency values to modernize the national financial settlement infrastructure. This necessitated a consistent resolution of three research objectives: a) justifying the existing insurmountable limitations in the widespread adoption of central bank digital currency, particularly in Ukraine; b) clarifying the structure of such a mechanism for using tokenized assets in developing market infrastructure using the e-commerce sector as an example; c) specifying three mandatory legal and technological conditions for the circulation of respective tokenized assets.

This article represents a logical and successive stage of the author's efforts to establish a cycle of new ideas in the scientific domain regarding improving broad access to investment resources and significantly facilitating financial operations through a technologically secure procedure for tokenizing backed assets. The article continues the author's long-standing series of publications in this area and the closely related field of platform public governance.

For the first time, the article proposes a mechanism for using tokenized assets to conduct transactions in the e-commerce and digital commerce sectors with deferred payment without an upfront deposit on the Internet using an escrow account. The core component of the software solution is a digital service based on blockchain technology implemented through a decentralized information platform, e.g., the Ukrainian-originated Bitbon System platform. This service, at least during the stages of acquiring the right to conduct a transaction and its settlement, involves using a bank escrow account. The mechanism employs the methodology of asset tokenization (i.e., with an actual and legal connection to the underlying asset) using an information platform by assigning a unique digital identifier (token) in the distributed ledger of the information platform, subject to maintaining a certain amount of funds in the escrow account.

Unlike the project of the Ukrainian central bank digital currency e-hryvnia, implementing the proposed mechanism does not require costly updates to the payment infrastructure in dozens of commercial banks at their own expense, nor does it necessitate additional legislative regulation. At the same time, such a model and mechanism can be used in the legal execution of almost any transaction in terms of ensuring deferred payment under a contract and can be applied in various sectors, including e-commerce, digital commerce, agricultural markets, and others.

Keywords: tokenized assets, decentralized platform, digital platforms, market infrastructure, payment services.

REFERENCES

1. Public administration and management: a textbook in tables and diagrams (2002). / G.S. Odintsova, G.I. Mostovy, A.Yu. Amosov et al. Kharkiv: Magistr. [in Ukrainian].
2. Dunayev, I.V., & Kud, A.A. (2024). Conditions for applying a decentralized information platform for the needs of operational support for recovery of infrastructure damaged by the war. *Materials of the International Scientific Congress "Public Administration of the XXI Century: New Challenges and Transformations in Wartime", May 24, 2024*. Kharkiv: V.N. Karazin KhNU, 2024. [in Ukrainian]
3. Economics of enterprise. (2011) / ed. by S.F. Pokropyvny. 2nd ed., revised and expanded. Kyiv: KNUE. [in Ukrainian]
4. Kud, A.A. (2023). The global problem of growing economic inequality and tokenization of assets as a perspective for its solution. *Economic Analysis*, *33(2), 7–24*. DOI: 10.35774/econa2023.02.007 [in Ukrainian].
5. Kud, A.A. (2021). Comprehensive classification of virtual assets. *International Journal of Education and Science*, *4(3-4), 64–91*. DOI: https://doi.org/10.26697/ijes.2021.3.6 [in Ukrainian].
6. Kud, A.A. (2022). Methodological approach to the formation of a mechanism for modernizing the public administration system based on decentralized information platforms. *Bulletin*

of Postgraduate Education, 21(50), 160–220. DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21(50)-160-220 [in Ukrainian].

7. Kud, A.A. (2022). Modernization of the public administration system in the era of information platforms: monograph. Kharkiv: Pravo, 432 p. DOI: https://doi.org/10.31359/9789669984296 [in Ukrainian].

8. Kud, A.A. (2022). Transformation of economic relations and ways of their realization in the conditions of development of digital technologies. *Bulletin of Lviv University. Series Economics, 62, 42–59*. URL: http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/issue/view/522 DOI: 10.30970/ves.2022.62.0.6204 [in Ukrainian]

9. Kud, A.A. (2023). The phenomenon of digital asset as an object of scientific knowledge. In M.A. Maschenko et al. (Eds.), Modernization of electronic commerce through the use of digital assets in the information economy: monograph (pp. 20–78). Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv national economic university. [in Ukrainian].

10. Kud, A., Kucheriavenko, M., & Smichok, Y. (2019). Digital assets and their economic and legal regulation in the light of blockchain technology development: monograph. Kharkiv: Pravo. 384 p. URL: https://virtualasset.science/monografiya-cifrovi-aktivi-ta-yih-ekonomiko-pravove-regulyuvannya-u-svitli-rozvitku-tehnologiyi-blokchejn.pdf [in Ukrainian].

11. Lesechko, M.D. (2002). Foundations of the systematic approach: theory, methodology, practice: a teaching aid. Lviv: LRI DU NADU, 300 p. [in Ukrainian].

12. Lihonenko, L.O. (2012). Systematization of interpretations of the content of the concept of "economic management of enterprise". *Economics and Management*, *3, 61–66.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13 [in Ukrainian].

13. Mechanism. (n.d.). In Wikipedia. URL: http://surl.li/unryc [in Ukrainian].

14. The Customs Code of Ukraine: approved by the Law of Ukraine of March 13, 2012 No. 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text [in Ukrainian].

15. NBU. (2018). Analytical note on the results of the pilot project on the implementation of the "Electronic hryvnia" platform and electronic money of the National Bank of Ukraine (e-hryvnia). Kyiv: NBU, 45 p. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Analitichna_zapiska_E-grivnya.pdf [in Ukrainian].

16. Prysiazhniuk, P.V. (2019). Mechanism of management: essence, types and components. Effective Economy: Electronic Scientific Professional Publication, 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150 [in Ukrainian].

17. On currency and currency operations: Law of Ukraine of June 21, 2018 No. 2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text [in Ukrainian].

18. On electronic commerce: Law of Ukraine of November 19, 2022 No. 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text [in Ukrainian].

19. On foreign economic activity: Law of Ukraine of April 16, 1991 No. 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text. [in Ukrainian].

20. The Civil Code of Ukraine: approved by the Law of Ukraine of January 16, 2003 No. 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text [in Ukrainian].

21. Auer R., Cornelli G., Frost J. (2020). BIS Working Papers. No. 880. Rise of the central bank digital currencies: drivers, approaches and technologies. URL: https://www.bis.org/publ/work880.pdf

22. Bain & HSBC (2018). Rebooting a Digital Solution to Trade Finance / Bain & HSBC.

23. Bank of Jamaica (2022). Ceremonial First Minting of BOJ CBDC. Press release. URL: https://boj.org.jm/core-functions/currency/cbdc/ceremonial-first-minting-of-boj-cbdc/

24. Bank of Jamaica (2022). JAM-DEX Phased Rollout Progresses. Press release. URL: https://boj.org.jm/jam-dex-phased-rollout-progresses/

25. BIS (2015). Digital currencies. URL: https://www.bis.org/cpmi/publ/d137.pdf

26. BIS (2018). Central bank digital currencies. Committee on Payments and Market Infrastructures. URL: https://www.bis.org/cpmi/publ/d174.pdf

27. Bitt (2021). Bitt Partners with ECCB to Develop World's First Central Bank Digital Currency in a Currency Union. URL: https://www.bitt.com/blog/bitt-develops-worlds-first-central-bank-digital-currency-in-a-currency-union

28. Boar, C., & Wehrli, A. (2021). Ready, steady, go? – Results of the third BIS survey on central bank digital currency. BIS Working Paper. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap114.pdf

29. Central Bank of Nigeria (2021). President Buhari to Unveil eNaira on Monday, 25 October 2021. Press release. URL: https://www.cbn.gov.ng/out/2021/ccd/enaira%20launch%20press%20release%20%20231021.pdf

30. Central Bank of the Bahamas (2021). The Sand Dollar is on Schedule for Gradual National Release to The Bahamas in Mid-October 2020. URL: http://surl.li/unsbq

31. Coco, F. (2022). China's digital currency: e-CNY wallet nearly doubles user base in two months to 261 million ahead of Winter Olympics. South China Morning Post. URL: http://surl.li/unscv

32. Dunayev I. V., Gavkalova N. L., & Kud A. A. (2023). Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise technologies, no. 3 (14 (123)), 46–56.* DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448

33. ECB (2020). Report on a digital euro. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/Report_on_a_digital_euro~4d7268b458.en.pdf

34. ECB (2021). Eurosystem launches digital euro project. Press release. URL: http://surl.li/untpe

35. European Central Bank (2018). Cryptocurrencies and tokens. ECB FXCG update. URL: http://surl.li/untpo

36. FSB (2020). Enhancing Cross-Border Payments — Stage 1 report to the G20. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P090420-1.pdf

37. FSB (2021). Targets for Addressing the Four Challenges of Cross-Border Payments. Consultative document. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P310521.pdf

38. FSB (2021). Targets for Addressing the Four Challenges of Cross-Border Payments. Consultative document. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P310521.pdf

39. IMF. (2022). The Money Revolution. Crypto, CBDCs, and the future of finance. Finance & Development. *A Quarterly Publication of the International Monetary Fund, vol. 59, no. 3.* URL: https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/09

40. Khiaonarong, T., & Humphrey, D. (March 1, 2019). Cash Use Across Countries and the Demand for Central Bank Digital Currency. International Monetary Fund. URL: http://surl.li/unrzj

41. Kosse A., & Mattei I. (2022). Gaining momentum – Results of the 2021 BIS survey on central bank digital currencies. BIS Papers. No. 125. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap125.pdf

42. Mancini-Griffoli, T., Soledad Martinez Peria, M., Agur, I. et al. (2018). Casting Light on Central Bank Digital Currency. *IMF Staff Discussion Notes*. No. 2018/008. URL: http://surl.li/unsbl

43. OECD. (2021). Trade finance for SMEs in the digital era. OECD SME and Entrepreneurship Papers. No. 24. URL: https://www.oecd.org/cfe/smes/Trade%20finance%20for%20SMEs%20in%20the%20digital%20era.pdf

44. Statista (2020). Estimate of the share of cash in total POS payment transactions in 38 countries in Europe in 2019. URL: https://www.statista.com/statistics/1112656/cash-use-in-europe-by-country

45. Working Group on E-CNY Research and Development of the People's Bank of China. (2021). Progress of Research and Development of E CNY in China. URL: http://surl.li/unsda

46. World Bank. (2021). Remittance Flows Register Robust 7.3 Percent Growth in 2021. Press Release No. 2022/027/SPJ. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/11/17/remittance-flows-register-robust-7-3-percent-growth-in-2021

47. World Bank. (2022). Remittance Prices Worldwide. No. 41. URL: https://remittanceprices.worldbank.org/sites/default/files/rpw_main_report_and_annex_q122_final.pdf

48. Zamora-Pérez, A. (2021). The paradox of banknotes: understanding the demand for cash beyond transactional use. *ECB Economic Bulletin, is. 2.* Frankfurt am Main. URL: http://surl.li/unsan

The article was received by the editors 16.03.2024.

The article is recommended for printing 19.04.2024.

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-05
УДК 351 : 336.5

Кушнір Володимир Миколайович,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: kushnir_volodymyr@ukr.net *https://orcid.org/0009-0001-2534-4294*

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПРОБЛЕМИ ОНОВЛЕННЯ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ

Анотація. Представлена робота порушує проблематику механізмів публічного управління у зв'язку з необхідністю вирішення проблем розвитку спортивної інфраструктури в Україні. Зважаючи на вказане, метою дослідження є аналіз явища механізмів публічного управління та його значення для практичного вирішення проблем розвитку спортивної інфраструктури в Україні. У пропонованому матеріалі задля реалізації вказаної мети сформульовано такі завдання: 1) систематизувати наявні підходи до розуміння поняття «спортивна інфраструктура»; 2) окреслити зміст поняття «механізми публічного управління розвитку спортивної інфраструктури».

Показано, що спортивна інфраструктура як явище посідає особливе місце у сфері фізкультури і спорту, втім національне законодавство не містить нормативного визначення відповідного поняття. Враховуючи важливість вказаного поняття для наших подальших досліджень у представленій роботі обґрунтоване авторське визначення поняття «спортивна інфраструктура». Запропонована дефініція загалом корелює з європейськими підходами до вказаного явища, що важливо у контексті євроінтеграційних процесів.

Узагальнене концептуальне нині розуміння публічного управління, а також наявні бачення явища механізму публічного управління. Це стало теоретичною основою визначення поняття «механізми публічного управління розвитком спортивної інфраструктури» як сукупності доступних методів й засобів управління, залучення яких суб'єктами публічного управління створює сприятливі умови для розвитку спортивної інфраструктури як матеріально-технічної бази практичної і ефективної реалізації державної політики у сфері фізичної культури й спорту.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, цифровізація. спорт, спортивна інфраструктура.

Постановка проблеми. Ще до початку повномасштабного вторгнення рф в Україну у лютому 2022 р., за оцінками експертів, і проблема цільового використання, і проблема з пошуком інвестицій у спортивну інфраструктуру в Україні були складними і навіть у середньостроковій перспективі не вказували на перелам тенденції. Причина проста: існуюча спортивна інфраструк-

Як цитувати: Кушнір В. М. Механізм публічного управління крізь призму проблеми оновлення спортивної інфраструктури: ідентифікація понятійного апарату. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 82–96. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-05

In cites: Kushnir, V.M. (2024). The mechanism of public governance through a prism of sports infrastructure updating: identifying the conceptual apparatus. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 82–96.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-05 [in Ukrainian].

© Кушнір В. М., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

тура як частина соціальної інфраструктури десятиліттями не мала належної уваги з боку держави і часто фінансувалася за залишковим принципом окрім тих об'єктів, які навколо яких можна було б зробити політичний PR, і особливо це стосувалося сільської місцевості. Ще за даними 2020-2021 років, лише біля 15% населення України були залучені до занять фізичною культурою і спортом, і при цьому забезпеченість населення спортивними залами була втричі нижча, а плавальними басейнами – аж у 30 разів нижча, ніж у розвинених країнах світу [11]. Між тим, ситуація стала кратно гіршою після 24 лютого 2022 року. Масштабні й інтенсивні бойові дії (передусім на сході та півдні України), а також систематичні ракетні обстріли по всій території держави, призвели до руйнації багатьох спортивних установ, або «у кращому разі» – до припинення їхньої роботи [28]. Загалом від початку війни пошкоджено чи зруйновано щонайменше 343 об'єкти спорту, 164 – туризму [4, с. 10]. Означена ситуація зі спортивною інфраструктурою, між тим, має загрозливий стратегічний характер: і фізична культура, і масовий спорт, як і освіта на початковому і середньому рівні (тобто школи зі шкільними стадіонами) вже давно визнані засадничими для майбутнього суспільства і держави, оскільки вони сприяють найціннішому з усіх багатств держави – дієздатності населення, що, у свою чергу, збільшує добробут самої країни [14].

З іншого боку, актуальність теми фізичної культури і масового спорту зберігається і в силу того, що відповідні явища напряму пов'язані із задоволенням потреби людини у здоров'ї, здоровому існуванні, що зумовлює й мотивує прагнення зміцнити здоров'я, поліпшити фізичний розвиток й функціональні можливості, а також приємно й корисно проводити дозвілля [8, с. 78]. Так, Конституція Україні визначила життя і здоров'я людини як найвищу соціальну цінність (ст. 3) й покладає на державу обов'язок дбати про розвиток фізичної культури і спорту (ст. 49) [10].

А вже у сучасний час на розумінні важливості сфери фізкультури і спорту дуже позначилася і російсько-українська війна, що триває з 2014 року. Зокрема, розвинені фізична культура і спортивне виховання визначені Президентом України В. Зеленським як одна з основ безпеки. «…бо це – здоров'я людини, здоров'я нації, міцність українців і українок» [1]. Фактично, у відповідній тезі президента фізична культура і спорт постулюються як засадничі для (1) здоров'я людини і нації, (2) здатності реагувати на поточні й майбутні виклики (зокрема, воєнні), з чого походить необхідність особливої уваги держави до цих явищ або, іншими словами, їхнє залучення у сферу публічного управління. При цьому, серед іншого, спеціальної уваги потребують механізми публічного управління розвитком спортивної інфраструктури.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Означена постановка питання привертає увагу до об'єктів наукового дослідження до таких явищ: спортивна інфраструктура і механізму публічного управління нею (у широкому сенсі).

Відзначимо, що тема спортивної інфраструктури як правило порушується у зв'язку з розглядом проблематики й різних аспектів сфери фізкультури і спорту. Прикладом цьому можуть бути дослідження таких дослідників, як-от Т. Мальцева, В. Любієва і О. Чала (аналізують стан матеріально-технічного забезпечення галузі фізичної культури і спорту у контексті перспектив його оновлення [12]); Ю. Наумко і Т. Самойленко (обґрунтовують розвиток спор-

тивної інфраструктури як дієвий інструмент впровадження соціальної політики [14]); О. Шевчук (порушено **т**ему модернізації державного регулювання у сфері фізичної культури й спорту [23]); Є. Імас, Д. Ратніков, О. Андрєєва (аргументували ідею пріоритетності для державної політики у сфері фізичної культури та спорту розвитку спортивної інфраструктури територіальних громад [5]); І. Хожило (порушувала питання розвитку спортивної інфраструктури у зв'язку з обґрунтуванням застосування програмно-цільового підходу до розвитку фізичної культури і спорту в Україні під час воєнного стану [22]). У цих та інших працях явище спортивної інфраструктури хоч і згадується, але практично не отримує якогось чіткого понятійного визначення. Прикметно, що у чинному Законі України «Про фізичну культуру і спорт» [18] відповідного визначення також не наведено, що, вочевидь, ускладнює теоретичне осмислення теорії і практики механізмів публічного управління розвитком спортивної інфраструктури.

Водночас, чіткого дефінітивного оформлення потребує і власне поняття «механізми публічного управління». Тут відзначимо, що минуле десятиліття позначилося певною дискусією щодо змістовного наповнення понять «механізми публічного управління» і «механізми державного управління», «публічне управління» і «державне управління». Цьому присвячена ціла низка досліджень, серед яких виокремимо аналіз М. Ткач щодо проблеми визначення поняття державного управління [21]; систематизацію теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління, що його здійснили українські учені [13]; розвідку щодо сутності й співвідношення ключових категорій публічного управління, яку представила І. Кононенко [9]; міркування Ю. Кальниша щодо перспектив уніфікації категоріального апарату науки «державне управління» [7] та ін.

Квінтесенцією відповідних досліджень можна вважати: 1) думку про пов'язаність понять «публічне управління» і «державне управління», перше з яких відповідає європейській традиції усвідомлення діяльності публічної влади у сферах, де, насамперед треба, забезпечити публічні інтереси; 2) загальне розуміння феномену публічного управління полягає його трактуванні як діяльності публічної влади (зокрема у формі органів державної влади і місцевого самоврядування), яка передбачає застосування системи засобів і методів, за допомогою яких ці органи здійснюють владний вплив на певну сферу (і її суб'єктів) з метою забезпечення певних публічних інтересів. Як відомо, вища ефективність публічного управління передбачає застосування покращеної системи механізмів, що забезпечують комплексний й цілеспрямований характер владних впливів. Для нашого дослідження відповідні теоретичні положення мають засадничий характер, адже ґрунтуючись на них маємо можливість скласти уявлення про застосування механізмів публічного управління у контексті вирішення проблем розвитку спортивної інфраструктури в Україні.

Метою статті є уточнення теоретичної сутності механізму публічного управління розвитком постраждалої спортивної інфраструктури в сучасній Україні. Зважаючи на означене у межах представленого дослідження вирішуються такі два завдання: 1) систематизація існуючих наукових думок про поняття «спортивна інфраструктура»; 2) окреслення змісту поняття «механізм публічного управління розвитку спортивної інфраструктури» в Україні.

Методологічна основа пропонованого дослідження зумовлена його теоретичним характером, що визначило необхідність залучення загально-теоре-

тичних і аналітичних методів дослідження наукових матеріалів й нормативно-правових актів за темою дослідження. Зокрема, це:

– монографічний метод шляхом огляду літератури. цей метод передбачає аналіз існуючих наукових публікацій, щоб уточнити теоретичну сутність механізму публічного управління розвитком спортивної інфраструктури в Україні та систематизувати існуючі наукові думки про поняття «спортивна інфраструктура»;

– аналіз нормативно-правових актів: цей метод передбачає вивчення законодавства України, що регулює розвиток спортивної інфраструктури та публічне управління в цій сфері;

– методи аналізу і синтезу, метод індукції – для концептуалізації оптимальної логіки застосування механізму публічного управління в умовах цифрових реаліій і інструментів.

Логіка викладу матеріалу в статті базується на послідовному розгляді ключових понять. Спочатку автор аналізує поняття «спортивна інфраструктура», систематизуючи наявні підходи до його розуміння. На основі цього аналізу вони пропонують власне визначення цього поняття. Далі розглядається концепт «публічного управління» та його механізму. З урахуванням обох понять автор формулюють визначення «механізму публічного управління розвитком спортивної інфраструктури».

Виклад основного матеріалу. Чинний Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [18] надає визначення (1) спорту, як діяльності суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, що спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та інших підготовленостях шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них, а також (2) фізичної культури, як діяльності суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, що спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя [18]. Наголосимо, що наведені визначення чітко вказують на те, що фізкультура і спорт орієнтовані на гармонійний розвиток людини (з наголосом на фізичний розвиток).

Держава, відповідно до Конституції України, зобов'язана дбати про розвиток фізичної культури і спорту (стаття. 49), що визначає зміст її політики в означеній сфері. Зокрема, «Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року», що затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089, до пріоритети державної політики, серед іншого, відносить: 1) сприяння популяризації та поширенню здорового способу життя, організації змістовного дозвілля; 2) забезпечення рівних прав і можливостей до занять фізичною культурою і спортом усіх категорій населення України; 3) стимулювання створення спортивної інфраструктури [17]. Відповідний підхід у своїй основі має обґрунтовані наукові положення відповідно до яких, по-перше, «спортивна інфраструктура й фізична активність населення України перебувають у прямо пропорційній залежності», а по-друге, «сучасний рівень підготовки спортсменів більшою мірою залежить від стану інфраструктури фізичної культури й спорту, без якої неможлива нормальна підготовка як професійних спортсменів, так і спортсменів-аматорів» [14, с. 525].

Між тим, парадоксально, але, як відзначалося у попередньому викладі, у чинному Законі України «Про фізичну культуру і спорт» [18] відсутнє визначення поняття «спортивна інфраструктура», хоча воно має широке практичне

застосування. Зокрема, про нагальність розвитку спортивної інфраструктури відповідно до міжнародних стандартів задля підготовки національних збірних команд наголошувалося у «Державній програмі розвитку фізичної культури і спорту на 2007-2011 роки», що була затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2006 р. №1594. Про розбудову спортивної інфраструктури, у тому числі шляхом будівництва та модернізації спортивних споруд мовиться у чинній постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року» від 1 березня 2017 р. № 115. Зрештою, активно використовується поняття у згаданій «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року».

За відсутності законодавчого визначення поняття «спортивна інфраструктура» його бачення на урядовому рівні можемо виявити у Постанові Кабміну «Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для провадження діяльності, пов'язаної із спортивною інфраструктурою» від 13.02.2024 р., відповідно до якої «спортивна інфраструктура (далі – інфраструктура) – єдиний майновий комплекс закладу фізичної культури і спорту чи його частини; будівлі, спортивні споруди, що використовуються для провадження діяльності у сфері фізичної культури і спорту, їх комплекси та частини» [16]. Наголосимо, що відповідне розуміння спортивної інфраструктури корелює з наявними науковими трактуваннями цього явища або практичного застосування відповідного терміну [5; 14; 23].

Варто наголосити, що у європейській практиці поняття «спортивна інфраструктура» має аналогічне змістовне навантаження. Підтвердженням цьому зокрема є зафіксоване у Європейській спортивній хартії [32] розуміння спортивної інфраструктури як системи об'єктів різної форми власності, що створюють можливості занять фізкультурою і спортом на свіжому повітрі або у приміщенні. Привертає також увагу трактування наведене у «Висновках Ради та представників урядів держав-членів ЄС, які зустрічаються в рамках Ради, щодо стійкої та доступної спортивної інфраструктури». Відповідно до цього трактування спортивна інфраструктура є місцем для занять спортом і фізичної активності [26]. У висновках Європейської спортивної громадської організації щодо доступності спортивної інфраструктури вона також розуміється як системи об'єктів для занять фізкультурою і спортом, як, до того ж, відграють «роль соціального якоря в громадах і збільшують соціальний капітал» [24].

Взявши до уваги окреслені підходи до розуміння поняття «спортивна інфраструктура» з національної практики і зважаючи на європейський досвід у подальших наших дослідженнях трактуватимемо вказане поняття у такий спосіб: спортивна інфраструктура – це система об'єктів (закладів фізичної культури і спорту, будівель, спортивних споруд і спортивних майданчиків тощо), що використовуються для провадження діяльності у сфері фізичної культури і спорту, а також є матеріально-технічною базою практичної реалізації державної політики у сфері фізичної культури й спорту. З наведеного визначення походить, необхідність особливої уваги до розвитку спортивної інфраструктури, поліпшення й модернізації наявних спортивних об'єктів.

Показово, що наша дослідницька позиція узгоджується з підходами, що закладені у «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року». Одним з п'яти напрямів державної політики у сфері фізичної

культури і спорту ця Стратегія визначає розвиток спортивної інфраструктури. При цьому серед стратегічних цілей реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту, яких планується досягнути в результаті реалізації цієї Стратегії урядом визначено «доступність для кожної людини, зокрема осіб з інвалідністю, розгалуженої мережі спортивної інфраструктури світового рівня» [17]. Очевидно, що реалізація вказаної мети як і «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» передбачає залучення дієвих механізмів публічного управління. Отож зосередимо нашу дослідницьку увагу саме на них.

Вище, у вступній частині цієї статті відзначалося, що загальне розуміння феномену публічного управління полягає його трактуванні як діяльності публічної влади, що передбачає застосування системи засобів і методів, за допомогою яких ці органи здійснюють владний вплив на певну сферу (і її суб'єктів) з метою забезпечення певних публічних інтересів. Важливо наголосити, що поняття «публічне управління» сьогодні знаходиться у центрі наукової уваги, адже йому відведена основна роль у процесі реформування державної влади [13, с. 264], що цілком обґрунтовано, якщо взяти до уваги класичне визначення публічного управління як пошуку «у найкращій спосіб використання ресурсів задля досягнення завдань державної політики» [30]. Важливим моментом є те, що суб'єктами публічного управління є органи державного управління, органи місцевого самоврядування, представники приватного сектору та інститутів громадянського суспільства. Усі вони у межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків здійснюють формування та реалізацію управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [20, с. 144].

Тепер звернемося до поняття і навіть категорії «механізм публічного управління». Його теоретичне обґрунтування і аналіз розпочався ще з початку 2000-х рр. в Україні з виокремленням наукової спеціальності «25.00.02 – механізми державного управління». Було підготовлено сотні кандидатських і докторських дисертацій в Україні, і кожна з них містила авторську спробу дослідити і визначити на свій лад цей термін. Як базове визначення ми беремо фундаментальне, найбільш ємке і влучне, на наш погляд, визначення категорії «механізм» харків'янки Г. Одінцової (1999 рік) як «механізм як спосіб і засіб вирішення протиріччя» і з ним далі будемо працювати. Тим не менш, існують різні підходи до визначення поняття «механізм публічного управління»:

1) Інституційний підхід: згідно з цим підходом, механізм публічного управління розглядається як система державних і владних інститутів, які забезпечують реалізацію державної політики в певній сфері.

2) Функціональний підхід: механізм публічного управління розглядається як система функцій, які виконують державні органи та посадові особи у сфері публічного управління.

3) Процесуальний підхід: механізм публічного управління розглядається як система процесів, які забезпечують взаємодію державних органів та посадових осіб з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами у сфері публічного управління.

4) Системний підхід: механізм публічного управління розглядається як складова частина системи державного управління, яка забезпечує реалізацію державної політики в певній сфері.

В Україні переважно використовуються інституційний та функціональний підходи [3; 27] до визначення поняття «механізм публічного управління». Однак ці підходи недостатньо враховують роль громадськості та інших зацікавлених сторін у сфері публічного управління, а також не забезпечують ефективної взаємодії між державними органами та посадовими особами у сфері публічного управління. Тому, для подолання цих недоліків, в Україні все більше уваги приділяється процесуальному та системному підходам до визначення поняття «механізм публічного управління».

Дійсно ж, в Україні існує певна конкуренція підходів щодо визначення сутності «механізм публічного управління». Зокрема, це стосується інституційного та функціонального підходів, які традиційно домінували в українській науці та практиці публічного управління. Однак, в останні 2-4 роки все частіше робиться акцент на процесуальному та системному підходах до визначення поняття «механізм публічного управління». Це пов'язано з тим, що ці підходи краще враховують роль громадськості та інших зацікавлених сторін у сфері публічного управління, а також забезпечують ефективну взаємодію між державними органами та посадовими особами у сфері публічного управління. Аргументи на користь процесуального та системного підходів включають:

– необхідність забезпечення прозорості та відповідальності державних органів та посадових осіб у сфері публічного управління;

– необхідність забезпечення ефективної взаємодії між державними органами та посадовими особами у сфері публічного управління;

– необхідність врахування ролі громадськості та інших зацікавлених сторін у сфері публічного управління;

– необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності механізмів публічного управління до змін у суспільстві та економіці.

Разом це значить, що для сучасної науки та практики публічного управління можна зробити такі узагальнені висновки:

– необхідність акцентування на процесуальних та системних підходів до визначення поняття «механізм публічного управління» в українській науці та практиці публічного управління;

– аргументами на користь цих підходів є потреба відходу від надмірної ієрархії та бюрократизації [29], залучення громадянського суспільства, бізнесу, забезпечення прозорості та підзвітності в публічному управлінні;

– акцентування для практиків на впровадженні механізмів партнерства, координації, комунікації, поглиблений і терміновий розвиток цифрових механізмів і інструментів для гнучкого реагування в умовах війни і після її завершення.

Отже, можемо констатувати, що в Україні утвердилося бачення явища механізму публічного управління як системи, що забезпечує практичну реалізацію функції публічного управління. Вказана система визначається цілями й завданнями публічного управління у конкретній сфері (наприклад у сфері фізичної культури й спорту) й характеризується певною структурою, методами, важелями, інструментами впливу на об'єкт управління за допомогою відповідного правового та інформаційного забезпечення [15]. При цьому вважається, що європейський вимір механізмів публічного управління, проявляється в тому, що основними складниками таких механізмів є певні суб'єкти публічного управління, яким притаманні такі ознаки, як-от: «збереження самостійності і незалежності (стосунки непідпорядкування) в процесі функціонування

публічного управління; налагодження між ними як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків; важливість для їх належного функціонування розвинутої координації та комунікації; зростаюча роль лідерства і партнерства; вироблення і застосування спільних стандартів та процедур» [6, с. 116]. Для розуміння специфіки механізмів публічного управління також варто звернути увагу на позицію, що «механізми мають бути досить гнучкими, ураховувати можливість виникнення значного спектру проблемних ситуацій, які вони мають врегульовувати, щоб не виникало потреби постійно змінювати їх залежно від ступеня розвитку суперечностей між різними органами державного управління та місцевого самоврядування» [2, с. 897].

Взявши до уваги вище означене, можемо визначити поняття «механізм публічного управління розвитком спортивної інфраструктури» як сукупність доступних методів й засобів управління, залучення яких суб'єктами публічного управління створює сприятливі умови для розвитку спортивної інфраструктури як матеріально-технічної бази практичної і ефективної реалізації державної політики у сфері фізичної культури й спорту.

Як бачимо, це визначення є достатньо широким і охоплює різні аспекти цього явища. Розглянемо його детальніше по основних елементах:

1) Суб'єктами управління виступають органи державної влади, органи місцевого самоврядування, представники приватного сектору та інституції громадянського суспільства. Тобто це широкий перелік стейкхолдерів.

2) Об'єктом управління є спортивна інфраструктура, визначена як «матеріально-технічна база практичної і ефективної реалізації державної політики у сфері фізичної культури й спорту». У сучасній та післявоєнній Україні особливу роль відіграватимуть органи центральної та місцевої влади, які мають координувати зусилля щодо відбудови та модернізації пошкодженої інфраструктури. Водночас, важливим є залучення приватного капіталу та громадських ініціатив.

3) Головні цільові функції цього механізму:

– Створення сприятливих умов для розвитку спортивної інфраструктури відповідно до сучасних потреб та стандартів.

– Ефективне акумулювання та розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для відбудови/оновлення об'єктів.

– Забезпечення прозорості, підзвітності та захисту прав усіх учасників інфраструктурних проєктів.

Завдяки цифровізації та токенізації прав і активів, цей механізм матиме такі унікальні можливості:

– залучення інвестицій через випуск токенізованих активів під спортивні об'єкти;

– застосування цифрових контрактів для забезпечення прозорості фінансових операцій;

– розвиток цифрових краудфандингових платформ для збору коштів від населення/спонсорів;

– використання децентралізованих фінансових протоколів для управління інвестиційними потоками.

4)Оптимальні методи управління:

– програмно-цільовий метод (державні цільові програми розвитку інфраструктури);

– державно-приватне партнерство (держава + бізнес);

– муніципально-приватне партнерство (місцева влада + бізнес);

– громадські ініціативи, краудфандинг (громадський сектор);

– цифрові платформи залучення інвестицій (усі актори);

– контрактно-договірний механізм на базі цифрових контрактів (усі актори);

– своєрідні децентралізовані автономні організації (DAO) для спільного управління інфраструктурними проєктами. Такі організації є вже традиційною частиною цифрових екосистем блокчейні з багатьма сервісами усередині;

– методи стратегічного планування (переважно держава).

Держава відіграватиме провідну роль у програмно-цільовому методі, державно-приватному партнерстві та стратегічному плануванні. Приватний сектор буде задіяний через державно-приватне та муніципально-приватне партнерство, випуск токенізованих активів, маркетинг та просування, управління інноваціями. Громадський сектор реалізовуватиметься через громадські ініціативи, спільне планування, моніторинг та оцінка, маркетинг, краудфандингові платформи і DAO у комплексних (не обов'язково це будуть великі) великих децентралізованих екосистемах, напр., «Система Bitbon» [1] українського походження. Ключовими перевагами такої децентралізованої екосистеми є прозорість, широке залучення різних груп стейкхолдерів, підзвітність через смарт-контракти, здатність акумулювати інвестиції через краудфандинг та токенізовані активи на базі «Системи Bitbon». Держава виступає координатором і гарантом дотримання публічних інтересів.

Сучасні цифрові технології (особливо це блокчейн, штучний інтелект і великі дані) і вже наявні і відомі рішенян на їх основі дозволяють більш упевнено спроєктувати оптимальні напрями дії визначеного вище механізму. Так, напр., логіка дії оптимального механізму може бути представлена наступним чином:

1) Стратегічне планування - На цьому етапі держава, за участі експертів, громадськості та інших стейкхолдерів, розробляє стратегічний план розвитку спортивної інфраструктури на середньо- та довгострокову перспективу. Цифрові інструменти (онлайн-платформи, краудсорсинг ідей) дозволяють забезпечити широке залучення громадян.

2) Формування децентралізованих екосистем: на базі технології блокчейн і середовищі, напр., «Системи Bitbon» українського походження, створюються децентралізовані автономні організації (DAO) для окремих інфраструктурних проєктів, напр., постраждалого стадіону. DAO технологічно об'єднують державних, приватних та громадських учасників на основі смарт-контрактів, а мінімально достатня правова основа для цього вже існує.

3) Залучення інвестицій: ініціатори інвестпроєкту або приватні/спільні DAO випускають токенізовані активи, забезпечені правами на майбутні спортивні об'єкти або доходи від них (напр., оренда або внесок у розвиток особистісного капіталу дитини, яка займається спортом на цьому стадіоні). Токени розміщуються на закритих або відкритих цифрових платформах, залучаючи інвестиції від широкого кола інвесторів, включно з громадянами через краудфандинг.

4) Будівництво та управління. Залучені кошти спрямовуються на будівництво/модернізацію об'єктів спортивної інфраструктури згідно із за-

[1] Bitbon System : Social Network of Economic Relations / Simcord. URL: https://www.bitbon.space/en

тверджeним планом. Процеси алгоритмічно (як мінімум - напівавтоматично) управляються проєктним DAO, забезпечуючи прозорість усіх операцій в режимі реального часу. Ця вимога є дуже важливою для іноземних інвесторів, які не дуже довіряють українським колегам і чиновникам через корупційні ризики.

5) Моніторинг та оцінка: за допомогою цифрових сенсорів та аналітичних платформ постійно відбувається моніторинг стану об'єктів, відвідуваності, економічних показників. Громадськість долучається до процесів моніторингу, оцінки впливу проєктів.

6) Адаптація та вдосконалення: на підставі результатів моніторингу та оцінки, учасники проєктного DAO коригують стратегії управління об'єктами, умови смарт-контрактів, плануючи подальші інвестиції для підвищення якості інфраструктури.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Актуальність забезпечення ефективної державної політики у сфері фізкультури і спорту спонукала нас звернутися до теми механізмів публічного управління розвитком спортивної інфраструктури. Виходячи з мети і завдань представленого дослідження вважаємо за необхідне наголосити на таких положеннях, що є результатами нашої роботи:

1. Нині національне законодавство України поки що не містить нормативного визначення поняття «спортивна інфраструктура» попри те, що відповідне явище посідає особливе місце у сфері фізкультури і спорту. Зважаючи на вказане і враховуючи важливість цього поняття для наших подальших досліджень, у представленій статті обґрунтоване визначення поняття «спортивна інфраструктура» як «система об'єктів (закладів фізичної культури і спорту, будівель, спортивних споруд і спортивних майданчиків тощо), що використовуються для провадження діяльності у сфері фізичної культури і спорту, а також є матеріально-технічною базою практичної реалізації державної політики у сфері фізичної культури й спорту».

2. Як наслідок і після належного обґрунтування у зв'язці з механізмами і цифровими рішеннями, це може слугувати основою для формування відповідної термінологічної бази та проєктів нормативно-правових актів, і, відповідно, це створить передумови для ефективнішого державного управління та регулювання розвитку спортивної інфраструктури в країні. Уніфіковане визначення сприятиме розробці дієвих механізмів модернізації матеріально-технічної бази галузі фізичної культури і спорту відповідно до сучасних вимог та міжнародних стандартів.

3. Взявши до уваги (1) концептуальне нині розуміння публічного управління як діяльності публічної влади з метою забезпечення певних публічних інтересів, а також (2) бачення «механізму публічного управління» саме як «системи» (з урахуванням мінімальних 8 властивостей класичної системи), що забезпечує практичну реалізацію функції публічного управління, у роботі обстоюється позиція, що поняття «механізм публічного управління розвитком спортивної інфраструктури» доречно визначити як сукупність доступних методів й засобів управління, залучення яких суб'єктами публічного управління створює сприятливі умови для розвитку спортивної інфраструктури.

4. Механізм публічного управління розвитком спортивної інфраструктури є складною системою, яка потребує залучення різних суб'єктів, інструментів і підходів для досягнення своїх цілей. Оптимальна концептуалізація

механізму передбачає використання сучасних цифрових інструментів і зростаючу роль громадського сектору шляхом реалізації громадських ініціатив, спільного планування, моніторингу та оцінки, маркетингу, краудфандингових платформ і організаційних можливостей комплексних децентралізованих екосистем, які щодня покращуються. Це дозволить створити дійсно прозорі, ефективні та інклюзивні умови для розвитку спортивної інфраструктури в Україні після війни.

5. Перспективи подальших досліджень варто бачити у:

– розробка конкретних механізмів та інструментів публічного управління для ефективної модернізації та розвитку спортивної інфраструктури в Україні з урахуванням обґрунтованого визначення поняття «спортивна інфраструктура» та з використанням цифрових рішень на основі технології блокчейн і застосуванням забезпечених токенізованих активів;

– проведенні порівняльного аналізу міжнародного досвіду щодо застосування механізмів публічного управління розвитком спортивної інфраструктури та можливості адаптації успішних практик до українських реалій;

– дослідження потенційних моделей державно-приватного партнерства або залучення інвестицій для оновлення матеріально-технічної бази галузі фізичної культури та спорту післявоєнній України. Йдеться про випуск токенізованих активів для залучення позабюджетних інвестицій у спортивну інфраструктуру (будівництво стадіонів, спортзалів, басейнів тощо), створення цифрових краудфандингових платформ для збору коштів від населення, спонсорів, меценатів на розвиток локальних спортивних об'єктів, випуск муніципальних облігацій для розвитку інфраструктури на блокчейн-платформах, застосування цифрових контрактів і децентралізованих фінансових протоколів для захисту прав інвесторів і, нарешті, розвиток ринку цифрових активів для залучення інвестицій у спортивну інфраструктуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виступ Президента України у Верховній Раді України до Дня Конституції України. Верховна Рада України. 28 червня 2023. URL: http://surl.li/uaokx (дата звернення: 15.03.2024).

2. Громоздова Л. В., Маляревський В. М., Маркіна М. І., Рвач А. М. Теоретичні основи поняття «механізм публічного управління». Modern research in world science. Proceedings of the 4th Internl scientific & practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Lviv, Ukraine. 2022. С. 894–898.

3. Дунаєв І. В. Публічна регіональна економічна політика в Україні: формування механізмів модернізації. Харків : "Магістр", 2017. 296 с.

4. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року / КШЕ. Київ: Київська школа економіки, 2024. 38 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 15.03.2024)

5. Імас Є., Ратніков Д., Андрєєва О. Розвиток спортивної інфраструктури як чинник залучення різних груп населення до оздоровчо-рекреаційної рухової активності. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту.* 2022. № 4. С. 27–30.

6. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 114–117.

7. Кальниш Ю. Г. Особливості формування об'єктно-предметної сфери науки державного управління в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління.* 2019. № 3(5). С. 132–151.

8. Компанієць Ю. А. Філософія фізичної культури чи фізична культура філософії? *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту.* 2009. № 7. С. 77–81.

9. Кононенко І. А. Сутність, співвідношення, взаємозв'язок ключових категорій публічного управління. *Право і державне управління.* 2019. № 4. С. 299–305.

10.Конституція України від 28 червня 1996 року (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL : http://surl.li/uaokq (дата звернення: 15.03.2024).

11.Курилко М. Ф. Проблеми розвитку спортивної інфраструктури України. *Харківський національний автомобільно-дорожній університет.* 2020. С. 236–238. URL: http://surl.li/uaojv (дата звернення: 15.03.2024).

12.Мальцева Т. М., Любієва В. А., Чала О. І. Поточний стан матеріально-технічного забезпечення галузі фізичної культури і спорту в Україні та його перспективи змін. *Health, sport, rehabilitation*. 2017. № 3(2). С. 44–49.

13.Михайловська О. В. Філіпова Н. В., Ладонько Л. С, Ткаленко Н. В. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування. *Університетські наукові записки.* 2016. № 2. С. 241–253.

14.Наумко Ю. С., Самойленко Т. Г. Розвиток спортивної інфраструктури як дієвий інструмент впровадження соціальної політики в регіоні. *Інфраструктура ринку.* 2019. № 37. С. 523–529.

15.Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: навч. посібник. / О. Ю. Оболенський, С. О. Борисевич, С. М. Коник. Київ : НАДУ, 2018. 76 с.

16.Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для провадження діяльності, пов'язаної із спортивною інфраструктурою : Постанова Кабінет Міністрів України від 13 лютого 2024 р. № 161. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text (дата звернення: 02.03.2024).

17.Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Постанова КМУ від 4 листопада 2020 р. № 1089. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 01.03.2024).

18.Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24 грудня 1993 року № 3808-XII (зі змінами і доповненнями). Законодавство України. URL: http://surl.li/uaolv (дата звернення: 15.03.2024).

19.Публічне управління : термінол. слов. / Уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

20.Ткач М. П. Проблеми визначення поняття державного управління. *Правовий вісник Української академії банківської справи.* 2012. № 1 (6). С.59–63.

21.Хожило І. І. Програмно-цільовий підхід у розвитку фізичної культури і спорту в Україні в період воєнного стану. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 174–186.

22.Шевчук О. Р. Модернізація державного регулювання у сфері фізичної культури й спорту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України.* 2019. Вип. 1 (10). С. 233–240.

23.Accessibility of sport infrastructures: the Council Conclusions and ENGSO's White Paper. *The European Sports NGO*. 2022. URL: http://surl.li/uaqpa (дата звернення: 16.03.2024).

24.Bitbon System : Social Network of Economic Relations / Simcord. URL: https://www.bitbon.space/en

25.Conclusions of the Council and the representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on sustainable and accessible sports infrastructure (2022/C 494/01). *Official Journal of the European Union*. 28.12.2022. URL: http://surl.li/uaqoj (дата звернення: 08.03.2024).

26.Dunayev I. Moving Regional economic policy modernization ahead: systems basis for organizational and deblocking mechanisms in present-day Ukraine. *Regional Science Inquiry*. 2017. Vol. IX. n.1. P. 21–39. URL: https://ideas.repec.org/a/hrs/journl/vixy2017i1p21-39.html

27.Dunayev I., Kuchma M., Byelova L., Jatkiewicz P., Bilichenko O., Poberezhets H. (2024) Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine's infrastructure, *International Journal of Environmental Studies*. 2024. DOI: 10.1080/00207233.2024.2314862 URL: http://surl.li/uaqon

28.Houlihan B. Challenges to globalisation and the impact on the values underpinning international sport agreements. *International Journal of Sport Policy and Politics.* 2022. № 14 (4). С. 607–620. DOI: https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2100807

29.Keeling D. Management in Government. London : Allen & Unwin, 1972. 210 p. DOI: 10.4324/9780203701690

30.Rafoss K., Troelsen J. Sports facilities for all? The financing, distribution and use of sports facilities in Scandinavian countries. *Sport in Society*. 2010. № 13 (4). С. 643–656. DOI: https://doi.org/10.1080/17430431003616399

31.Recommendation CM/Rec(2021)5 of the Committee of Ministers to member States on the

Revised European Sports Charter (Adopted by the Committee of Ministers on 13 October 2021 at the 1414th meeting of the Ministers' Deputies). URL: http://surl.li/uaqot (дата звернення: 08.03.2024).

32.Shilbury D. Considering Future Sport Delivery Systems. *Sport Management Review.* 2000. № 3 (2). С. 199–221. DOI: https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70086-6

33.Thibaut E., Van Poppel M., Scheerder J. (2022). Just keep on swimming: the policy effectiveness of building swimming pools. *European Journal for Sport and Society.* 2022. №19 (1). С. 18–36. DOI: https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1878434

Стаття надійшла до редакції 29.03.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 09.05.2024 р.

Kushnir V. M.,
Postgraduate student of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: kushnir_volodymyr@ukr.net *https://orcid.org/0009-0001-2534-4294*

THE MECHANISM OF PUBLIC GOVERNANCE THROUGH A PRISM OF SPORTS INFRASTRUCTURE UPDATING: IDENTIFYING THE CONCEPTUAL APPARATUS

Abstract. The presented work deals with the issue of the public governance mechanisms in connection with the need to solve the problems of the development of sports infrastructure in Ukraine. Taking into account the above mentioned, we can note that the purpose of the study is to analyze the phenomenon of public management mechanisms and its significance for practical solutions to the problems of the sports infrastructure development in Ukraine. The following tasks are formulated in the proposed material for the realization of the specified purpose: 1) to systematize the existing approaches to understanding the concept of "sports infrastructure"; 2) outline the meaning of the concept of "the public management mechanisms of the sports infrastructure development".

The presented work shows that sports infrastructure as a phenomenon occupies a special place in the field of physical education and sports; however, the national legislation does not contain a normative definition of the relevant concept. Given the importance of this concept for our further research, the author's definition of the concept of the "sports infrastructure" is substantiated in the presented work. The proposed definition generally correlates with European approaches to this phenomenon, which is important in the context of European integration processes.

The author summarized the current conceptual understanding of public management, as well as existing visions of the phenomenon of the mechanism of public administration. This became the theoretical basis for determination of the concept of the "public management mechanisms of the sports infrastructure development" as a set of available methods and means of management, the involvement of which by subjects of public management creates favorable conditions for the development of sports infrastructure as a material and technical basis for the practical and effective implementation of state policy in the field of physical culture and sports.

Keywords: public governance, mechanisms of public administration, digitalization, sports, sports infrastructure.

REFERENCES

1. President of Ukraine's speech at the Verkhovna Rada of Ukraine on the Constitution Day of Ukraine. (2023). Verkhovna Rada of Ukraine. URL: http://surl.li/uaokx on May 15, 2024 [in Ukrainian].

2. Gromozdova, L.V., Malyarevsky, V.M., Markina, M.I., & Rvach, A.M. (2022). Theoretical foundations of the concept of "mechanism of public administration". Modern research in world science. Proceedings of the 4th Internl scientific & practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Lviv, Ukraine. P. 894–898 [in Ukrainian].

3. Dunayev, I.V. (2017). Public regional economic policy in Ukraine: formation of modernization mechanisms. Kharkiv: Magistr. 296 p. [in Ukrainian]

4. Report on direct damages to infrastructure from destruction as a result of military aggression by Russia against Ukraine as of the beginning of 2024 / KSE. (2024). Kyiv: Kyiv School of

Economics. 38 p. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf on May 15, 2024 [in Ukrainian].

5. Imas, Ye., Ratnikov, D., & Andreyeva, O. (2022). Development of sports infrastructure as a factor in attracting different population groups to health-improving recreational physical activity. *Theory and methodology of physical education and sport, 4, 27–30* [in Ukrainian].

6. Isaenko, I.A. (2012). European approaches to the functioning of public administration mechanisms. *Investments: practice and experience, 5, 114–117* [in Ukrainian].

7. Kalnish, Yu.G. (2019). Features of the formation of the object-subject sphere of the science of state administration in Ukraine. *Expert: paradigms of legal sciences and state administration, 3(5), 132–151* [in Ukrainian].

8. Kompaniyets, Yu.A. (2009). Philosophy of physical culture or physical culture of philosophy? *Pedagogy, psychology and medico-biological problems of physical education and sport, 7, 77–81* [in Ukrainian].

9. Kononenko, I.A. (2019). The essence, relationship, interconnection of the key categories of public administration. *Law and state administration, 4, 299–305* [in Ukrainian].

10. Constitution of Ukraine. (1996, amended and supplemented). URL: http://surl.li/uaokq on May 15, 2024 [in Ukrainian].

11. Kurylko, M.F. (2020). Problems of the development of sports infrastructure in Ukraine. *Kharkiv National Automobile and Highway University, 236–238.* URL: http://surl.li/uaojv on May 15, 2024 [in Ukrainian].

12. Maltseva, T.M., Lyubiyeva, V.A., & Chala, O.I. (2017). The current state of material and technical support for the physical culture and sports sector in Ukraine and its prospects for change. *Health, sport, rehabilitation, 3(2), 44–49* [in Ukrainian].

13. Mykhailovs'ka, O.V., Filiova, N.V., Ladon'ko, L.S., & Tkalenko, N.V. (2016). Analysis of theoretical approaches to the definition of the essence of the components of the definitions of public administration and administration. *University scientific notes, 2, 241–253* [in Ukrainian].

14. Naumko, Yu.S., & Samoylenko, T.H. (2019). The development of sports infrastructure as an effective tool for the implementation of social policy in the region. *Infrastructure of the market, 37, 523–529* [in Ukrainian].

15. Basic concept of lectures on the discipline "Public administration": a teaching aid. (2018). Kyiv: National Academy of Public Administration [in Ukrainian].

16. On approval of the criteria for assessing the permissibility of state aid to business entities for the implementation of activities related to sports infrastructure: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 13, 2024 No. 161. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text on May 2, 2024 [in Ukrainian].

17. On approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sport for the period up to 2028: Resolution of the CMU of November 4, 2020 No. 1089. Legislation of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text on May 1, 2024 [in Ukrainian].

18. On physical culture and sport: Law of Ukraine of December 24, 1993 No. 3808-XII (amended and supplemented). Legislation of Ukraine. URL: http://surl.li/uaolv on May 15, 2024 [in Ukrainian].

19. Public administration: terminological dictionary. (2018). Kyiv: National Academy of Public Administration. [in Ukrainian].

20. Public administration: terminal. (2018). Compiled by: V.S. Kuybida, M.M. Bilynska, O.M. Petroye and others. Kyiv: NASU [in Ukrainian]

21. Tkach, M.P. (2012). Problems of defining the concept of state administration. *Legal herald of the Ukrainian Academy of Banking Affairs, 1(6), 59–63* [in Ukrainian]

22. Khozhilo, I.I. (2023). Program-target approach in the development of physical culture and sport in Ukraine during the period of martial law. *State building, 1(33), 174–186* [in Ukrainian].

23. Shevchuk, O.R. (2019). Modernization of state regulation in the field of physical culture and sports. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine, 1(10), 233–240* [in Ukrainian].

24. Accessibility of sport infrastructures: the Council Conclusions and ENGSO's White Paper. (2022). The European Sports NGO. URL: http://surl.li/uaqpa on May 16, 2024.

25. Bitbon System: Social Network of Economic Relations. (n.d.). Simcord. URL: https://www.bitbon.space/en

26. Conclusions of the Council and the representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on sustainable and accessible sports infrastructure (2022/C 494/01). (2022). Official Journal of the European Union. URL: http://surl.li/uaqoj on May 8, 2024.

27. Dunayev, I. (2017). Moving Regional economic policy modernization ahead: systems basis for organizational and deblocking mechanisms in present-day Ukraine. *Regional Science Inquiry, IX(1), 21–39.* URL: https://ideas.repec.org/a/hrs/journl/vixy2017i1p21-39.html

28. Dunayev, I., Kuchma, M., Byelova, L., Jatkiewicz, P., Bilichenko, O., & Poberezhets, H. (2024). Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine's infrastructure. International Journal of Environmental Studies. URL: http://surl.li/uaqon

29. Houlihan, B. (2022). Challenges to globalisation and the impact on the values underpinning international sport agreements. *International Journal of Sport Policy and Politics, 14(4), 607–620.* DOI: https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2100807

30. Keeling, D. (1972). Management in Government. London: Allen & Unwin. DOI: 10.4324/9780203701690

31. Rafoss, K., & Troelsen, J. (2010). Sports facilities for all? *The financing, distribution and use of sports facilities in Scandinavian countries. Sport in Society, 13(4), 643–656*. DOI: https://doi.org/10.1080/17430431003616399

32. Recommendation CM/Rec(2021)5 of the Committee of Ministers to member States on the Revised European Sports Charter. (Adopted by the Committee of Ministers on 13 October 2021 at the 1414th meeting of the Ministers' Deputies). URL: http://surl.li/uaqot on May 8, 2024.

33. Shilbury, D. (2000). Considering Future Sport Delivery Systems. *Sport Management Review, 3(2), 199–221.* DOI: https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70086-6

34. Thibaut, E., Van Poppel, M., & Scheerder, J. (2022). Just keep on swimming: the policy effectiveness of building swimming pools. *European Journal for Sport and Society, 19(1), 18–36.* DOI: https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1878434

The article was received by the editors 29.03.2024.

The article is recommended for printing 09.05.2024.

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-06
УДК 35.336

Єрмак Валерій Олександрович,
аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва,
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: ermakv777@gmail.com *https://orcid.org/0009-0000-6715-3982*

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ СКЛАДОВОЇ РЕФОРМУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Анотація. У статті висвітлено проблематику забезпечення фінансової інклюзії як складової реформування банківського сектору. Метою статті є теоретичне обґрунтування зростаючої ролі фінансової інклюзії для потреб реформування банківського сектору і розробка відповідних рекомендацій для поліпшення регуляторної політики щодо реформування банківського сектору в Україні. Систематизовано наукові підходи до дефініції «фінансова інклюзія», запропоновано її власне трактування у контексті банківського сектору. Досліджено статистичні дані щодо рівня доступності банківських послуг в Україні у довоєнний період та в період правового режиму воєнного стану. Визначено основні проблеми та перешкоди щодо інклюзивності банківських послуг, а також запропоновано інструменти та стратегії розвитку фінансової інклюзії у ході реформування банківського сектору. Робиться висновок що фінансова інклюзія в Україні демонструє позитивну динаміку, проте потребує подальших зусиль для повного подолання розриву у доступі до фінансових послуг та забезпечення рівноправних умов для всіх верств населення.

Ключові слова: фінансова інклюзія, банківська система, фінансова грамотність,банківські послуги, інтернет-банкінг, публічне управління, доступність банківських послуг.

Постановка проблеми. Фінансова інклюзія, яка передбачає доступ до різноманітних фінансових послуг, включаючи банківські, кредитні, страхові та інвестиційні, має значущий вплив на сталість економічного розвитку та забезпечення сталої соціальної справедливості. Незважаючи на зростання світової уваги до фінансової інклюзії, багато країн стикаються з серйозними викликами у забезпеченні всебічного доступу до фінансових послуг для всього населення, особливо в сільських та віддалених районах [15]. У контексті післявоєнного відновлення економіки України, це питання ще більше актуалізується, оскільки розвинена фінансова інфраструктура, що сприяє інклюзії, стимулює економічний розвиток, полегшуючи доступ до ресурсів для суб'єктів господарювання, зокрема представників малого та середнього бізнесу [10].

Як цитувати: Єрмак В. О. Теоретико-прикладні аспекти забезпечення фінансової інклюзії як невід'ємної складової реформування банківського сектору. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 97–108. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-06

In cites: Iermak, V.O. (2024). Theoretical and applied aspects of ensuring financial inclusion as an integral component of banking sector reformation. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 97–108.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-06 [in Ukrainian].

© Єрмак В. О., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Крім того, реформування банківського сектору в умовах відбудови та подальшого розвитку, супроводжуватиметься змінами правових, організаційних та регуляторних аспектів [7]. Фінансова інклюзія має бути частиною цього процесу, оскільки усі зміни мають забезпечувати доступ до банківських послуг для всіх громадян.

Банківський сектор має важливе значення у забезпеченні фінансової інклюзії, оскільки банки є основними постачальниками фінансових послуг. Реформування банківського сектору є важливим кроком для забезпечення доступу до фінансових послуг для всього населення. З розвитком технологій та цифрової трансформації фінансовий сектор зазнав значних змін. Застосування інформаційних технологій у банківській сфері дозволило розширити доступ до фінансових послуг, зокрема за допомогою мобільних додатків та електронних платіжних систем, і це просто чудово продемонстрував, напр., африканський досвід 2000-х рр. [22]. Однак, незважаючи на можливості, які пропонують технології, викликів також не менше. Важливо забезпечити кібербезпеку, захист персональних даних та забезпечення надійності цифрових фінансових послуг, щоб уникнути можливих ризиків та зберегти довіру клієнтів до фінансових установ. До того ж, інклюзивність банківської системи залежить також від рівня фінансової грамотності населення, адже ідея полягає в тому, щоб не просто надати змогу кожній фізичній особі чи суб'єкту господарювання скористатися послугою, а й забезпечити розумне її використання для подальшого розвитку економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фінансова інклюзія стала однією з найважливіших тем у контексті реформування банківського сектору, особливо після пандемії COVID-19 [23], яка ще більше підкреслила необхідність доступу до фінансових послуг для всіх верств населення. Згідно з резонансною доповіддю Світового банку, стратегічні національні плани щодо фінансової інклюзії включають інтеграцію цифрових фінансових технологій, розвиток мікрофінансування та створення сприятливих умов для малого і середнього бізнесу. А дослідження, проведені в рамках підготовки проєкту української Національної стратегії фінансової інклюзії на 2020-2024 роки, вказували на необхідність впровадження цифрових рішень для забезпечення доступу до банківських послуг, особливо в сільській місцевості та серед незахищених верств населення Цифрові рішення, такі як мобільний банкінг та електронні гаманці, суттєво збільшують охоплення фінансовими послугами. Крім того, дослідження Міжнародного валютного фонду [18] акцентують увагу на ролі регуляторних реформ у підвищенні фінансової інклюзії. Наприклад, зниження бар'єрів для входу нових фінансових гравців, таких як фінтех-компанії, може сприяти розширенню доступу до фінансових продуктів і послуг. Буквально щороку у різних звітах OECD підкреслюється важливість співпраці між урядами та приватним сектором для створення інклюзивної фінансової екосистеми. Важливою частиною є розробка політик, які забезпечують рівний доступ до кредитів, заощаджень та страхових продуктів, особливо для жінок та молоді.

Також, дослідження показують, що фінансова грамотність населення є критичним компонентом успішної фінансової інклюзії. Програми з підвищення фінансової грамотності, особливо в школах та університетах, можуть значно покращити здатність громадян приймати обґрунтовані фінансові рішення [25]. У контексті України, одним із ключових кроків є розвиток цифрової

інфраструктури для банківського сектора, що дозволить знизити витрати на обслуговування клієнтів та розширити доступ до фінансових послуг навіть у віддалених регіонах. За даними Національного банку України, цифрові технології, такі як blockchain та великі дані, можуть допомогти у забезпеченні прозорості та зниженні ризиків у банківській сфері.

Напевно, зрозуміло, що великі світові організації задають певний академічний і аналітичний «тон» у вивченні цієї теми: фінансові сервіси глибоко і системно пронизують усю систему сучасного світопорядку і глобалістики. Але ця наукова «естафета» підхоплені і дуже активно розвивається у публікаціях індивідуальних вчених по всьому світу: як економістів, так і соціологів, правників, технічних спеціалістів. Зокрема, проблематика фінансової інклюзії наразі вже давно є досить обговорюваною серед вітчизняних [1; 2; 4; 9] та зарубіжних науковців [16; 17; 21; 20]. Здебільшого науковці розглядають забезпечення інклюзії як інструмент боротьби з бідністю та соціальною нерівністю або ж розглядають конкретні способи її забезпечення.

Що стосується конкретно інклюзивності банківських послуг, то дослідження фокусуються на аналізі статистичних даних щодо рівня доступності банківських послуг, розвитку інтернет-банкінгу та інших технологій, які можуть підвищити доступність послуг для населення. Проте, ці дослідження не носять системного характеру, є фрагментарними і розглядають лише окремі аспекти забезпечення доступності банківських послуг в обмеженому розрізі часу.

Метою статті є теоретичне обґрунтування зростаючої ролі фінансової інклюзії для потреб реформування банківського сектору і розробка відповідних рекомендацій для поліпшення регуляторної політики щодо реформування банківського сектору в Україні. Це зумовило постановку і вирішення 4-х дослідницьких *задач*:

– вивчення сутності та складових фінансової інклюзії;

– аналіз сучасного стану доступності банківських послуг в Україні;

– виявлення основних проблем та перешкод інклюзивності банківських послуг;

– розробка пропозицій щодо підвищення рівня інклюзивності банківських послуг.

Основні результати дослідження. У сучасній науковій думці сформувалася значна кількість підходів до визначення дефініції «фінансова інклюзія». Офіційні визначення фінансової інклюзії не поширені і не узгоджені між країнами. Велика кількість центральних банків різних країн, що представляють звіти, не використовує офіційних визначень. І коли таке визначення все ж використовується, у більшості випадків воно стосується виключно доступу до фінансових послуг. Доступ переважно стосується здатності підприємств і домогосподарств користуватися фінансовими продуктами та послугами, враховуючи, зокрема, обмеження часу і відстані. Відповідні показники включають близькість точок доступу, різноманітність каналів доступу, а також соціоекономічні бар'єри, що обмежують використання [24, С. 24].

У більш широкому сенсі, це також стосується ефективного використання фінансових продуктів та послуг, наприклад, для пошуку відповіді на питання, чи фактично використовує населення депозитні рахунки, платіжні послуги, мікрокредитні схеми та страхові продукти. Вимірювання цього концепту здійснюється шляхом аналізу спостережуваного споживання фінансових продуктів, їхнього використання та поведінки клієнтів, що залежить від

фінансової грамотності (знань індивідів та малих та середніх підприємців про фінансові поняття, інфляцію, ризики інвестування, а також їхньої свідомості про наявність фінансових продуктів та послуг) [24, С. 24].

На думку Н. Захарченко, фінансова інклюзія – процес залучення та надання рівного доступу до фінансових продуктів і послуг основним суб'єктам фінансового ринку в результаті їх взаємодії. Тобто це така фінансова система, в якій люди живуть не поруч із нею, а в ній, що означає обізнаність, наявність певних знань та навичок, їх активне використання [4, с. 10]. О. Акімова вважає, що фінансова інклюзія – характеристика включення населення у офіційний фінансовий обіг, в тому числі в частині доступу до послуг офіційно зареєстрованих фінансових установ [1, с. 195]. Дефініція також розглядається науковцями як доступ споживачів до базових фінансових послуг, який ґрунтується на відсутності різного роду перешкод (цінових та нецінових) щодо їх отримання [4, с. 32].

Національний банк України під фінансовою інклюзією розуміє створення умов для залучення всіх верств населення й бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, котрі доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно врегульовані й відповідають потребам населення, з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності [14]. Близьким за змістом є ще одне визначення НБУ, фінансова інклюзія – процес упровадження відкритого, вчасного та повноцінного доступу до широкого спектра фінансових продуктів і послуг, поширення їхнього використання у суспільстві за допомогою наявних та інноваційних підходів [11].

Звичайно, ці трактування не є вичерпними, але вони дозволяють окреслити основні риси поняття фінансова інклюзія:

– доступність до фінансових продуктів і послуг для усіх верств населення;

– фокус на вразливі групи населення, оскільки фінансова інклюзія є вагомим інструментом боротьби з бідністю;

– ефективність використання фінансових продуктів і послуг – підкреслюється важливість не лише доступу населення до тих чи інших послуг, а й його навички у цій сфері;

– вплив на соціальний та економічний розвиток – розглядається як інструмент для стимулювання економічного зростання, зменшення соціальної нерівності та забезпечення стійкого розвитку суспільства в цілому.

Банківські послуги, у контексті проблематики даного дослідження, відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до фінансових ресурсів та функцій для всіх верств населення. Основними показниками, за якими можна здійснити оцінку доступності банківських послуг є:

1) Показник кількості фізичних точок доступу, таких як банківські відділення, банкомати та термінали, може свідчити про наявність банківської інфраструктури у різних регіонах.

2) Наявність онлайн-банкінгу та мобільних додатків дозволяє клієнтам здійснювати банківські операції зручно та безпечно, незалежно від їх місця проживання.

3) Рівень фінансової грамотності населення може впливати на їхню здатність розуміти та використовувати банківські послуги.

Довоєнний стан фінансової інклюзії в Україні відображено у звіті Агентства США з міжнародного розвитку USAID, в рамках реалізації проєкту «Трансформація фінансового сектору» за 2021 рік (таблиця 1) [13].

Таблиця 1. Показники фінансової інклюзії в Україні у довоєнний період
Table 1. Financial inclusion indicators in Ukraine in the pre-war period

Показник	*Значення у 2018 році*	*Значення у 2021 році*
Індекс фінансової грамотності (бали/%):	11,6/55	12,3/58
фінансові знання (бали)	4	4,3
фінансова поведінка (бали)	5,2	5,5
ставлення до фінансових питань (бали)	2,4	2,5
Рівень фінансової інклюзії:		
знання щонайменше 5 фінансових продуктів (%)	74	49
придбання продукту упродовж останнього року (%)	60	57
звернення до родини/друзів з проханням позичити гроші або взяти їх на зберігання (%)	21	21

**Джерело: [13].*

Зважаючи показники з таблиці 1, рівень фінансової інклюзії у довоєнний період в Україні хоч і не досяг максимального значення, проте постійно зростав і загалом тенденції у цьому аспекті були позитивними. Навіть, що стосується такого елементу доступності банківських послуг як цифровий банкінг, то він також досить розвинений в Україні – більшість банків мають свої мобільні додатки і надають через них чимало банківських послуг. Питання були лише у вмінні користуватися такими додатками людьми похилого віку, а також у доступі до мережі інтернет у деяких місцевостях (проте цей фактор в умовах активної цифровізації має не такий значний негативний вплив).

Рівень фінансової інклюзії в Україні у 2020-2022 роках демонстрував позитивну динаміку, але залишався нижчим за показники розвинених країн. За даними Національного банку України, станом на кінець 2021 року 72% дорослого населення мали принаймні один банківський рахунок, що на 7% більше порівняно з 2019 роком. Використання безготівкових розрахунків зросло з 50,3% у 2020 році до 55,8% у 2021 році. Кількість активних платіжних карток збільшилася на 6% у 2021 році, досягнувши 39,6 млн штук. Однак і пандемія COVID-19 (2020-2021 рр.) виявила суттєві регіональні відмінності у доступі до фінансових послуг: у сільській місцевості лише 59% населення мали банківський рахунок порівняно з 85% у містах.

Повномасштабна війна справила негативний вплив на рівень фінансової інклюзії в Україні [19], зокрема, в контексті доступності банківських послуг: через реалізацію кредитного ризику банківський сектор став збитковим вперше за останні роки. Так, за даними НБУ станом на грудень 2022 року збитки, завдані банківській системі склали 44 млн гривень, зокрема: 26 млн – пошкоджене/зруйноване майно банків, 18 млн готівкових коштів у відділеннях [5]. З початком повномасштабного російського вторгнення банки вимушено скоротили діяльність відділень, де існувала загроза безпеці персоналу: з початку березня в зоні ведення бойових дій та поблизу неї працювали лише 21 % відділень системно важливих банків, загалом в Україні – 60 %, а завдяки деокупації північних областей у червні – 85 % відділень. Після деокупації окремих територій на Сході та Півдні банки почали відновлювати свою роботу там: частка працюючих відділень в Миколаївській та Харківській областях зросла з 65% в серпні до 80% в листопаді [6, с. 26].

Однак мусимо визнати, що з початком повномасштабної війни в лютому 2022 року фінансова система України продемонструвала значну стійкість, але виникли нові виклики для фінансової інклюзії. За даними НБУ, у 2022 році кількість працюючих банківських відділень скоротилася на 35%, що особливо вплинуло на доступність послуг у регіонах, близьких до зони бойових дій. Водночас, війна прискорила цифровізацію фінансових послуг: кількість користувачів мобільного банкінгу зросла на 25 % у 2022 році порівняно з довоєнним періодом, а обсяг онлайн-транзакцій збільшився на 38 %. Незважаючи на ці позитивні зрушення, проблеми фінансової грамотності та доступу до цифрової інфраструктури залишаються актуальними, особливо для внутрішньо переміщених осіб та жителів тимчасово окупованих територій. Також відзначимо розрив у доступі до фінансових послуг залишається значним, особливо серед внутрішньо переміщених осіб та жителів окупованих територій. НБУ звітує про те, що 30 % населення все ще не має доступу до базових фінансових послуг, що створює значні виклики для подолання фінансової нерівності.

Таким чином, основними проблемами доступності банківських послуг в умовах війни стали фізичний доступ до відділень та банкоматів у зв'язку з веденням бойових дій та окупацією; технічні обмеження – наприклад доступ до інтернет-банкінгу у зв'язку з відсутністю зв'язку та/або енергопостачання, ризики пов'язані з безпекою даних; зниження платоспроможності населення, що призводить до проблем використання цілого ряду банківських послуг ефективно, а також до неможливості виконання зобов'язань та інші.

За даними Національного банку України, рівень проникнення банківських послуг досяг 78 % серед дорослого населення у 2024 році, що на 6% вище порівняно з 2022 роком. Цифровізація фінансового сектору прискорилася, з 85 % користувачів банківських послуг, які регулярно використовують мобільний банкінг, порівняно з 70 % у 2022 році. Важливим фактором стало впровадження цифрової гривні (е-гривні) у пілотному режимі у 2023 році, що сприяло подальшій інтеграції фінансових технологій.

Щодо стану справ у поточному 2024 році, то у 2024 році пожвавлення приватних та споживчих інвестицій стало помітним трендом. Зокрема, інвестиційна активність у секторі нерухомості зросла на 15 %, що сприяло відновленню економіки після руйнувань, завданих війною. Збільшення обсягів інвестицій у нерухомість відбулося завдяки державним програмам підтримки, спрощенню процедур отримання кредитів та зниженню відсоткових ставок. У сфері споживчого кредитування спостерігається помірне зростання: обсяг виданих споживчих кредитів збільшився на 15 % у 2024 році порівняно з 2023 роком, досягнувши 250 млрд грн. Водночас, значно зросла популярність мікрокредитування та P2P-платформ, які забезпечують доступ до фінансування для малого бізнесу та індивідуальних підприємців.

Щодо інвестиційної активності, у 2024 році спостерігається пожвавлення приватних інвестицій, особливо у секторі нерухомості. Обсяг інвестицій в житлову нерухомість зріс на 20 % порівняно з 2023 роком, досягнувши 80 млрд грн. Цьому сприяло впровадження нових фінансових інструментів, зокрема, токенізованих активів на ринку нерухомості, що дозволило залучити ширше коло інвесторів. Впровадження нових цифрових рішень, таких як блокчейн для захисту прав власності та прозорості угод, а також штучного інтелекту для оцінки ризиків і надання фінансових консультацій, сприяє по-

дальшому зростанню фінансової інклюзії. Ці технології дозволяють забезпечити більшу прозорість та безпеку фінансових операцій, що є критично важливим у поточних умовах.

Очевидним є той факт, що фінансовий сектор є одним із основних напрямків спрямування зусиль у контексті повоєнної відбудови. Погоджуємося з [3, с. 193–194] щодо основних цілей післявоєнних реформ фінансового сектору:

– забезпечення стрімкого відновлення банківського сектору – проведення рекапіталізації банків і вирішення проблеми непрацюючих кредитів;

– зростання ринкового фінансування – відновлення комерційного та ринкового розподілу ресурсів, зокрема приватизації державних банків і створення нових інструментів для мобілізації місцевих заощаджень;

– розвиток місцевої бази інвесторів та культури акціонерів – створення основ розвитку ефективних і ліквідних ринків капіталу, залучення державних та приватних інвестицій;

– збільшення частки сталого фінансування – використання можливості збільшення частки сталих проєктів, що підтримуються фінансовим сектором;

– сприяння фінансовій інклюзії – створення умов для поглиблення фінансового сектору [3, с. 193–194].

На додаток, фінансова інклюзія – один зі стратегічних напрямків розвитку фінансового сектору до 2025 року, який передбачає підвищення доступності та рівня користування фінансовими послугами, посилення захисту прав споживачів фінансових послуг, підвищення рівня фінансової грамотності населення [12].

Для підвищення доступності та рівня користування банківськими послугами вважаємо за доцільне більшою мірою скористатися цифровими технологіями, оскільки питання забезпечення фізичної доступності до банківських відділень буде лишатися відкритим і не найбільш пріоритетним ще певний період. Відповідно, доцільним вдається розширити спектр послуг, які можна отримати онлайн, удосконалити мобільні додатки тощо. Але, за умов нормалізації безпекової складової, доцільно також повертати банкомати та термінали. Використання новітніх технологій у сфері фінансів, таких як блокчейн [8], штучний інтелект, може сприяти розвитку нових форматів банківських послуг. Навіщо? Ці ж технології мають забезпечувати захист даних користувачів банківських послуг [8].

Крім того, для посилення захисту прав споживачів фінансових послуг необхідно розробити та запровадити широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення відкритості, прозорості, відповідальності та підвищення фінансової грамотності, зокрема:

– прозорість в контексті доступу до інформації – забезпечення споживачам легкого доступу до чіткої та зрозумілої інформації про різні види банківських послуг, їхні вартість, умови та ризики;

– захист персональних даних, тобто гарантування високого рівня захисту особистої інформації споживачів, включаючи відповідні технічні та організаційні заходи для запобігання її незаконній обробці;

– мінімізація прихованих витрат – заборона практики прихованих комісій, зборів та інших витрат, які можуть бути невиразними для споживачів;

– ефективний розгляд скарг – забезпечення швидкого та ефективного механізму розгляду скарг споживачів на неправомірні дії банків та інших фінансових установ;

– альтернативні рішення розгляду спорів – забезпечити доступ до альтернативних механізмів вирішення спорів, таких як посередництво чи арбітраж, які можуть бути менш формальними та дорогою шляхів звернення до суду;

– адміністративні важелі – застосування відповідних санкцій до банків та фінансових установ, які порушують права споживачів, з метою покарання та запобігання подібним порушенням у майбутньому;

– залучення споживачів до консультацій та розробки політик, пов'язаних з банківськими послугами, для забезпечення їхнього відгуку та інтересів.

Підвищення рівня фінансової грамотності населення також потребує й організації освітньої роботи. Зокрема, банківський сектор може заручитися підтримкою неурядового сектору, який вже багато років проводить тематичні навчальні заходи серед населення, як для молоді, так і для людей похилого віку. Останні є пріоритетною цільовою аудиторією, адже у зв'язку з певними труднощами при користуванні інтернет-банкінгом, широкий спектр часто використовуваних послуг залишається майже недоступним для цієї категорії громадян. Що стосується обізнаності молоді, то варто повною мірою використовувати наявні й досить розвинені цифрові інструменти для онлайн-навчання.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Ґрунтуючись на вище проведених теоретичних дослідженнях, можна зробити такі узагальнені висновки.

1) Інклюзивність банківських послуг стає ще одним сучасним пріоритетом у триваючих спробах оновити банківську систему в Україні у бік більшої клієнтоорієнтованості. Інклюзивність передбачає створення таких умов, за яких банківські послуги будуть доступними для усіх верств населення та представників бізнесу, що дозволить мобілізувати їхні ресурси та забезпечити інвестування в розвиток економіки. В умовах правового режиму воєнного стану доступність банківських послуг значно знизилася, порівняно з довоєнним періодом, що зумовлено переважно такими питаннями – знищення майна банків, обмеження фізичного доступу до відділень і банкоматів, відсутність технічної можливості скористатися інтернет-банкінгом тощо. Крім того, дотепер відкритими залишаються питання рівня фінансової грамотності населення.

2) Сьогодні в Україні у частині збільшення фінансової інклюзії гостро стоїть проблема асиметрії інформації та низької фінансової грамотності в Україні. Дослідження показують, що рівень фінансової обізнаності населення залишається недостатнім, що створює значний бар'єр для ефективного використання банківських послуг. Це призводить до неоптимальних фінансових рішень, підвищених ризиків для банків та обмеженого доступу до фінансових послуг для значної частини населення. Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, включаючи розробку національної стратегії фінансової грамотності, інтеграцію відповідних курсів у систему освіти та створення доступних освітніх ресурсів для різних верств населення.

3) Нерівномірний доступ до цифрових технологій, особливо в сільській місцевості, значно обмежує можливості використання сучасних банківських послуг. Це створює суттєві перешкоди для досягнення повноцінної фінансової інклюзії та рівномірного економічного розвитку регіонів. Подолання цього розриву потребує цілеспрямованих зусиль з розвитку цифрової інфраструкту-

ри, стимулювання інновацій у сфері мобільного банкінгу та фінтех-рішень, а також створення сприятливого регуляторного середовища для впровадження нових технологій.

4) Існуюча нормативно-правова база в Україні не повністю відповідає вимогам сучасного цифрового фінансового ландшафту, що обмежує інновації та розвиток нових фінансових інструментів. Це знижує конкурентоспроможність українського фінансового сектору на глобальному ринку та стримує потенціал для інклюзивного фінансового розвитку. Вирішення цієї проблеми вимагає розробки нового законодавства щодо забезпечених токенізованих активів (tokenized assets), створення регуляторних «пісочниць» для тестування інноваційних фінансових продуктів та розвитку механізмів інтеграції нових фінансових інструментів у традиційну банківську систему.

5) Запровадження цифрової фінансової освіти та розширення доступу до фінансових послуг у віддалених районах є ключовими кроками для збільшення фінансової інклюзії в Україні. Ці заходи сприятимуть не лише підвищенню рівня фінансової грамотності та доступу до фінансових послуг, але й створять міцну основу для стійкого економічного розвитку країни в майбутньому. Обидві пропозиції спрямовані на використання технологічних інновацій для подолання існуючих бар'єрів фінансової інклюзії, враховуючи специфічні умови України. Їх реалізація вимагатиме тісної співпраці між урядом, Національним банком України, фінансовим сектором та технологічними компаніями, але потенційні вигоди для економіки та суспільства є значними.

Перспективи подальших досліджень. Усунення усіх наявних проблем та перешкод потребує комплексного підходу та вжиття системи заходів для підвищення фінансової грамотності, забезпечення доступності та захисту прав споживачів банківських послуг. Саме ці питання і стануть напрямом подальших наукових розвідок у цій галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова О. В. Фінансова інклюзія та інші передумови розвитку фінансового моніторингу в Україні. *Молодий вчений: науковий журнал.* 2015. № 12 (27). С. 198–204.
2. Бобух І. Н., Щегель С. М. Стратегічні орієнтири економічного зростання в України. Інклюзивність як ключовий пріоритет. *Вісник НАН України*. 2018. № 7. С. 55–70.
3. Відбудова України: принципи та політика / за заг. ред.: Ю. Городніченко, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. 2022. 508 с. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf
4. Захарченко Н. В. Фінансова інклюзія для підвищення добробуту населення та економічного зростання держави. *Фінанси України.* 2020. № 6. С. 105–116.
5. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Київ, 2022. 50 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/ 2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf
6. Звіт про фінансову стабільність грудень 2022 року. Київ, 2022. 47 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4=4 (дата звернення: 24.03.2024).
7. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI 10.26565/1727-6667-2023-1-01. URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607
8. Кудь А. А. Глобальна проблема наростання економічної нерівності та токенізація активів як перспектива її вирішення. *Економічний аналіз.* 2023. Том 33. №2. С. 7–24. DOI: 10.35774/econa2023.02.007 URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5654
9. Науменкова С. В. Фінансова інклюзивність та проблеми забезпечення доступу населення до базових фінансових послуг в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 11. С. 31–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2014_11_15 (дата звернення: 25.04.2024).

10. Орел Ю. Л., Кулініч О. В. Вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 32. Т. 34 (73), № 6. С. 32–39. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06

11. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : Постанова Нац. банку України від 19.05.2020 р. № 65 : станом на 17 черв. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text

12. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року. Міністерство фінансів України. Київ. URL: http://surl.li/gprgpx

13. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. НБУ. Київ : НБУ, 2021. 83 с. URL: http://surl.li/ftycuy

14. Фінансова інклюзія задля економічного зростання: підсумки міжнародного «Форуму з фінансової інклюзії. Нікого за бортом». Національний банк України. URL: http://surl.li/jfysry

15. Anyangwe T., Vanroose A., Fanta A. Determinants of financial inclusion: does culture matter? *Cogent Economics & Finance*. 2022. №10 (1). DOI: 10.1080/23322039.2022.2073656

16. Banerjee A. V., Duflo E. The economic lives of the poor. *Journal of economic perspective*. 2007. No. 21 (1). P. 141–167. URL: https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.21.1.141

17. Camara N., Pena X., Tuesta D. Factors that Matter for Financial Inclusion: Evidence from Peru. Working Papers 1409, BBVA Bank, *Economic Research Department*. 2014. 23 c.

18. Dabla-Norris E., Ji Y., Townsend R. Identifying constraints to financial inclusion and their impact on GDP and inequality: a structural framework for policy. Working Papers. WP/15/22. New York : International Monetary Fund. 2015. 49 c.

19. Dunayev I., Kuchma M., Byelova L., Jatkiewicz P., Bilichenko O., Poberezhets H. Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine's infrastructure. *International Journal of Environmental Studies*. 2024. DOI: 10.1080/00207233.2024.2314862

20. Hogan J. L. Why does community ownership foster greater acceptance of renewable projects? *Investigating energy justice explanations. Local Environment*. 2024. № 1–23. DOI: 10.1080/13549839.2024.2360716

21. Kling G., Pesqué-Cela V., Tian L., Luo, D. A theory of financial inclusion and income inequality. *The European Journal of Finance*. 2020. № 28 (1). С. 137–157. DOI: 10.1080/1351847X.2020.1792960

22. Koudalo Y., Toure, M. Does financial inclusion promote financial stability? *Evidence from Africa. Cogent Economics & Finance.* 2023. № 11 (2). DOI: 10.1080/23322039.2023.2225327

23. Ozili P. K. Financial inclusion research around the world: A review. *Forum for Social Economics*. 2020. №50 (4). С. 457–479. DOI: 10.1080/07360932.2020.1715238

24. Tissot B., Gadanecz B. Measures of financial inclusion - a central bank perspective he role of data in supporting financial inclusion policy. 47th ed. Marrakech, Morocco, 2018. С. 24.

25. Worldbank. How Countries Can Expand Access to Digital Financial Services. Washington : Worldnak, 2020. 54 с. URL: http://surl.li/flxssq

Стаття надійшла до редакції 30.02.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 02.04.2024 р.

Iermak V. O.,
PhD-student of the Department of personnel management and entrepreneurship,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: ermakv777@gmail.com *https://orcid.org/0009-0000-6715-3982*

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF ENSURING FINANCIAL INCLUSION AS AN INTEGRAL COMPONENT OF BANKING SECTOR REFORMATION

Abstract. This paper addresses the issue of ensuring financial inclusion as a component of banking sector reform. The aim of the study is to provide a theoretical justification for the growing role of financial inclusion in the context of banking sector reform and to develop relevant recommendations

for improving regulatory policy regarding banking sector reform in Ukraine. This necessitated the formulation and resolution of four research objectives: examining the essence and components of financial inclusion; analyzing the current state of banking services accessibility in Ukraine; identifying the main problems and obstacles to the inclusivity of banking services; developing proposals to increase the level of banking services inclusivity.

The paper systematizes scientific approaches to the definition of «financial inclusion» and proposes its own interpretation in the context of the banking sector. Statistical data on the level of banking services accessibility in Ukraine during the pre-war period and under the legal regime of martial law are examined. The main problems and obstacles to the inclusivity of banking services are identified, and tools and strategies for developing financial inclusion in the course of banking sector reform are proposed. The conclusion is drawn that financial inclusion in Ukraine demonstrates positive dynamics, but requires further efforts to fully bridge the gap in access to financial services and ensure equal conditions for all segments of the population.

The article makes a key conclusion that the introduction of digital financial education and expanding access to financial services in remote areas are crucial steps to increase financial inclusion in Ukraine. These measures will not only enhance financial literacy and access to financial services but also create a solid foundation for the country's sustainable economic development in the future. Both proposals are aimed at utilizing technological innovations to overcome existing barriers to financial inclusion, taking into account Ukraine's specific conditions. Their implementation will require close cooperation between the government, the National Bank of Ukraine, the financial sector, and technology companies, but the potential benefits for the economy and society are significant.

Keywords: financial inclusion, public administration, banking system, financial literacy, banking services, internet banking, accessibility of banking services.

REFERENCES

1. Akimova, O.V. (2015). Financial inclusion and other prerequisites for the development of financial monitoring in Ukraine. *Young Scientist: Scientific Journal, 12(27), 198–204.* [in Ukrainian].

2. Bobukh, I.N., & Shchehel, S.M. (2018). Strategic guidelines for economic growth in Ukraine. Inclusiveness as a key priority. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine, 7, 55–70.* [in Ukrainian].

3. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies (Y. Gorodnichenko, I. Sologub, B. Weder di Mauro, Eds.). (2022). URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf [in Ukrainian].

4. Zakharchenko, N.V. (2020). Financial inclusion to improve the welfare of the population and economic growth of the state. *Finance of Ukraine, 6, 105–116.* [in Ukrainian].

5. Report on the direct damage to infrastructure from destruction due to Russia's military aggression against Ukraine a year after the full-scale invasion. (2022). URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf [in Ukrainian].

6. Report on financial stability December 2022. (2022). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4=4 [in Ukrainian].

7. Kovalenko, M.M., & Dunayev, I.V. (2023). Components of public policy in the conditions of implementing the mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration, 1(76), 7–25.* https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01 [in Ukrainian].

8. Kud, A.A. (2023). The global problem of increasing economic inequality and the tokenization of assets as a prospect for its resolution. *Economic Analysis, 33(2), 7–24*. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.02.007 [in Ukrainian].

9. Naumenkova, S.V. (2014). Financial inclusion and problems of ensuring access to basic financial services in Ukraine. *Bulletin of the National Bank of Ukraine, (11), 31–37*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2014_11_15 [in Ukrainian].

10. Orel, Y.L., & Kulinych, O.V. (2023). The impact of business deregulation on the post-war recovery of Ukraine's economy: public administration aspect. *Scientific Notes of Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration and Administration, 34(73)(6), 32–39*. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06 [in Ukrainian].

11. National Bank of Ukraine. (2020). On the approval of the regulation on the implementation of financial monitoring by banks: Resolution of the National Bank of Ukraine No. 65 dated 19.05.2020 (as of 17 June 2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text [in Ukrainian].

12. Ministry of Finance of Ukraine. (2020). Financial Sector Strategy of Ukraine until 2025. URL: http://surl.li/gprgpx [in Ukrainian].

13. National Bank of Ukraine. (2021). Financial literacy, financial inclusion and financial well-being in Ukraine in 2021. URL: http://surl.li/ftycuy [in Ukrainian].

14. National Bank of Ukraine. (n.d.). Financial inclusion for economic growth: results of the international 'Financial Inclusion Forum. Nobody Overboard'. URL: http://surl.li/jfysry [in Ukrainian].

15. Anyangwe, T., Vanroose, A., & Fanta, A. (2022). Determinants of financial inclusion: Does culture matter? *Cogent Economics & Finance, 10(1).* DOI: https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2073656

16. Banerjee, A.V., & Duflo, E. (2007). The economic lives of the poor. *Journal of Economic Perspective, 21(1), 141–167*. DOI: https://doi.org/10.1257/jep.21.1.141

17. Camara, N., Pena, X., & Tuesta, D. (2014). Factors that matter for financial inclusion: Evidence from Peru. Working Papers 1409, BBVA Bank, *Economic Research Department*.

18. Dabla-Norris, E., Ji, Y., & Townsend, R. (2015). Identifying constraints to financial inclusion and their impact on GDP and inequality: a structural framework for policy. Working Papers. WP/15/22. New York: International Monetary Fund.

19. Dunayev, I., Kuchma, M., Byelova, L., Jatkiewicz, P., Bilichenko, O., & Poberezhets, H. (2024). Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine's infrastructure. *International Journal of Environmental Studies*. DOI: https://doi.org/10.1080/00207233.2024.2314862

20. Hogan, J.L. (2024). Why does community ownership foster greater acceptance of renewable projects? Investigating energy justice explanations. *Local Environment, 1–23*. DOI : https://doi.org/10.1080/13549839.2024.2360716

21. Kling, G., Pesqué-Cela, V., Tian, L., & Luo, D. (2020). A theory of financial inclusion and income inequality. *The European Journal of Finance, 28(1), 137–157*. DOI: https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1792960

22. Koudalo, Y., & Toure, M. (2023). Does financial inclusion promote financial stability? *Evidence from Africa. Cogent Economics & Finance, 11(2)*. DOI: https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2225327

23. Ozili, P.K. (2020). Financial inclusion research around the world: A review. *Forum for Social Economics, 50(4), 457–479*. DOI: https://doi.org/10.1080/07360932.2020.1715238

24. Tissot, B., & Gadanecz, B. (2018). Measures of financial inclusion - a central bank perspective. The role of data in supporting financial inclusion policy. 47th ed. Marrakech, Morocco, 24.

25. World Bank. (2020). How Countries Can Expand Access to Digital Financial Services. Washington: World Bank. URL: http://surl.li/flxssq

The article was received by the editors 30.02.2024.

The article is recommended for printing 02.04.2024.

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-07
УДК 351/354 + 331.1+338.4

Попов Микола Петрович,
кандидат наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та регіоналістики
Національного університету «Одеська політехніка»,
вулиця Генуезька, 22, м. Одеса, 65044, Україна

e-mail: popov.m.p@op.edu.ua *https://orcid.org/0000-0003-0204-1810*

Комаровський Іван Вікторович,
доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,
старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Національного університету «Одеська політехніка»,
вулиця Генуезька, 22, м. Одеса, 65044, Україна

e-mail: komarovskyi.i.v@op.edu.ua *https://orcid.org/0000-0001-5750-5374*

НОВЕ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ЯДРО–ПЕРИФЕРІЯ» ПРИ ВИЗНАЧЕННІ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. У якості підґрунтя стратегії місцевого розвитку пропонується концепція «ядро-периферія». Відповідно до положень концепції «ядро-периферія» визначені основі повоєнного розвитку регіонів України. Показано, що при застосуванні моделі «ядро-периферія» спочатку буде доцільним зосереджуватися на копіюванні перевірених готових рішень, що дозволить оптимізувати використання наявних ресурсів. не несучи при цьому витрат, пов'язаних із прагнення знайти своє інноваційне рішення. Відмічені певні обмеження застосування моделі «ядро-периферія»: залежність існування периферії від політики ядра, який буде використовувати на свою користь її ресурси, робочу силу та нерівномірний розвиток регіонів, що буде впливати на розподіл суспільних благ в країні.

Ключові слова: повоєнне відновлення України, стратегія повоєнного відновлення, модель «ядро-периферія», стратегічне управлення, регіональна політика.

Як цитувати: Попов М. П., Комаровський І. В. Нове застосування концепції «ядро-периферія» при визначенні стратегії місцевого розвитку для післявоєнної відбудови України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 109–124. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-07

In cites: Popov, M.P., Komarovskyi, I.V. (2024). New application of the 'core-periphery concept' in determining local development strategy for post-war Ukraine's recovery. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 109–124.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-07 [in Ukrainian].

© Попов М. П., Комаровський І. В., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми у загальному вигляді. Повоєнне відновлення України останнім часом стало предметом уваги як українських, так і іноземних науковців, експертів та політиків та Уряду [14]. Найбільш змістовними документами з цього питання є Пропозиції щодо започаткування для України Плану Маршалу 2 та План відновлення, яку представив прем'єр-міністр Денис Шмигаль у Лугано в 2023 році [9]. Слід також відмітити положення Концепції стратегії повоєнного відновлення та розвитку України, підготовленою Національним інститутом стратегічних досліджень [4].

Але загальним недоліком цих і багато інших пропозицій є те, що вони не ґрунтуються на відомих теоріях з розвитку, а представлять собою певний перелік заходів, які є найбільш доцільними з точки зору розробників цих документів. Тому першим кроком у цьому напряму має стати змістовний розгляду базових теорій та успішної практики з розробки та реалізацій програм місцевого розвитку.

Розглядаючи теоретичне підґрунтя програм з розвитку територій, виходу з кризового стану в досліджені пропонується звернутися до концепції «ядро-периферія» яка була розроблена Дж. Фрідманом [19]. Вона ґрунтується на тезі, що в будь-якій просторовій системі завжди існують відмінності та протиріччя в економічному розвитку, що в свою чергу дозволяє виділити ядро (центр) розвитку та периферійні території. У подальшому розгляді, під «ядром» пропонується розуміти виділену частину території країни, яка характеризується динамічним розвитком економіки, конкурентоспроможним та інтегрованим до ринків виробництвом, високою щільністю населення. У свою чергу, до периферії будуть віднесені території, які знаходяться в стані стагнації. При цьому ядро територій здійснює економічне та політичне домінування над периферійними регіонами.

Особливістю концепції «ядро-периферія» є те, що її можна застосовувати в різних масштаб, від міста, окремого регіону, країни і навіть до глобального виміру. Значення концепції «ядро-периферія» полягає в тому, що вона дає розуміння того, як розвивається просторова економічна нерівність. Модель допомагає виявити причини зростання одних регіонів за рахунок інших. Це також корисно для розуміння просторових моделей соціальної нерівності та розподілу ресурсів. Отже, основою і своєрідним початком підготовки будь-якої стратегії з повоєнного розвитку має стати регіон, умовою розвитку якого має стати його відповідність загальної політики просторових особливостей на національному або глобальному рівні [18; 16; 24].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можливе майбутнє України, напрямки її повоєнного відновлення сьогодні представлені в різноманітних документах: рішеннях Уряду, аналітичних записках, наукових статях та в доповідях на наукових конференціях [2; 4; 6; 9; 10; 11; 13; 14].

Змістовний розгляд майбутнього України представлено у «Концепції стратегії повоєнного відновлення та розвитку України», яка була підготовлена Національним інститутом стратегічних досліджень. Дана Стратегії визначає основні засади повоєнного відновлення економіки України: подолання руйнувань та інших втрат, завданих внаслідок російського вторгнення; закладення підґрунтя для сталого розвитку країни у повоєнний період; формування міцної, відкритої конкурентоспроможної економіки рівних можливостей, стратегічно та повноправно інтегрованої у європейську та глобальну економічну

спільноту; формування надійного фінансово-економічного та оборонного потенціалу [4].

Прикладом аналітичного дослідження проблематики повоєнного відновлення є рекомендації «Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього» [13]. Пропонуючи змістовне дослідження повоєнного розвитку, в дослідженні, як в багатьох інших документів пропонується галузеве бачення проблеми. Автори пропонують відмовитися від відтворення довоєнної економіки, яка базувалася на викопному паливі, та перейти на використання відновлювальних ресурсів з одночасним забезпечення стійкості для всіх аспектів післявоєнного економічного розвитку. Це має стосуватися не лише територій, які найбільше постраждали від війни, а й усієї України.

Проблематика повоєнного розвитку України також всебічно розглянута в низці інших наукових публікацій [2; 10; 11]. Узагальнюючи представлені матеріали, слід відмітити, що загальним недоліком приведених та інших публікацій є недостатнє урахування регіонального аспекту розвитку та його позиціювання у територіальному вимірі.

Існування просторових контрастів в соціальному та економічному розвитку окремих територій завжди було в центра уваги дослідників. Сучасні політики регіонального розвитку в багатьох країнах світу, яка стикається з новими геополітичними викликами, продовжують свою трансформацію відповідно до виникаючих факторів впливу. При цьому, їх важливою особливістю є зміна акцентів у характері та спрямованості стратегій регіонального розвитку. Особливістю такої трансформації став перехід від традиційної парадигми регіонального розвитку, яка була спрямована на підтримку відстаючих регіонів, до стратегії, основою якої став розвиток тих територій, потенціал яких відповідає спрямуванню політики, що склалася у територіальному просторі, її можливостям та властивим особливостям [16; 24]. Застосування при цьому моделі «ядро-периферія» дозволяє визначити існуючі диспропорції між територією ядра, яка зазвичай є промислово розвинутою та економічно потужною, та периферійними районами, які часто є сільськими, менш розвиненими та залежними в плані економічної стабільності від ядра.

Поняття периферії є складне й багатоаспектне. Воно має відносний характер: ідентифікація та класифікація певної території як периферії завжди залежать від прийнятих критеріїв і орієнтирів з її розвитку. Одне з перших досліджень просторових відмінностей між ядром та периферійними територіями було представлено Пребіш [22, 21]. Далі теоретичні положення концепції «ядро-периферія» були детально розглянуті в роботах Фрідмана [19]. Він значно розвинув цю концепцію, підкресливши роль просторових відстаней та рівень кореляційної залежності периферії відповідно до її віддаленості від ядра. Загалом, важливість проведеного Фрідманом дослідження полягає в тому, що він дав пояснення того, чому деякі райони мають значний процвітання, тоді як інші демонструють ознаки стагнації та упадку. Далі положення концепції «ядро-периферія» були змістовно розвинуті на основі запропонованої Франсуа Перру теорією полюсів зростання [23].

Таким чином, запропонована дослідниками сучасна модель регіонального розвитку фокусується на концепції просторово-диверсифікованого розвитку та відображає існуючу тенденцію щодо просторового перерозподілу бізнесом факторів виробництва та послуг, що надаються. Обумовлено це

тим, що за Роджерсом ядро завжди має історичний або штучно створений потенціал для інновацій і зростання [25]. Одночасно, за Фрідманом, периферійні регіони все більше будуть відчувати відставання в зростанні або навіть стагнацію і можуть покладатися лише на зростання, зумовлене потребами ядра в ресурсах.

Своє практичне втілення теорія Фрідмана знайшла у представленні концепції «ядро-периферія» через чотирьох етапну модель регіонального розвитку, яка включає: доіндустріальний, перехідний, індустріальний та постіндустріальний етапи [19]. Але тут слід відмітити, що внаслідок різноманітності просторових умов з підтримки процесів соціально-економічного розвитку, особливо в глобальному вимірі, за пропозицією Яап деякі з запропонованих Дж. Фрідманом етапів можуть бути пропущені [26].

Подальший розвиток концепція «ядро-периферія» в контексті глобальної економіки отримала в теорії світових систем І. Валерстайна [27]. Концепція «ядро-периферія» стала частиною теорії І. Валерстайна, яку він запропонував у 1970-х роках для пояснення генезису та функціонування капіталізму, одночасно намагаючись інтерпретувати феномен глобалізації. Ця теорія передбачає, що світ-система є певним просторовим і часовим утворенням, що включає різні політичні та культурні одиниці, які функціонують на основі певних специфічних принципів [27].

Суттєвим елементом теорії Валерстайна є ієрархія відносин між ядром та периферію, згідно з якою розбіжності в інтересах і нерівності є результатом домінування активного ядра над слабкою периферією. Що стосується інших питань у розгляді концепції «ядро-периферія», запропонована теорія в певній мірі теж застосовує підходи по визначенню особливостей відносин у просторі «ядро-периферія», які були предметом досліджень Пребіша та Фрідмана [19, 22]. Але визначальною особливістю теоретичних положень Валерстайна став висновок, що ядро і периферія мають бути пов'язані між собою не тільки матеріально, але і в соціокультурній сфери. Без такого зв'язку просторова взаємодія між ядром та периферією стає неможливою. Валерстайн також визнає, що розвиток ядра територіального простору має бути не тільки інноваційним, але і інтегрованим в глобальний ринок. Периферійні території є менш інноваційними, мають низькі доходи та продуктивність, залежать від імпорту капіталу, відіграють незначну роль у міжнародній торгівлі та є політично нестабільними. Таким чином, у цьому підході периферії залежать від ядра і знаходяться в невигідному становищі через нерівні умови у своєму розвитку.

Далі І. Валерстайн запропонував виділяти території, які він визначив як напівперифериійні, для подальшого розгляду в якості своєрідного буферу між вже визначеними ядром і периферією [27]. Особливістю такого підходу є певна перспектива їх просування до рівня ядра, яка може бути забезпечена штучним зовнішнім втручанням, наприклад з боку уряду. На думку Валерстайна, периферії та напівпериферії території, які спочатку мали деякі порівняльні переваги, такі як наприклад природні ресурси, дешева робоча сила тощо, у глобальному вимірі через їх виснаження будуть занепадати.

Розгляду питання щодо покладання в основу стратегії місцевого розвитку концепції «ядро-периферія» присвячена низка теоретичних досліджень, які представлені в публікаціях вітчизняних дослідників. У першу чергу, прикладом таких досліджень може бути розгляд специфічних відносин, які ви-

никають між центром (ядром) та периферійною територію. Так, враховуючи що основою таких відносин є сама територія, на якій відбувається взаємодія, робиться висновок що їх формування є наслідком та визначається природою самого територіального простору, який завжди характеризується багаторівневістю та ієрархічністю [12]. Враховуючи євроінтеграційні прагнення України, перспективною можливістю є використання досвіду, набутого при запровадження структурної політики Євросоюзом. Її визначальною особливістю є одночасне покладання в основу європейської політики з розвитку як завдання щодо визначення перспективних центрів, так і урахування потреб периферії [1; 20]. Рахується що такий компроміс в більшій мірі буде відповідати очікуванням нових членів від їх присутності в ЄС.

Інноваційний підхід та теоретично-методичні аспекти забезпечення економічного розвитку периферійних регіонів представлено в роботі [15]. Розгляд регіонального і локального виміру взаємодії центру та периферії пропонується здійснювати відповідно до практики децентралізації системи державного управління [15]. Приймаючи до уваги, що навіть за умов децентралізації, територія має розглядатися як єдиний соціальний та економічний простір, автори стверджують, що розвиток периферійних зон буде залежите від їх спроможності слідкувати стратегії визначеної центром [7, 15]. За таким підходом зростає ризик формування моноцентричної моделі розвитку та викривлення територіального представництва у місцевих радах на користь центру. Для запобігання цього пропонується, відповідно до територіально-адміністративного устрою України, в якості периферії розглядати територіальну громаду, яка сама опікується своїм розвитком [15].

Традиційним підходом для України щодо доведення рівня соціально-економічного розвитку периферійних територій до загальнодержавного є надання їм підтримки з боку держави. Можливість надання підтримки пропонується розглядати з точки зору взаємодії «центр-периферія», але сама концепція при цьому застосовується як інструмент для підготовки інноваційних управлінських рішень [5].

Альтернативним підходом може бути пропозиція щодо розгляду периферійної території відповідно до її спроби застосовувати локальний спосіб життя на основі застосування поняття «поліцентричності» [8, 20]. Така пропозиція пропонує дещо інший розгляд практики не тільки управління місцевими ресурсами, але і державного управління загалом.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні, якою мірою теоретичні положення концепції «ядро-периферія» можна використовувати для розробки стратегії повоєнного відновлення України та її інтеграції до глобальної економіки. Це зумовило виконання декількох дослідницьких питань, включно розгляд:

1) передумов повоєнного відновлення регіонів України;

2) можливості та спроможність територіальної громади залучитися до планів з відновлення та залучення для цього необхідних коштів;

3) того, яким чином застосування моделі «ядро-периферія» Фрідмана дозволить провести аналіз регіонів України та запропонувати стратегію їх регіональному розвитку, можливі обмеження такого підходу.

4) підходу до побудови сценарію динаміки просторового розвитку окремих регіонів України за планами її повоєнного відновлення.

Відповідна гіпотеза дослідження полягає в тому, що в основу стратегії повоєнного відновлення та довгострокового розвитку можуть бути покладені опціонні тенденції, які можуть бути визначені відповідно до чотирьох етапів просторового розвитку за моделлю «ядро-периферія» Фрідмана.

Використана методологія і логіка дослідження. Загальний підхід до дослідження такий:

1) визначення мети дослідження та цілей, а також обґрунтування актуальності дослідження;

2) огляд літератури методами синтезу і наукової індукції, що передбачає проведення огляду існуючих теоретичних підходів та практичних досліджень з питань місцевого розвитку, відновлення після конфліктів та застосування концепції «ядро – периферія»;

3) визначення факторів, що впливають на відновлення: визначення факторів, що впливають на відновлення після конфліктів, таких як рівень пошкоджень інфраструктури, соціально-економічні особливості регіонів, рівень участі центрального уряду, місцевої влади, бізнесу та громадськості;

4) розробка моделей сценаріїв, а саме розробка гіпотетичних сценаріїв застосування концепції «ядро – периферія» в Україні, враховуючи визначені фактори. Моделювання сценаріїв: цей метод дозволить створити гіпотетичні сценарії застосування концепції «ядро – периферія» в Україні, враховуючи різні фактори, такі як рівень пошкоджень інфраструктури, соціально-економічні особливості регіонів, рівень участі центрального уряду, місцевої влади, бізнесу та громадськості. Це дозволить оцінити можливі наслідки кожного сценарію та визначити, який з них є найбільш реалістичним та ефективним;

5) аналіз та оцінка сценаріїв, а саме проведення аналізу та оцінки кожного сценарію, враховуючи його переваги та недоліки, а також можливі наслідки;

6) формулювання висновків та рекомендацій щодо найбільш реалістичного та ефективного сценарію застосування концепції «ядро – периферія» в Україні для відновлення після воєнних дій.

Цей підхід дозволить провести всебічне теоретичне дослідження та визначити найбільш реалістичні сценарії застосування концепції «ядро – периферія» при визначенні стратегії місцевого розвитку для післявоєнної відбудови України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи розгляд можливих підходів до розробки стратегії повоєнного відновлення та довгострокового розвитку в першу чергу слід визначити умови, за якими потенційно на цей час може знаходитися Україна та її регіони:

1. Внаслідок реформи системи урядування відбулася її децентралізація, за якою частина владних повноважень органів центральної влади була передано до органів місцевого самоврядування. Як результат, територіальна громада незалежно від її спроможності, тепер має самостійно, за рахунок свого місцевого бюджету, вирішувати всі існуючі проблеми та питання. Враховуючи завжди існуючу обмеженість бюджетних коштів, для забезпечення свого сталого розвитку територіальні громади мають самостійно вирішувати питання пошуку й залучення позабюджетних додаткових джерел фінансування. Для цього вони мають довести фондами та грантовими програмами світу свою перспективність з розвитку, включно наявність ресурсів,

інноваційність та присутність на споживчому ринку. Підтримку з розвитку буде отримувати тільки ядро.

2. В результаті військової агресії росії в Україні практично знищена промисловість, енергетичний сектор. Обсяг малого бізнесу значно скоротився. Міграція мільйонів українців привела до скорочення ринку праці. Певною мірою можна говорити вже не про відновлення економіки країни, а її створення заново, видатки на що станом на 2023 рік оцінені у 750 млрд. доларів. Ця цифра включає не лише вартість відбудови зруйнованих об'єктів, а й відродження ключових секторів економіки та допомогу у відновленні бізнесу та підприємств [9]. Тому, незважаючи на те, що на території України можна виділити території, ядра, що можуть бути запропоновані для підтримки, може виникнути питання, а наскільки вони є конкурентоспроможними у глобальному вимірі. Відповідь на це питання є принциповою для подальшого розгляду проблеми повоєнного відновлення.

Стратегія повоєнного відновлення, яка була запропонована з боку Уряду, визначає два основних етапи відновлення України [6]: перший етап – це відносно швидке відновлення інфраструктури та потенціалу регіонів, який зараз вже активно реалізується; другий етап – це вже довгострокова реконструкція економічного, промислового та інфраструктурного потенціалу. При цьому уряд визначив п'ять основних пріоритетів: енергетика, гуманітарне розмінування, житло, критична та соціальна інфраструктура підтримка економіки. Відповідно, було визначено п'ять ключових сегментів, які мають стати основою для відновлення та трансформації до світового рівня економіки України:

1) енергетика, основою якого має стати електроенергетика, видобуток та зберігання газу, воднева енергетика;

2) оборонний комплекс, який вже за час війни став провідною галуззю промислового виробництва;

3) сільське господарство, в основі якого вже є світове лідерство з виробництва багатьох культур;

4) інфраструктура країни. Незважаючи на її руйнацію, зареєстровані збитки цього сектора вже перевищують 100 мільярдів доларів, її відновлення буде потребувати створення ринку проєктів публічно-приватного партнерства та концесій;

5) IT: світова, континентальна і національна (в Україні) динаміка розвитку ринку IT-технологій дозволяє оптимістично розглядати цей напрямок навіть у довгостроковій перспективі.

Але якщо розглядати регіональну складову повоєнного відновлення України, то основою підходу, який пропонує Уряд, є залучення міжнародних донорів до програм розвитку та проєктів відновлення. Таким чином, вирішення цього питання покладається на компетенцію територіальних громад. Але навіть за наявності необхідних коштів одночасне відновлення всіх територій, забезпечення безпеки та сталого розвитку територіальних громад, їх благоустрою, підвищення якості життя їхніх мешканців буде неможливо. Відсутність необхідних коштів як у територіальних громад, так і у органів центральної влади приводить до логічного висновку, що вирішення цих питань потребує застосування комплексного підходу та структурного аналізу стану окремих регіонів країни задля пошуку шляхів їх вирішення на основі

групування міжнародних грантових програм відповідно до сфери використання й секторальних особливостей. Застосування для цього концепції «ядро-периферія» дозволить підготувати відповідні рекомендації.

Можливим і, на нашу думку, бажаним підходом тут може бути застосування класичної і широковідомої теоретичної моделі «ядро-периферія» Фрідмана, що дозволить сфокусуватися на просторово-диверсифікованому регіональному розвитку. Визначення ядра та периферійних регіонів дозволить встановити рівень їх відставання в зростанні або навіть стагнацію і може встановити можливість зростання, зумовлене в основному потребами центральної території в ресурсах.

За Фрідманом, модель розвитку «ядро-периферія» пропонується представити у вигляді територіальної просторової системи, яка розвиток якої проходить через чотири основні етапи, що відбувається нарівні з розвитком регіональної інфраструктури [19]. Від початкового процесу, який визначає наявні просторові відмінності, з часом проходить структурування за рівнем економічного розвитку та виникає функціонально інтегрована до національної економіки система. Таким чином, особливістю повоєнного розвитку має стати перегляд відносин між центром та периферією та розробки нової моделі регіоналізму. В її основу, як приклад, може бути покладена теорія полярності центр-периферія, що буде розглядатися як інноваційний підхід до аналізу просторових відносин [3].

Відповідно до п'яти ключових сегментів проєкту Стратегії повоєнного відновлення, запропонованої урядом, слід відміти фактори, які потенційно будуть сприяти формуванню регіональних осередків з розвитку за моделлю Фрідмана «ядро-периферія»:

a) концентрація промисловості, передових технологій і кваліфікованої робочої сили.

b) розміщення ядер на базі існуючої інфраструктури;

c) конкурентний потенціал територій, що будуть визначені в якості ядер: фінансові установи, освітній та науковий потенціал тощо;

У той же час слід відмітити деякі обмеження щодо застосування моделі «ядро-периферія», зокрема:

1) певне спрощення динаміки регіонального розвитку: двійковий поділ між ядром і периферією завжди не включає існуючі особливості та протиріччя в межах регіонів;

2) модель Фрідмана «ядро-периферія» на відміну від положень теорії Валерстайна не ураховує існуючу в регіоні культурну, соціальну та історичну динаміку, яка теж впливає на його розвиток;

3) модель «ядро-периферія» не повністю враховує вплив глобалізації на реалізацію перерахованих етапів.

Відкритим також є питання щодо можливості для переходу периферійних територій, які мають необхідний потенціал, до рівня ядра. Це може стати можливим за різними умовами, але в першу чергу, коли територіальна громада зможе довести свою конкурентоспроможність для інвесторів та фінансових установ на глобальному ринку.

Підсумком проведеного в роботі розгляду питання щодо можливості покладання в основу повоєнного розвитку України концепції «ядро-периферія» має стати відповідь на те, наскільки доцільно її застосування з урахуванням специфічних умов, в яких існує країна сьогодні та її традицій.

У першу чергу, слід відмітити, що всі приклади, які наведені в публікаціях, не передбачають безпосереднє використання теоретичних положень концепції «ядро-периферія» представлених в [18]. Напроти: відомі автори пропонують ураховувати місцеву специфіку, як наприклад [19, 21]. Тому у частині можливих пропозицій щодо покладання концепції «ядро-периферія» в основу повоєнного розвитку України є доцільним прийняти наступні тези:

1) безсумнівно що майбутнє України в Європейському Союзі. Але умови її розвитку будуть принципово іншими ніш інших членів Союзу. Треба буде заново відновлювати економку країни. Тому можливість застосування концепції поліцентризму слід поставити під певний сумнів [8; 20];

2) з урахуванням наслідків військової агресії з боку росії, руйнування інфраструктури та промислового потенціалу, роль обласних центрів, як ядра майбутнього розвитку буде переоглянута. На перший план тут будуть висунути такі чинники, як географічне положення, близькість до транспортної інфраструктури та спроможність забезпечити інноваційну складову. За таких умов буде доцільним розглядати ядро, як штучно створений потенціал для зростання Роджерса [25].

Важливим чинником може стати розгляд периферійної або напівпериферійної території в якості територіальної громади [15]. Такий підхід в певній мірі дозволить зрозуміти змагання, яке буде виникати між ними для доступу до ресурсів [27]. Також важливою передумовою планування плану з розвитку є її перспектива інтеграції до міжнародних ринків, від яких будуть надходити необхідні для відновлення ресурси [27].

Традиційна модель розвитку «ядро-периферія» представляють через чотири основні етапи, починаючи від початкового процесу, який сприяє встановленню просторових нерівностей, і до появи функціонально інтегрованої регіональної системи [19]. За Фрідманом та з урахуванням специфіки повоєнного відновлення України, можливий сценарій динаміки просторового розвитку її окремих регіонів можна представити так:

– 1 етап (доіндустріальний). Руйнування внаслідок війни промислового потенціалу країни привело до виникнення економіки, де за обсягом продукції переважає аграрне виробництво з локалізованою економікою. Структура розселення внаслідок внутрішньої та закордонної міграції не відповідає потребам ринку робочої сили. Виникли нові обмежені відмінності між просторовими утвореннями щодо рівнів економічного розвитку територій.

– 2 етап (перехідний). З початком повоєнного відновлення має розпочатися концентрація економіки в окремих ядрах за рахунок пропозицій щодо інноваційного розвитку та залучення необхідних для цього інвестицій. Але сьогодні передумови визначення просторового ядра не надто зрозумілі. Можливим фактором тут може стати місце їх розташування. Проте можна стверджувати напевно, в регіонах можливо на базі обласних центрів будуть виникати домінуюче ядро, який стає полюсом її зростання. Торгівля та мобільність стануть зростати, але в рамках моделі, де домінує таке ядро, процеси структурної диференціації будуть певним чином розвиватися.

– 3 етап (промисловий). Через процеси економічного зростання та дифузії в Україні будуть виникати інші центри зростання, нові ядра. Основними причинами такої трансформація стане зростання вартості ресурсів (головним

чином праці та землі) в основній сфері. Її передумова буде пов'язана з посиленням взаємодії між елементами моделі «ядро-периферія» на основі інноваційної складової, інтеграції України до глобального ринку та відповідним розвитком інфраструктури.

– 4 етап (постіндустріальний). Окремі елементи моделі «ядро-периферія», ядра які динамічно розвиваються та будуть інтегровані до інших ринків, потенційно будуть сприяти зменшенню просторової нерівності для периферії. Цей процес буде супроводжуватися для окремих ядер їх спеціалізацією та участі України у розподілі праці, яка буде ґрунтуватися на розвитку інфраструктурних транспортних коридорів. Таким чином, фактори, які спочатку визначали економічні нерівності на попередніх етапах розвитку, забезпечить структурування домінуючих в просторовому вимірі ядер та зменшення територіальних відмінностей в моделі «ядро-периферія» для всієї країни.

Оцінюючи потенційну перспективність запропонованого підходу до побудови Стратегії повоєнного відновлення України, слід урахувати численні зауваження до концепції Фрідмана. Відповідно до них, нерівномірний розвиток не є неминучим наслідком розвитку, а особливим підходом до організації промислового виробництва. Тому ефективність застосування при плануванні регіонального розвитку просторових моделей периферійності окремим дослідниками [17] розглядається як достатньо сумнівна. Але тут слід зауважити, що у випадку повоєнного відновлення України ми маємо діло не з традиційними програмами розвитку. Це буде виключно штучний процес, планування якого за моделлю Фрідманом «ядро-периферія» є доцільним.

Практика світового досвіду з підтримки регіонального розвитку дозволяє стверджувати, що застосування навіть окремих положень концепції «ядро-периферія» дозволяє в певній мірі давати позитивний прогноз що результатів, які очікуються в результаті прийняття за основу можливої Стратегії повоєнного відновлення та розвитку України [4, 16, 24]:

– динамічність відновлення інфраструктури, економічного потенціалу, якості життя громадян;

– оптимальна реалізація національного економічного потенціалу задля цілей та завдань відновлення;

– регіональна та територіальна збалансованість відновлення з урахуванням пріоритетності найбільш постраждалих регіонів та громад;

– міжнародна відкритість процесів відновлення із широким залученням ресурсів міжнародної допомоги та іноземних інвесторів та прогрес України як країни – кандидата в члени ЄС;

– відновлення та реструктуризація транспортної інфраструктури;

– забезпечення макроекономічної стабільності та концентрація фінансової системи на завданнях відновлення;

– відновлення та максимальна реалізація людського потенціалу на засадах економічної продуктивності, соціальної справедливості та соціальної відповідальності.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Застосування відомої міжнародної практики та моделі «ядро-периферія» при визначенні основних положень Стратегії повоєнного відновлення України може забезпечити необхідне теоретичне підґрунтя для розуміння динаміки розвитку країни. При цьому Україна, яка сьогодні є економічно відсталою, може уникати не-

сприятливих процесів і спочатку зосереджуватися на копіюванні перевірених готових рішень, не несучи при цьому витрат, пов'язаних із прагнення знайти ці рішення (наприклад, з точки зору технологій та інновацій).

1. Економічно відсталий суб'єкт (наприклад, ослаблена санкціями чи війною держава) може уникати несприятливих процесів і зосереджуватися на копіюванні. Економічно відсталий суб'єкт (наприклад, держава) може уникати несприятливих процесів і зосереджуватися на копіюванні лише перевірених готових рішень, не несучи при цьому витрат, пов'язаних із прагнення знайти ці рішення (наприклад, з точки зору технологій та інновацій).

2. Визнаючи існування та наявність зв'язку між ядром та периферією, ми можемо працювати над оптимальним розподілом наявних ресурсів і можливостей, зосередитися на тих питаннях, які є ключовими на порядку денному. Але при цьому необхідно враховувати певні особливості моделі «ядро-периферія»: a) існування економічних розбіжностей та відмінностей між ядром та периферійними частинами регіону. Для підтримки розвитку ядра в пріоритетному порядку слід забезпечити розвиток промисловості, доступ до ресурсів та розвиток інфраструктури; b) існування залежності периферії від ядра, який буде домінувати над периферійними через економічні, політичні та соціальні механізми; c) залежність існування периферія від політики ядра, який буде використовувати на свою користь їхні ресурсів, робочу силу та ринки збуту; d) нерівномірний розвиток окремих регіонів країни, що буде приводити до нерівномірного розподілу суспільних благ в межах України.

3. Вбачаються три сценарії застосування концепції «ядро–периферія» при визначенні стратегії місцевого розвитку для післявоєнної відбудови України: (1) відновлення промислових центрів як «ядер» економічного зростання, (2) розвиток сільських регіонів як «периферії» з урахуванням місцевих особливостей, (3) створення мережі регіональних центрів як «ядер» сталого розвитку. За першим сценарієм У центральний уряд зосередиться на відновленні промислових центрів, які були зруйновані під час війни. Ці центри стануть «ядрами» економічного зростання та розвитку, навколо яких будуть зосереджені зусилля з відновлення інфраструктури, створення нових робочих місць та стимулювання інвестицій. Міська влада відіграватиме ключову роль у координації зусиль з відновлення інфраструктури та створення сприятливих умов для бізнесу. Бізнес, у свою чергу, буде залучений до інвестицій у нові виробничі потужності та створення робочих місць. Громадськість буде залучена до процесу відновлення через участь у громадських радах та ініціативах, спрямованих на відновлення соціальної інфраструктури.

4. За другим сценарієм центральний уряд зосередиться на розвитку сільських регіонів, які раніше часто залишалися я за межами уваги політики розвитку в Україні. Ці регіони будуть розглядатися як «периферія», але з урахуванням їхніх місцевих особливостей та потенціалу. Місцева влада відіграватиме ключову роль у визначенні пріоритетів розвитку та координації зусиль з реалізації проєктів. Бізнес буде залучений до інвестицій в сільське господарство, туризм та інші галузі, які мають потенціал для розвитку в сільських регіонах. Громадськість буде залучена до процесу розвитку через участь у громадських ініціативах та проєктах, спрямованих на підвищення якості життя в сільських регіонах. Цей сценарій буде найбільш ефективним для регіонів,

які мають великий потенціал для розвитку сільського господарства, туризму та інших галузей, але не мають достатньої інфраструктури та ресурсів для підтримки економічного зростання. Проте він також може створити ризики для регіонів-ядер, які потребують більшої уваги та інвестицій для відновлення інфраструктури та створення робочих місць.

5. За третім сценарієм центральний уряд буде акцентувати свою увагу на створенні мережі регіональних центрів, які будуть діяти як «ядра» сталого розвитку. Ці центри будуть зосереджені на створенні інноваційних рішень для вирішення соціальних та екологічних проблем, а також на підтримці розвитку малих та середніх підприємств. Місцева влада відіграватиме ключову роль у координації зусиль з розвитку регіональних центрів та забезпеченні їхньої взаємодії з іншими регіонами. Бізнес буде залучений до інвестицій в інновації та створення нових робочих місць у регіональних центрах. Громадськість буде залучена до процесу розвитку через участь у громадських радах та ініціативах, спрямованих на підвищення якості життя в регіонах. Цей сценарій буде найбільш ефективним для регіонів, які мають потенціал для розвитку інноваційних рішень та мають достатню інфраструктуру та ресурси для підтримки сталого розвитку. Проте, він також може створити ризики для регіонів, які не мають достатньої інфраструктури та ресурсів для підтримки інноваційного розвитку.

6. У цих сценаріях специфіка концепції «ядро-периферія» для різних типів регіонів буде визначатися поточним рівнем їх розвитку, наявною інфраструктурою, людським і природним потенціалом. Для постраждалих від війни промислових регіонів важливо відновити ядра економічного зростання. Для сільських територій – зміцнити периферію, підвищити її самодостатність. У поліцентричній моделі кожен регіон розвиватиме власну збалансовану систему ядер та периферії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альховецька О. Центр та периферія в економіці Європейського Союзу на сучасному етапі розширення. *Європейська економіка.* 2008. Том 7, № 3. URL: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/download/121/121/238

2. Відкрита наука як пріоритет політики повоєнного відновлення України та набуття нею статусу члена ЄС / за ред. О. Матвеєвої : міжнародна колективна монографія Київ, 2023. 572 с. URL : http://surl.li/uetvc

3. Верменич Я. Дихотомія «центр-периферія» в системі просторових структур глобалізованого світу. Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки, 2022. 19 с. DOI: https://doi.org/10.15407/mzu2022.31.183

4. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://surl.li/uetvh

5. Козирєва О., Козирєва А. Дослідження підходів до визначення центр-периферійних відносин між регіонами України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 13/1. С. 124–129. URL: http://surl.li/uetuu

6. Конференції з відбудови України: Україна розглядає 10 ключових аспектів відновлення України (Денис Шмигаль). Київ, липень 2023. URL: http://surl.li/uetwo

7. Лещух І. В. Центр-периферія: детермінація сфер взаємодії обласного центру та районів області. *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання.* 2020. № 6. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/59.pdf

8. Максименко А. Теоретичні підходи до дослідження центро-периферійних взаємодій: міждисциплінарний дискурс. *Міжнародні та політичні дослідження.* 2020. № 33. С. 68–88. DOI: 10.18524/2707-5206.2020.33.208017 URL: http://heraldiss.onu.edu.ua/article/view/208017

9. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України: Для повоєнного відновлення України потрібно $750 млрд – Денис Шмигаль. URL: https://minre.gov.ua/2022/07/06/dlya-povoyennogo-vidnovlennya-ukrayiny-potribno-750-mlrd-denys-shmygal/#

10. Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України. Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції 27 квітня 2023 р. Київ, 2023. 126 с. URL: http://surl.li/uetxh

11. Небрат В. Зарубіжний досвід і національні пріоритети для стратегії повоєнної відбудови України. *Економіка і прогнозування.* 2023. № 2. С. 134–159. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_23_2_134_uk.pdf

12. Патицька Х. О. Теоретичні засади визначення центро-периферійних взаємодій в умовах соціально-економічної диференціації регіонального розвитку. *Регіональна економіка.* 2020. № 1. URL: https://re.gov.ua/re202001/re202001_033_PatytskaKhO.pdf

13. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього. Аналітичний документ та рекомендації. Київ 2022. 40 с. URL: http://surl.li/uetug

14. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2002. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text

15. Центро-периферійні взаємодії в умовах децентралізації: регіональний і локальний вимір : монографія / Х. Патицька, І. Гринчишин, І. Лещух, А. Максименко, М. Бас-Юрчишин. Львів : ДУ «Ін-т регіонал. досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2021. 292 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20210004.pdf

16. Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The case for regional development interventions: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science.* 2012. № 52 (1). С. 134–152. URL: https://ideas.repec.org/a/bla/jregsc/v52y2012i1p134-152.html

17. Copus A. From coreperiphery to polycentric development: concepts of spatial and aspatial peripherality. *European Planning Studies*. 2001. № 9 (4). С. 539–552. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713666491

18. Dunayev I. Regional modernization and managerial innovations: the best foreign experience for Ukraine. *Соціальна економіка*. 2016. Вип. 51. № 1. С. 39–51. DOI 10.26565/2524-2547-2016-51-05 URL: https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/7221

19. Friedmann J. Regional development policy: A case study of Venezuela. Cambridge: MIT Press, 1966. URL: https://mitpress.mit.edu/9780262060134/regional-development-policy/

20. Gräbner C. Hafele J. The emergence of core-periphery structures in the European Union: A complexity perspective, *ZOE Discussion Papers*, 2020. № 6. URL: www.econstor.eu/bitstream/10419/224134/1/172895116X.pdf

21. Prebisch R. The economic development of Latin America and its principal problems. Lake Success: United Nations Department of Economic Affairs, 1950. URL: https://econpapers.repec.org/paper/ecrcol093/29973.htm

22. Prebisch R. A critique of peripheral capitalism. CEPAL Review. 1976. URL: http://archivo.cepal.org/pdfs/cdPrebisch/253.pdf.

23. Perroux F. Economic Space: Theory and Applications. *The Quarterly Journal of Economics.* 1955. Vol. 64, issue 1. С. 89–104. URL: http://surl.li/uetua

24. Pugalis L., Gray N. New regional development paradigm: an exposition of place-based modalities. *Australasian Journal of Regional Studies*. 2016. Vol. 22 (1). С. 181–203. URL: http://surl.li/uettv

25. Rogers E. Diffusion of innovations (5th ed.). New York: Free Press. von Thünen, J. H. (1825). Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalokonomie [The isolated state in relation to agriculture and economics]. Hamburg: Friedrich Perthes, 2003. URL: http://surl.li/uetts

26. Yap X.-S., Rajah R. Catching up and leapfrogging the new latecomers in the integrated circuits industry. Abingdon/New York: Routledge, 2016. URL: http://surl.li/uettp

27. Wallerstein, I. (1974). The rise and future demise of the world capitalist system: Concepts for comparative analysis. *Comparative Studies in Society and History*. 16 (4). С. 387–415. URL: https://www.jstor.org/stable/178015

Стаття надійшла до редакції 10.02.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 13.04.2024 р.

Popov M. P.,
PhD in Public Administration, Professor,
Professor of the department of Public administration and regionalism
Odessa Polytechnic National University
22 Genoese Street, Odesa, 65044, Ukraine

e-mail: popov.m.p@op.edu.ua *https://orcid.org/0000-0003-0204-1810*

Komarovskyi I. V.,
PhD in Public Administration Senior lecturer of the department of management, finance and business technologies
Odessa Polytechnic National University
22 Genoese Street, Odesa, 65044, Ukraine

e-mail: komarovskyi.i.v@op.edu.ua *https://orcid.org/0000-0001-5750-5374*

NEW APPLICATION OF THE 'CORE-PERIPHERY CONCEPT' IN DETERMINING LOCAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR POST-WAR UKRAINE'S RECOVERY

Abstract. The success of regional development practices largely depends on the applicability of relevant foundational theories. A common approach to determining the theoretical basis for development programs is the application of the «core-periphery» concept. This concept is based on the thesis that in a spatial system, one can distinguish a core of development characterized by dynamic, competitive, and market-integrated production, and peripheral areas that are in a state of stagnation. According to this concept, the appropriate development strategy should focus on supporting those areas (the core) that have the necessary potential for growth.

Taking into account the specifics of post-war recovery in Ukraine, building a development plan based on the «core-periphery» concept should include the following stages: identifying the differences in economic development levels of various territories; initiating the process of concentration based on regional centers to create dominant cores that will become growth poles; developing interactions between the elements of the «core-periphery» model based on innovation and the integration of Ukraine into the global market; and further developing the elements of the «core-periphery» model that potentially reduce spatial inequality for the periphery.

The study shows that when applying the «core-periphery» model to Ukraine, it will be advisable initially to focus on replicating proven solutions, thus avoiding the costs associated with striving to find unique innovative solutions. Simultaneously, recognizing the existence and the connection between the core and the periphery will allow for the optimal allocation of available resources and the ability to focus on issues that are key to the specific territory. However, it is necessary to consider certain peculiarities of the «core-periphery» model:

The existence of economic disparities and differences between the core and peripheral parts of the region. To support the development of the core as a priority, it is necessary to ensure the development of industry, access to resources, and infrastructure development. The uneven development of different regions of the country, which will lead to an uneven distribution of public goods within Ukraine.

Keywords: post-war recovery of Ukraine, post-war recovery strategy, «core-periphery» model, strategic governance, regional policy.

References

1. Alkhovetska, O. (2008). Center and periphery in the economy of the European Union at the current stage of expansion. *European Economy, 7(3).* URL: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/download/121/121/238 *[in Ukrainian].*
2. Matveieva, O. (Ed.). (2023). Open science as a priority of the post-war recovery policy of Ukraine and its acquisition of the EU member status: International collective monograph. Kyiv. 572 p. URL: http://surl.li/uetvc *[in Ukrainian].*
3. Vermenych, Y. (2022). The dichotomy "center-periphery" in the system of spatial structures of the globalized world. International Relations of Ukraine: Scientific Searches and Findings, 19 p. URL: https://doi.org/10.15407/mzu2022.31.183 [in Ukrainian].
4. National Institute of Strategic Studies. (n.d.). Concept of the strategy for post-war recovery and development of Ukraine. URL: http://surl.li/uetvh [in Ukrainian].

5. Kozireva, O., & Kozireva, A. (2017). Research of approaches to the definition of center-peripheral relations between the regions of Ukraine. *Scientific Herald of Uzhgorod National University, 13/1, 124–129.* URL: http://surl.li/uetuu [in Ukrainian].

6. Shmygal, D. (2023, July). Conferences on the reconstruction of Ukraine: Ukraine considers 10 key aspects of the country's recovery. URL: http://surl.li/uetwo [in Ukrainian].

7. Leshchukh, I. V. (2020). Center-periphery: determination of the spheres of interaction of the regional center and the districts of the region. *Effective Economy: Electronic Scientific Professional Publication, 6.* URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/59.pdf [in Ukrainian].

8. Maksimenko, A. (2020). Theoretical approaches to the study of center-periphery interactions: interdisciplinary discourse. *International and Political Studies, 33, 68–88.* DOI: 10.18524/2707-5206.2020.33.208017 URL: http://heraldiss.onu.edu.ua/article/view/208017 [in Ukrainian].

9. Ministry of Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine. (2022, July 6). $750 billion is needed for the post-war recovery of Ukraine – Denys Shmygal. URL: https://minre.gov.ua/2022/07/06/dlya-povoyennogo-vidnovlennya-ukrayiny-potribno-750-mlrd-denys-shmygal/# [in Ukrainian].

10. International historical experience of post-war economic reconstruction: lessons for Ukraine. Materials of the international scientific and practical conference on April 27, 2023. Kyiv. 126 p. URL: http://surl.li/uetxh [in Ukrainian].

11. Nebrat, V. (2023). Foreign experience and national priorities for the strategy of post-war reconstruction of Ukraine. *Economics and Forecasting, 2, 134-159.* URL: http://eip.org.ua/docs/EP_23_2_134_uk.pdf [in Ukrainian].

12. Patytska, K. O. (2020). Theoretical foundations for the definition of center-periphery interactions in the conditions of socio-economic differentiation of regional development. Regional Development, 1. URL: https://re.gov.ua/re202001/re202001_033_PatytskaKhO.pdf [in Ukrainian].

13. Post-war recovery of Ukraine: rebuilding for a better future. Analytical document and recommendations. Kyiv, 2022. 40 p. URL: http://surl.li/uetug [in Ukrainian].

14. President of Ukraine. (2022, April 21). Issues of the National Council for the Recovery of Ukraine from the consequences of the war. Law of Ukraine No. 266/2002. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text [in Ukrainian].

15. Patytska, K., Hrynchyshyn, I., Leshchukh, I., Maksimenko, A., & Bas-Yurchyshyn, M. (2021). Center-periphery interactions in the conditions of decentralization: regional and local dimensions. Lviv: Lviv Research Institute of Ukraine of the National Academy of Sciences of Ukraine. 292 p. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20210004.pdf [in Ukrainian].

16. Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development interventions: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science, 52(1), 134–152*. URL: https://ideas.repec.org/a/bla/jregsc/v52y2012i1p134-152.html

17. Copus, A. (2001). From core□periphery to polycentric development: concepts of spatial and aspatial peripherality. *European Planning Studies, 9(4), 539–552.* URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713666491

18. Dunayev, I. (2016). Regional modernization and managerial innovations: the best foreign experience for Ukraine. *Social Economy, 51(1), 39–51.* DOI: 10.26565/2524-2547-2016-51-05 URL: https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/7221

19. Friedmann, J. (1966). Regional development policy: A case study of Venezuela. Cambridge: MIT Press. URL: https://mitpress.mit.edu/9780262060134/regional-development-policy/

20. Gräbner, C., & Hafele, J. (2020). The emergence of core-periphery structures in the European Union: A complexity perspective. ZOE Discussion Papers, 6. URL: www.econstor.eu/bitstream/10419/224134/1/172895116X.pdf

21. Prebisch, R. (1950). The economic development of Latin America and its principal problems. Lake Success: United Nations Department of Economic Affairs. URL: https://econpapers.repec.org/paper/ecrcol093/29973.htm

22. Prebisch, R. (1976). A critique of peripheral capitalism. CEPAL Review. URL: http://archivo.cepal.org/pdfs/cdPrebisch/253.pdf

23. Perroux, F. (1955). Economic Space: Theory and Applications. *The Quarterly Journal of Economics, 64 (1), 89–104.* URL: http://surl.li/uetua

24. Pugalis, L., & Gray, N. (2016). New regional development paradigm: an exposition of place-based modalities. *Australasian Journal of Regional Studies, 22(1), 181–203*. URL: http://surl.li/uettv

25. Rogers, E. (n.d.). Diffusion of innovations (5th ed.). New York: Free Press. von Thünen, J. H. (1825/2003). The isolated state in relation to agriculture and economics. Hamburg: Friedrich Perthes. URL: http://surl.li/uetts

26. Yap, X.-S., & Rajah, R. (2016). Catching up and leapfrogging: The new latecomers in the integrated circuits industry. Abingdon/New York: Routledge. URL: http://surl.li/uettp

27. Wallerstein, I. (1974). The rise and future demise of the world capitalist system: Concepts for comparative analysis. *Comparative Studies in Society and History, 16(4), 387–415*. URL: https://www.jstor.org/stable/178015

The article was received by the editors 10.02.2024.

The article is recommended for printing 13.04.2024.

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-08
УДК 338.246.8:711.4

Гібадуллін Олексій Володимирович,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу ТОВ «UBC Group»,
вулиця Лермонтовська, 7, м. Харків, 61024, Україна

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com *https://orcid.org/0000-0002-8574-7941*

Латинін Микола Анатолійович,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: m.a.latynin@karazin.ua *https://orcid.org/0000-0002-7917-4518*

Косенко Аліса Володимирівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: kosenko_alica@ukr.net *https://orcid.org/0000-0002-4006-2295*

Фесак Сергій Анатолійович,
кандидат наук з державного управління,
директор ТОВ «Гео-Синтез»

e-mail: fesak.sergey@gmail.com *https://orcid.org/0000-0002-8530-9976*

АНАЛІЗ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД ЯК ПЕРЕДУМОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття вперше акцентує увагу на важливості аналітичного підходу до побудови сталого промислового відновлення як системи на основі чіткої та прозорої промислової політики спрямованої на ефективне та прозоре державно-приватне партнерство у спільному проєкті. Мета статті – науково-аналітичне обґрунтування вектору побудови та розвитку системи управління промисловим відновленням українських регіонів та визначення «точок дотику» у публічно-приватному партнерстві і міжсекторальної взаємодії як основи регенеративних процесів

Як цитувати: Гібадуллін О. В., Латинін М. А., Косенко А. В., Фесак С. А. Аналіз заходів антикризового менеджменту у воєнний період як передумови сталого розвитку промисловості України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 125–150. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-08

In cites: Gibadullin, O.V., Latynin, M.A., Kosenko, A.V., Fesak, S.A. Analysis of crisis management measures in the war period as a prerequisite for the sustainable development of Ukraine's industry. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 125–150.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-08 [in Ukrainian].

© Гібадуллін О. В., Латинін М. А., Косенко А. В., Фесак С. А., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

у період дії воєнного стану та після бойових дій. Автори зауважують, що одним з ключових елементів у процесі формування системи сталого промислового відновлення є розуміння важливості побудови системи управління промисловим відновленням регіонів на принципах державно-приватного партнерства та створення бізнес-клімату, сприятливого для регенеративних процесів, з урахуванням спільного балансу інтересів між державою та бізнесом. Це вимагає широкого комплексного підходу, який би поєднував аналіз довоєнних інституційних проблем розвитку економіки промисловості, поточного стану взаємовідносин між державою та бізнесом та визначав шляхи найбільш оптимальної моделі реалізації практики державно-приватного партнерства, з урахуванням спільного інтересу. Важливо враховувати, насамперед, балансну рівновагу між запитом бізнесу та можливостями держави та недовикористаний нематеріальний потенціал, який створюється на основі взаємодовіри та здатен як сприяти як регенеративним процесам «тут і зараз», у період продовжуючихся активних бойових дій, так і гарантувати досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому. Станом на зараз, можна з впевненістю стверджувати, що головний запит від бізнесу полягає у створенні бізнес-середовища, сприятливого для розвитку відновлювальних процесів (від подолання корупційних ризиків, непрозорості та тиску з боку держави, до певного протекціонізму вітчизняного виробника, як основи економічної складової цілей сталого розвитку). Стаття розкриває причинно-наслідкові зв'язки та спільні «точки дотику» для перегляду підходів до державно-приватного партнерства та процесів управління системою сталого промислового відновлення у період дії воєнного стану та після Перемоги як передумови повоєнного відновлення та сталого розвитку регіонів, що є базовою умовою пошуку та реалізації шляхів оптимального використання наявного управлінського ресурсу, подолання технологічних розривів та створення умов для повернення кваліфікованих мігрантів в Україну.

Ключові слова: великі державні підприємства, гнучке врядування, корпоративний менеджмент, промислова політика, сталий розвиток, кваліфікована робоча сила.

Актуальність дослідження. Промислове відновлення регіону, враховуючи руйнівні наслідки війни в Україні, все ще може базуватися на існуючій методології проєктного менеджменту. Тоді вихідним аспектом буде аналітична оцінка наявних антикризових заходів та практичного застосування існуючого інструментарію державного управління, спрямованого на подолання наслідків руйнувань та формування системи публічно-приватного партнерства. Оцінка якості та результативності антикризових заходів має бути основою для визначення пріоритетного інструментарію та особливостей механізмів державно-приватного партнерства при реалізації відновлювальних процесів у промисловості.

Такий підхід вимагає комплексного аналізу довоєнних інституційних проблем розвитку економіки промисловості, поточного стану взаємовідносин між державою та бізнесом, а також визначення шляхів найбільш оптимальної моделі реалізації практики публічно -приватного партнерства, враховуючи спільний інтерес. При цьому необхідно враховувати балансну рівновагу між запитом бізнесу та можливостями держави, а також недовикористаний нематеріальний потенціал, який створюється на основі взаємодовіри та здатний сприяти регенеративним процесам «тут і зараз», під час триваючих активних бойових дій [8; 17], а також гарантувати досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому.

Станом на сьогодні, головний запит бізнесу полягає у створенні сприятливого бізнес-середовища для розвитку відновлювальних процесів (від подолання корупційних ризиків, непрозорості та тиску з боку держави, до певного протекціонізму вітчизняного виробника, як основи економічної складової цілей сталого розвитку). Отже, визначення та деталізація можливих «точок дотику» у спільному проєкті регенерації інфраструктурного простору економіки промисловості як на регіональному, так і на загальнодержавному рівні,

та побудова на їх основі єдиної системи державно-приватного партнерства, оцінка та наукове обґрунтування недовикористаного нематеріального внутрішнього потенціалу та побудова якісної промислової політики держави та регіонів для практичної реалізації програм промислового відновлення сьогодні, в період дії воєнного стану, набуває особливої актуальності як основа для створення передумов для побудови системи сталого розвитку регіонів у повоєнний період.

Сучасні аналітичні дослідженнях проблематики процесів сталого розвитку регіонів та ключових можливостей державно-приватного партнерства у відновленні та розвитку промисловості, як основи економічної складової, у період бойових дій висвітлені у працях українських вчених: В. Бабаєв, А. Балашов, Д. Бікулов, М. Болдуєв, В. Дрешпак, І. Дунаєв, М. Коваленко, Ю. Куц, М. Латинін, Т. Лозинська, М. Миколайчук, В. Удовиченко, М. Чумаченко, Ю. Шаров та інші. Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних вчених, здійсненим в області теорії та практики державно-приватного партнерства при побудові відновлювальних процесів у промисловості регіонів в період бойових дій, варто зазначити, що динамізм поточних регенеративних процесів потребує постійного оновлення аналітичної бази успішності та результативності конкретного інструментарію, пошуку найоптимальнішого шляху реалізації відновлювальних процесів та побудови системи регулювання, яка б здатна була прискорити швидкість відновлення промисловості та, на основі нематеріальної складової, створити можливість отримання додаткового внутрішнього ресурсу [7]. Питання ж системного наукового аналізу та обґрунтування механізмів публічно-приватного партнерства у процесах відновлення промислового потенціалу регіонів у період дії воєнного стану та створення передумов для побудови системи сталого розвитку регіонів у повоєнний період на сьогодні тільки починає досліджуватися.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Постановка проблеми для визначеної теми мого дослідження вимагає комплексного аналізу ефективності практичного використання існуючого інструментарію управління відновлювальними процесами у інфраструктурному просторі економіки промисловості регіонів: від системних проблем довоєнного періоду, антикризових заходів першого року повномасштабної війни, до перспектив системного управління регенеративними процесами у період активних бойових дій. Основним завданням є визначення найбільш ефективних інструментів управління, а також механізмів державно-приватного партнерства, що якісно впливають на швидкість регенеративних процесів сьогодні та здатні створити бізнес-клімат, сприятливий для досягнення цілей сталого розвитку у повоєнний період.

І якщо це так, то серед невирішених питань досліджень варто виокремити дослідження потенційних «точок дотику» між державою та бізнесом у спільному проєкті економічного розвитку регіонів, а також основних постулатів побудови майбутньої державної промислової політики, з урахуванням балансу інтересів між державою та бізнесом. Визначення оптимальних моделей використання наявних важелів управління та координації задля активізації внутрішніх ресурсів та отримання додаткового фінансово-економічного зовнішнього ресурсу для промислового відновлення в регіонах не менш значуще за використання внутрішнього потенціалу та є нематеріальним активом як швидкості, так і ефективності відновлювальних процесів.

Метою статті є науково-аналітичне обґрунтування вектору побудови та розвитку системи управління промисловим відновленням українських регіонів та визначення «точок дотику» у публічно-приватному партнерстві і міжсекторальної взаємодії як основи регенеративних процесів у період дії воєнного стану та після бойових дій.

Використана методологія і загальна логіка дослідження охоплює послідовний огляд динаміки процесів управління у промисловості України – від інституційних проблем довоєнного періоду, поточного стану взаємовідносин між державою та бізнесом, причинно-наслідкових зв'язків та визначав шляхів найбільш оптимальної моделі реалізації практики державно-приватного партнерства, з урахуванням спільного інтересу. Екстраординарність проблеми її комплексність та взаємозв'язок із системними проблемами розвитку економіки промисловості регіонів та держави у довоєнному періоді потребує одночасного аналізу можливої балансної рівноваги між запитом бізнесу та можливостями держави та недовикористаного нематеріального потенціалу системи управління, який здатен сприяти регенеративним процесам та закласти основу системи досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому. При цьому необхідно чітко усвідомлювати, що у системі управління регенеративними процесами, побудованій на принципах державно-приватного партнерства, є додатковий нематеріальний ресурс та недовикористаний потенціал як для сталого розвитку регіонів у майбутньому, так і для отримання додаткового фінансового ресурсу вже сьогодні.

Особливість нашого підходу в цій статті ще і у тому, що він вперше пропонує адаптувати аналіз заходів антикризового менеджменту у воєнний період до вимог так званого «гнучкого врядування» (*agile governance*). Як вказується Всесвітнім економічним форумом [36], «гнучке врядування означає більше, ніж просто координацію ефективних, дієвих і надійних державних і приватних інституцій для ефективного вирішення проблем – цей термін передбачає перспективний підхід, який прагне передбачати проблеми до того, як вони матеріалізуються. Вимоги до гнучкого управління ніколи не були такими високими в умовах тривалої пандемії, конфлікту, триваючої кризи багатосторонності та постійної слабкості багатьох національних систем управління. Його застосування, мабуть, найбільше потрібне в таких впливових сферах, які швидко змінюються, як-от технології, здоров'я, сталий розвиток та економічний розвиток» (рис. 1). Як бачимо, повоєнний і післявоєнний розвиток регіональної промисловості може (хоча і не обов'язково стане таким) бути динамічним і технологічним, що відповідатиме задуму «гнучкого врядування».

Також ця стаття підкреслює важливість аналітичної концептуалізації як при визначенні необхідності побудови системи управління промисловим відновленням на регіональному рівні на принципах публічно-приватного партнерства вже сьогодні, так і вирішальну роль чіткої та прозорої промислової політики у забезпеченні якнайшвидшого та якісного результату у майбутньому.

Таким чином, є практична необхідність у подальших системних дослідженнях якості та результативності процесів управління промисловим відновленням регіонів, яка б дозволила визначити та скорегувати майбутню регіональну політику сталого розвитку та регіональну промислову політики, аналітично довести прозорість та зрозумілість управлінських рішень, позитив-

но вплинуть на рівень мотивації для досягнення спільного результату. Отже, покрокова логіка викладу подальшого матеріалу у статті така:

1) узагальнення системних проблем державно-приватного партнерства у розвитку економіки промисловості регіонів у довоєнний період;

2) огляд антикризових механізмів державного управління періоду початку повномасштабного вторгнення, показників їх дієвості та результативності протягом останніх років;

3) огляд трансформації державно-приватного партнерства у спільному проєкті регенерації підприємств, причинно-наслідкові зв'язки погіршення бізнес-клімату;

4) концептуальна пропозиція побудови промислової політики на основі балансу державно-приватних інтересів, з урахуванням ключового запиту бізенес-середовища.

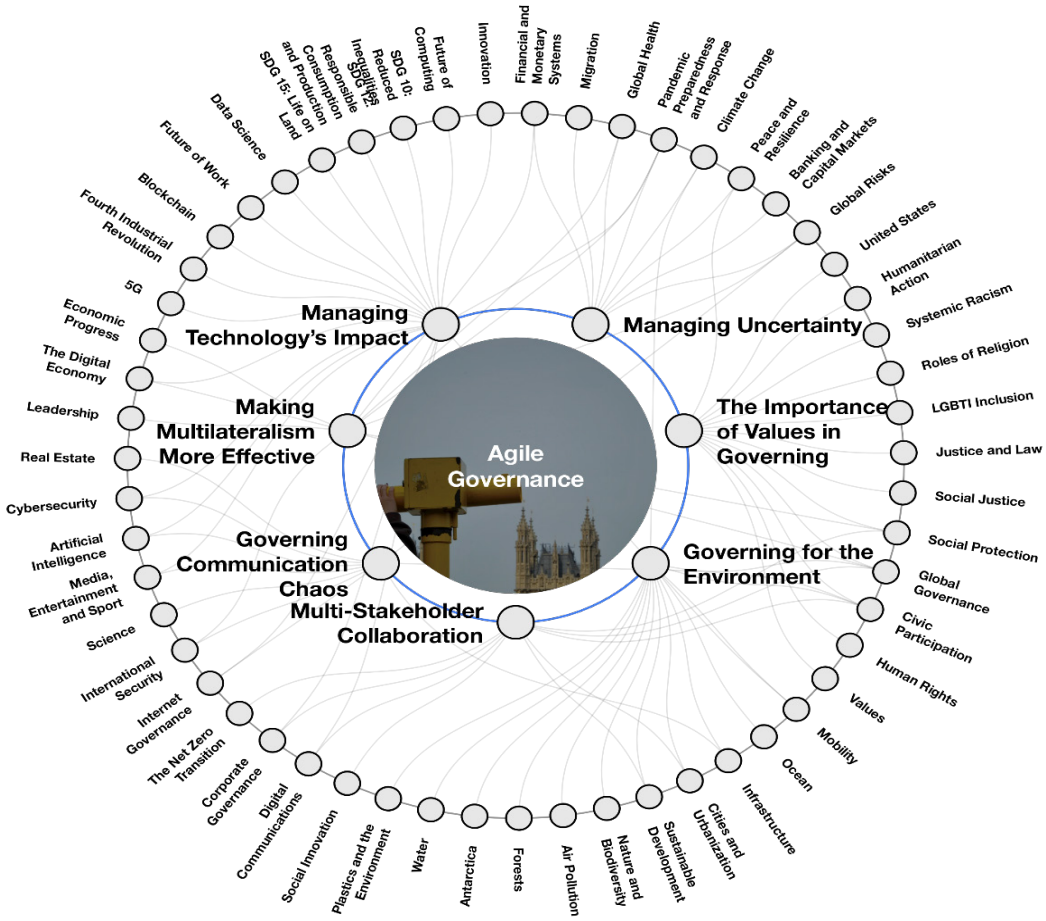


Рисунок 1. Трансформаційна мапа поняття «гнучке врядування»: сучасне наповнення і структурні зв'язки для міжсекторальної політики в державі

Figure 1. Transformation map of the concept of "flexible governance": modern content and structural links for cross-sectoral policy in the state

**Джерело: Всесвітній економічний форум, 2024 р. [36]*

Виклад основного матеріалу. Традиційними проблемами інституційного характеру, що гальмували промисловий розвиток України, як основу економічної складової системи сталого розвитку регіонів, у довоєнний період були [14; 20; 39; 41]:

1) нестабільна політична ситуація, яка спричинила значний відлигу іноземних інвестицій з промисловості (у 2015 р. в обсязі 3,2 млрд дол. США, що становило понад 65 % всього відпливу інвестицій за період 2011–2015 рр., а станом на 31.12.2017 р. рівень іноземних інвестицій у акціонерний капітал промислових підприємств та цінні папери досяг лише 60 % від рівня 2000 р.);

2) недостатня урегульованість законодавчого поля формування промислової політики держави (великий масив законних та підзаконних актів та змін до них, що містять у тому числі й суперечливі, застарілі норми; державних та міжнародних програм і проєктів, відсутність реальної окремої стратегії розвитку промисловості).

3) відсутність ефективної системи державно-приватного партнерства, взаємодії держави та бізнесу та її стійких інституцій, сформованих на базі спільних інтересів, які спрямовані на промисловий розвиток та економічне зростання;

4) низький рівень демократичних засад функціонування уряду, рівень корупції, що не асоціюється із європейськими демократичними цінностями (за показником Індексу сприйняття корупції за період 2012-2017 рр. Україна покращила свій статус лише на 4 бали – з 26 до 30 балів зі 100, посівши у 2017 р. 130-те місце із 180 країн (для порівняння у 2012 р. – 144-те місце зі 176 країн);

5) незахищеність прав власності, що проявляється у вищих трансакційних витратах на розробки, комерціалізацію, виробництво та продаж об'єктів права промислової та інноваційної власності в Україні порівняно з іноземними державами.

6) низький рівень довіри до уряду та судової влади (один із найнижчих у світі, – за період 2016–2017 рр. частка опитаних, які довіряють уряду, становила лише 11 % (для порівняння: у Греції це 14 %, а у Польщі 50 %).

Слід зазначити, що у довоєнний період була відсутня навіть окремо виділена промислова політика та стратегія розвитку промисловості на державному та регіональному рівні. З початком збройної агресії росії традиційні проблеми інституційного характеру тільки підсилились безпрецедентними викликами повномасштабних бойових дій. Перед вітчизняними підприємствами на перше місце постали нові ризики:

– фізичної безпеки та самого існування;

– втрати матеріального ресурсу (руйнування матеріально-технічної бази, виробничих активів та інфраструктури промисловості);

– убезпечення чи втрати свого персоналу (терміновий і стихійний виїзд за кордон тисяч працездатних людей, демографічна криза, мобілізаційні заходи);

– втрати фінансового ресурсу (нестабільність курсу, інфляційні процеси, зміни або закриття кредитних програм, зупинення інвестицій у системний розвиток, освіту, інновації);

– втрати енергетичного ресурсу (зростання цін на пальне та енергоресурси, руйнування об'єктів генерації електроенергії).

– втрати комерційного ресурсу (традиційних ринків збуту, логістичних ланцюгів, розрив ланцюгів створення доданої вартості, поставок сировини).

А перед системою державного управління, наряду з відбиттям повномасштабного вторгнення, питання виживання вітчизняної економіки. Сьогодні можна стверджувати, що у подоланні перших критичних шоків та відновленні ділової активності підприємств промисловості система державного управління зосередилась на виконанні функції класичного антикризового менеджменту [37; 40]. Майже вперше в історії держави, завдяки трагічним обставинам, у 2022 р. було досягнуто синергетичного ефекту в державно-приватному партнерстві, над досягненням якого багато років працювали науковці. Ключові інструменти підтримки промислових підприємств з початком повномасштабної агресії були спрямовані на рятування та збереження ресурсної бази, пошук та мобілізацію додаткового ресурсу задля старту та поступового відновлення інфраструктурного простору промисловості.

Ключовими були визначені підприємства оборонного комплексу (задля виконання оборонного замовлення та забезпечення сектору безпеки і оборони), невеликі регіональні підприємства зі швидким циклом повернення інвестицій (задля підтримки економіки та соціальної сфери регіонів) та підприємства, продукція яких орієнтована на експорт (задля забезпечення валютних надходжень). Ініціатива системи державного управління була спрямована на прийняття практичних рішень для зменшення руйнівних наслідків втрати промислового потенціалу та на майбутню перспективу: полегшення умов ведення господарської діяльності й бізнесу в умовах ризиків війни, лібералізацію зовнішньої торгівлі й стимулювання євроінтеграційних зрушень, забезпечення енергетичної стійкості промисловості й побутових споживачів. Основою державної підтримки стало як розширення вже існуючих програм так і реалізація ряду додаткових цільових заходів, що дозволили подолати критичні шоки в економіці промисловості у перший період війни [1]:

– Програми релокації підприємств (збереження ресурсів та потенціалу),

– Кредитні та грантові програми, у тому числі від іноземних партнерів (додатковий фінансово-економічний ресурс),

– Програма підтримку українського експорту та доступу на міжнародні ринки (вбудова у міжнародні ланцюги створення доданої вартості та додатковий фінансовий ресурс),

– Програми підтримки та розвитку індустріальних парків (додатковий технологічний ресурс),

– Програми стимулювання створення та розвитку переробних підприємств (додатковий інфраструктурний ресурс),

– Програми міжнародної співпраці в енергетичній сфері (енергонезалежність та зменшення ризиків),

– Державні гарантії на замовлення тощо.

Програми релокації підприємств дозволили оперативно зреагувати на безпекові ризики та спромогтись зберегти виробничий потенціал держави, перезапустити підприємства в більш-менш безпечних районах. Алгоритм дій у програмах релокації підприємств охоплював не лише процеси логістичної спрямованості (переміщення виробничих потужностей та персоналу), а й сприяння ефективному становленню та перезапуску підприємств на нових локаціях: під'єднання до комунікацій в регіонах релокації, надання або передачі земельних ділянок, перенесення строку сплати відсотків за кредитами. Серед релокованих бізнесів, які вже відновили свою діяльність на ново-

му місці, підприємства переробної промисловості становлять 30,2 % [11; 29]. У межах програми релокації на початок березня 2023 р. 800 підприємств переїхали в безпечні регіони, з них 623 відновили свою роботу на новому місці. Ще 232 компанії здійснювали пошук належної локації або способу транспортування. Місцева влада активно долучається до пошуку майданчиків для підприємств, розселення працівників, налагодження логістики. Найбільше підприємств релокувалося до західного регіону країни (Львівської (24 %), Закарпатської (14,5 %), Чернівецької (9,8 %), Івано-Франківської (8,3 %), Хмельницької (7,3 %) і Тернопільської (6,3 %) областей) [18].

Регіональні антикризові ініціативи (в програмах релокації підприємств), спрямовані на підтримку та розвиток промисловості у період активних бойових дії, зосереджені на практичній реалізації класичних механізмів державної підтримки – створенні окремих структур відповідальних за практичну реалізацію Програми релокації підприємств (Центри економічного розвитку та релокації бізнесу). Залучення до роботи місцевих Агенцій регіонального розвитку допомагає релокованому бізнесу адаптуватися на новому місці та перезапустити виробничі процеси, налагодити партнерство з громадами, підтримує процес пошуку спеціалістів, чим суттєво спростила процеси пошуку місць для можливого розташування та налагодженню контактів на місцевому рівні для релокованих підприємств.

Також слід відзначити успішне практичне застосування окремих елементів діджиталізації, в регулюючих механізмах антикризового впливу на регіональному рівні. Закарпатська область – допомога й супровід діяльності в податковій сфері, чат-бот для комунікації з підприємцями, які мають бажання перенести виробництва до регіону. Центр підтримки підприємців «Дія. Бізнес» у м. Ужгороді надає консультації з питань переведення бізнесу до безпечних регіонів, допомагає в пошуку місць для підприємств, активно взаємодіє з громадами, допомагає добирати персонал та запускати бізнес. Львівська, Хмельницька області – створено телеграм-канали для місцевих компаній з метою збору даних щодо вільних виробничих площ та складів на території Львівщини для оперативного сповіщення підприємців, які вимушені перемістити свій бізнес на безпечнішу територію.

За допомогою інструментів організаційно-розпорядчого впливу була спрощена можливість доступу до ресурсів комунальної власності (Львівська, Івано-Франківська. Хмільницька, Ровенська, Тернопільська області). У разі такої можливості, використання вільних приміщень комунальної та державної власності, розробляють пільгові умови оренди майна, пропонують приміщення для зберігання основних засобів на час пошуку кінцевого місця релокації. Активізований процес створення та розвиток еко-індустріальних парків (Закарпатська область), на базі яких функціонуватимуть релоковані підприємства, *створення* it-кластерів (понад 30 тисяч представників it-сфери релоковані у регіон), надання офісних приміщень, послуг охорони і комунікацій, допомога й супровід діяльності в податковій сфері, розвитку технопарків (Вінницька область).

Програма релокації, безумовно, важлива та необхідна для збереження вітчизняного потенціалу промисловості та принесла певний результат на перших етапах повномасштабного вторгнення, але порівняння кількості релокованих підприємств (близько 800) та загальної кількісті підприємств у

регіонах активних бойових дії до початку збройної агресії у лютому 2022 р. (Донецька обл. – майже 30 тис. підприємств, Луганська – більше 11 тис., Харківська – майже 40 тис., Херсонська – близько 15 тис., Одеська – близько 40 тис. активних підприємств) вказує, що релокацією скористалося меш ніж 1 % бізнесів. Більшість підприємств або припинили роботу, або продовжують працювати в умовах існуючих викликів. Відбудова пошкоджень, завданих агресією, головним чином лягає на кошти самих підприємців. За даними спільної оцінки, оприлюдненої 23 березня 2023 р. урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, потреби України на відновлення і відбудову зросли до $411 млрд. Очікується, що витрати на реконструкцію та відновлення розтягнуться на десять років і відбуватимуться за рахунок як державних, так і приватних коштів. Власні кошти українських підприємств є обмеженими. За 9 місяців 2022 р. 43,5 % підприємств промисловості України отримали збитки на суму 118 млрд грн. За аналогічний період 2021 р. вітчизняні підприємства мали 392,7 млрд грн прибутку; прибутковими були 75,4 % підприємств. Додатковий фінансово-економічний ресурс, в умовах військового стану, є важливою складовою в подоланні кризового шоку промисловості та початку процесів промислового відновлення в період бойових дії. Надходження цього додаткового ресурсу можливе або через програми державного та регіонального кредитування, або через залучення інвестицій, або через додатковий прибуток, отриманий за рахунок розширення ринків збуту.

З початком повномасштабного вторгнення була розширена державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %» на підприємства, зруйновані під час війни дала змогу вітчизняним підприємцям отримати кредит на відновлення виробничих потужностей під 9 % терміном до 5 років на суму до 60 млн грн. Умовою програми є те, що нове або оновлене підприємство не може розташовуватися ближче ніж за 50 км до лінії бойових дій. Виконання зобов'язань за такими кредитами частково (до 80 %) забезпечено державною гарантією [25]. Також цю програму розширено на експортерів для виконання зовнішньоекономічних угод. Найбільше за період дії програми на середину березня 2023 р. підприємці взяли антикризових кредитів – 62,3 млрд грн, а також кредитів на антивоєнні цілі – 51,6 млрд грн. На рефінансування попередньо отриманих кредитів видано 28,7 млрд грн, на інвестиційні цілі – 10,9 млрд грн. Окрім того, аграрні виробники отримали 26,5 млрд грн кредитних коштів на підтримку своєї діяльності, торговельні компанії взяли 1,5 млрд грн кредитів для поповнення обігових коштів. Найчастіше за програмою кредитують підприємства, що працюють у сферах: сільського господарства (53 %); торгівлі та виробництва (24 %); промислового перероблення (14 %) [25].

Попри те, що з початку 2023 р. на кінець червня 2023 р. банки видали бізнесу 11 400 кредитів на 41,8 млрд грн [10], частка промислових переробних підприємств досі є незначною (13 %) та зменшується. З 2020 р. також реалізовувано урядову програму підтримки мікро-, малого, середнього та великого бізнесу «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9 %», що передбачає фінансову допомогу шляхом здешевлення фінансового лізингу, через державну компенсацію ставки до рівня 0 %, 5 %, 7 % або 9 % річних за фінансовим лізингом. Проте на початок червня 2023 р. основну частину фінансування отримали підприємства сільського господарства, тоді як

переробні підприємства є передостанніми за обсягами залучення – їхня частка майже в 40 разів менша. Зокрема, на фінансовий лізинг обладнання для харчового перероблення отримано 2,13 млн грн (на сільгоспобладнання – 198,1 млн грн) [15].

Механізм стимулювання інвестиційної діяльності у промисловості, державна підтримка є вкрай важливим інструментом, проте наразі програма доволі слабко стимулює інвестиційну діяльність. Переробні підприємства були визначені можливою точкою переорієнтації моделі економіки, отже для створення й розвитку переробних підприємств, як можливої точки зростання, було виділено додатково 119 млн грн з резервного фонду державного бюджету [21]. Ці кошти отримають 22 підприємства, сферами економічної діяльності яких є: виробництво харчових продуктів (11 грантів); ремонт і монтаж машин та устаткування (чотири гранти); виробництво меблів (два гранти); виробництво хімічної продукції (два гранти); виробництво гумових і пластмасових виробів (один грант); оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини (один грант); текстильне виробництво (один грант). У липні 2022 р. Уряд розпочав реалізацію грантової програми для переробних підприємств «Новий рівень», якою передбачено надання підприємцям грантів сумою до 8 млн грн на розвиток переробного бізнесу за умови створення щонайменше 25 робочих місць [4]. Грант покриває 70 % загальних витрат на проєкт для перших 1000 отримувачів і 50 % – для решти. Кошти можна витрачати на придбання, доправлення та введення в експлуатацію виробничого обладнання. У 2022 р. гранти на розвиток переробних підприємств отримали 178 підприємців на майже 1,0 млрд грн, на квітень 2023 р. – 61 переробне підприємство на суму 282 млн грн [5]. Про результати роботи програми наразі не повідомляють.

Практичне використання інструментів фінансово-економічного механізму державного регулювання на регіональному рівні задля стимулювання відновлення промисловості знайшло своє відображення у програмах надання безповоротної фінансової допомоги релокованому бізнесу (Львівська обл.) для підтримки організації фінансово-господарської діяльності (крім заробітної платні й капітальних видатків). Релокованим виробничим підприємствам надають допомогу розміром 100 тис. грн за умови, якщо бізнес перереєструється на території Львівської області. Також підприємство отримає додаткові 100 тис. грн, якщо створить не менше як 20 нових робочих місць під час воєнного стану на момент подання заявки. Програмах залучення іноземних інвестицій у «зеленої енергетику», енергозберігаючі технології та екологію (Вінницька і Закарпатська області).

Банківське кредитування підприємств на інвестиційні цілі в умовах війни є високоризиковими для банківських установ. А споживачам банківських кредитних послуг пропонують малопривабливі умови їх отримання: середньозважена процентна ставка депозитних корпорацій за кредитами у переробній промисловості в лютому 2023 р. становила 18,5 % (у середньому по економіці – 17,1 %). Для залучення додаткових інвестицій, в тому числі від міжнародних інвесторів, було створено спеціальну інвестиційну платформу Advantage Ukraine (за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України»), на якій представлено інвестиційні можливості України. Промисловість України представлена: у сферах металургії та металообробки (понад 20 проєктів з інвестиційним потенціалом $26 млрд), фармацевтики (понад 30 проєктів на суму $19 млрд), машинобудування (понад 20 проєктів

на суму $16 млрд), деревообробки та виготовлення меблів (понад 40 проєктів на суму $5 млрд). Наразі потребує вирішення питання страхування воєнних ризиків, гарантій безпеки інвестицій у воєнний та повоєнний періоди. Інвесторів в першу чергу цікавлять податкові пільги в контексті перспектив відкриття нових виробництв, партнерства або придбання українських активів. Також багато стратегічних інвесторів цікавляться можливістю налагодження торгових зв'язків із українськими виробниками для їх подальшої інтеграції в свої глобальні ланцюги постачання [13].

Вагомим чинником підтримки промислового відновлення може стати розширення спільних проєктів з ЄС. Сьогодні проєкти підтримки є фрагментарними. Так, на початку 2023 р. в межах програми ЄС «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» за інформаційної підтримки Фонду розвитку підприємництва 8 українських кластерів, більшість з яких представляють переробну галузь, виграли грантове фінансування обсягом до 25 тис. євро [16]. У червні 2023 р. завершився грантовий конкурс від «EU4Business» із підтримки розвитку МСП у сфері харчової промисловості з областей, де ведуться бойові дії. Кожне з 10 відібраних харчопереробних підприємств отримає грант сумою 10 тис. євро [38]. Наприклад, ще у 2022 р. інноваційне об'єднання Європейського інституту інновацій та технологій ЄС EIT «RawMaterials» спільно з Українським фондом стартапів організовували в Україні конкурс інноваційних стартапів у сировинному секторі, здатних запропонувати нові підходи у сфері використання / перероблення критичних матеріалів. Співфінансування від ЄС отримають проєкти з розроблення нових технологій розвідки, інтелектуального видобутку, перероблення (у т. ч. вторинного в рамах циркулярної моделі) критичної сировини [9]. Конкурс може стати щорічним.

Продовжимо про податкову підтримку бізнесу. Так, уряд України постановою № 574 [26] від 2 червня 2023 р. вніс зміни до постанови № 1165 від 11 грудня 2019 р. «Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних», які мають спростити умови для реєстрації названих документів та вдосконалити автоматизований моніторинг відповідності їх реєстрації в Єдиному реєстрі критеріям оцінки ступеням ризиків. Внесені зміни до деяких положень автоматизованого моніторингу стосуються встановлення ризиковості платника, особливостей застосування таблиці даних платника та критеріїв ризиковості операцій. Нові положення передбачають:

1) обмеження для територіальних органів Державної податкової служби України ухвалювати рішення про ризиковість платника за операціями з датою виписки податкових накладних, що перевищує 180 днів до дати прийняття такого рішення;

2) надання платникам права адміністративного оскарження рішення про неврахування таблиці даних платника податку на додану вартість та рішення про відповідність платника податку на додану вартість критеріям ризиковості на рівні ДПС України;

3) запровадження автоматичної реєстрації зупинених ПН/РК в Єдиному реєстрі податкових накладних у разі ухвалення рішення про невідповідність платника податку критеріям ризиковості та/або рішення про врахування таблиці даних платника податку.

Як бачимо, ці зміни мають на меті покращити процедури автоматизованого моніторингу та надати платникам більше можливостей для захисту своїх прав.

Валютна лібералізація: 16 червня 2023 р. НБУ [19] пом'якшує валютні обмеження, надаючи дозвіл резидентам-позичальникам переказувати за кордон кошти для виконання зобов'язань за зовнішніми кредитами та позиками згідно з термінами повернення коштів та сплати процентів, передбаченими умовами кредитного договору, що нівелюватиме непродуктивний відплив капіталу, захистить міжнародні резерви та стійкість валютного ринку. Очікується, що запровадження пільг для кредитів, забезпечених гарантією чи порукою міжнародної фінансової організації або наданих за участю іноземного експортно-кредитного агентства чи іноземної держави, сприятиме значному збільшенню обсягу надходження нових кредитних коштів в Україну порівняно з їх відпливом унаслідок повернення та обслуговування наявних позик. Уряд спрямовує зусилля на підтримку бізнесу в період війни, адаптуючи можливості фінансування до вимог тих бізнесових напрямів, які потребують особливої уваги. Розширення напрямів реалізації державних програм сприятиме відновленню підприємств, збереженню робочих місць, сплаті податків. Крім того, Уряд корегує податкові механізми, а Національний банк України проводить валютну лібералізацію, що сприятиме розширенню можливостей для міжнародних партнерів спрямовувати фінансування на відновлення української економіки.

Однак, блокування кордонів України з боку деяких країн ЄС (Польща, Угорщина, Словаччина) у 2023–2024 рр. та пов'язане з цим збільшення логістичних тарифів і внутрішніх цін на деякі товари зводить майже нанівець позитивний вплив від програм лібералізації зовнішньої торгівлі. За оцінкою Національного банку України, за один місяць блокування економіка України втрачає майже 1,5 млрд. дол.

Не менш важливим для подолання кризового шоку та переходу до процесів відновлення є технологічний та інноваційний ресурс, який традиційно повинен акумулюватися у технопарках, індустріальних або екоіндустріальних парках. Саме зараз з'явилася можливість для розбудови індустріальних парків як для відновлення промисловості на інноваційній основі, з упровадженням нових технологічних рішень, так і у досягненні стратегічних цілей сталого розвитку країни. Виробництва в Україні мають відповідати європейській промисловій політиці, на порядку денному якої перебувають такі фактори конкурентоспроможності, як автоматизація процесів, енергоефективність, упровадження принципів сталого розвитку, підходів циркулярної економіки, ресурсоефективного та чистого виробництва та ін. Це дасть їм змогу випускати продукцію, сертифіковану за європейськими стандартами, бути долученими до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, налагоджувати співробітництво з європейськими партнерами, зокрема щодо обміну знаннями, досвідом у створенні сучасних технологічних і наукомістких виробництв. З цією метою, Мінекономіки України спільно з UNIDO та за участі інших зацікавлених організацій, реалізує проєкт технічної допомоги «Глобальна програма парків в Україні: реалізація на місцевому рівні», який сприятиме запровадженню принципів циркулярної економіки та розрахований на період до кінця 2023 року [6].

Слід відзначити вже реалізований спільний проєкт з урядом Швейцарії, в рамках Глобальної програми створення екоіндустріальних парків у країнах, що розвиваються, та з перехідною економікою (фінансується урядом Швейцарії через Державний секретаріат з економічних питань Швейцарії (SECO), спрямований на розвиток екоіндустріальних парків в Україні. У межах проєкту обрано три пілотні парки (не внесені до Реєстру індустріальних парків), у яких уже зареєстровано значну кількість компаній: КП «Білоцерківський вантажний авіаційний комплекс» (Київська область), ТОВ «Агромаш» (м. Запоріжжя) та «Патріот» (м. Суми) для впровадження моделі екоіндустріальних парків. Разом із цим 2022 р. обрано додаткові два пілотні індустріальні парки («Мольфар» у Закарпатській області та «Калуський індустріальний ХАБ» в Івано-Франківській області). Інші індустріальні парки буде долучено до проєкту як одержувачі допомоги шляхом навчання та підвищення обізнаності стосовно питань, пов'язаних з плануванням і організацією функціонування ЕІП. Оновленою Стратегію розвитку індустріальних парків до 2030 р., передбачено *активізацію створення нових* індустріальних парків в західних областях країни, та активізація існуючих індустріальних парків, які залучають промисловців, що релокують виробництва зі східних регіонів. На 1 січня 2023 р. до Реєстру індустріальних парків вже включено 60 промислових майданчиків; протягом 2022 р. додатково створено 14 індустріальних парків. У 2023 р. до Реєстру індустріальних парків включено ще один майданчик – «Менський». Новий індустріальний парк розташовано за межами міста Мена Чернігівської області на території Менської міської ради. Відповідно до концепції індустріального парку, на площі 68,6 га буде створено до 3000 робочих місць; передбачено промислові підприємства та логістичні об'єкти. Релокація підприємств до Індустріальних Парків типу «*brownfield*» має низку переваг, серед яких, зокрема, такі [34]:

– наявність готових приміщень з підведеними потрібними комунікаціями;

– надання керівною компанією резидентам усіх потрібних адміністративних та сервісних послуг;

– співпраця резидентів між собою, створення спільних ланцюгів постачань,

– можливість відправлення вантажів через логістичний центр, розташований на території парку.

Для місцевих громад перевагами розбудови індустріальних парків є збільшення податкових надходжень, розвиток малого та середнього бізнесу, робочі місця та зростання доходів і добробуту жителів в регіоні, тощо. Поштовх в цьому напрямку і надасть реалізація таких ініціатив [24; 27; 28; 30 – 32]:

1) Встановлено пільги для індустріальних парків (звільнення від імпортного ПДВ та ввізного мита на обладнання за переліком кодів УКТЗЕД; звільнення від податку на прибуток на 10 років; уповноваження органів місцевого самоврядування надавати пільги за місцевими податками).

2) Затверджено механізм використання вивільнених від оподаткування коштів для учасників індустріальних парків. Вивільнені кошти можна спрямовувати на розвиток діяльності учасника індустріальних парків за такими напрямами: створення чи переоснащення матеріально – технічної бази; збільшення обсягу виробництва; упровадження новітніх технологій.

3) Визначено механізми фінансування облаштування індустріальних парків та компенсації відсоткової ставки за кредитами на облаштування або здійснення господарської діяльності в їх межах.

Щодо забезпечення економіки промисловості України енергетичним та мережевим ресурсом, потрібним для функціонування промислових підприємств та побутових споживачів в умовах масованих ракетних ударів РФ по об'єктах критичної енергетичної інфраструктури: запроваджено ввезення без оподаткування ввізним митом та ПДВ генераторів, «Starlink» та іншого обладнання для енергетики через прийняття відповідних законів [24; 27]. Започатковано перспективний проєкт з компанією «Rolls-Royce SMR» що стосується можливості постачання до України високотехнологічного енергетичного обладнання, під патронатом урядом Великобританії та полягає у використанні малих модульних реакторів як перспективної технології використання атомної енергетики. Їхніми перевагами є компактні розміри, можливість виробляти відносно невеликі потужності (від 30 МВт до 500 МВт), що дає змогу використовувати їх у невеликих містах, на промислових майданчиках під час вимкнення світла, роблячи від них паралельне живлення мікрорайонів або цілих міст. Список імпортних товарів, які імпортуються до України без сплати ввізного мита та ПДВ, розширено обладнанням, яке має допомогти країні в подоланні наслідків енергетичної кризи (генератори, акумулятори та ін.); пізніше до переліку додано, зокрема, складники для виготовлення енергетичного обладнання, що стимулюватиме виробництво такого обладнання в Україні [22; 23].

Результативність публічно-приватного партнерства та спільних антикризових заходів 2022 р., спрямована на рятування та збереження ресурсної бази, пошук та мобілізацію додаткового ресурсу задля старту та поступового відновлення інфраструктурного простору промисловості дозволила економіки України вижити та поступово перейти до відновлення активності. Ініціатива системи державного управління, як керівника антикризових процесів, насамперед була спрямована на прийняття практичних рішень для зменшення руйнівних наслідків втрати промислового потенціалу та на майбутню перспективу: полегшення умов ведення господарської діяльності й бізнесу в умовах ризиків війни, лібералізацію зовнішньої торгівлі й стимулювання євроінтеграційних зрушень, забезпечення енергетичної стійкості промисловості й побутових споживачів. Втім уже у 2023 р. взаємовигідна практика партнерства між державою та бізнесом задля досягнення спільної мети, що дала свої результати, відзначилась чисельними скандалами. Нажаль, не відбулося своєчасної зміни пріоритетів антикризових ситуаційних заходів на пріоритети системного проєктного управління державно-приватним партнерством. Система державного управління не змогла розвинути свій успіх патронажу вітчизняного бізнесу та авторитет, напрацьований у перший рік повномасштабного вторгнення. Основою непорозуміння стали традиційні інституційні проблеми української промисловості довоєнного періоду, включаючи корупцію, непрозорість, тиск силових структур на бізнес.

Слід зазначити, що одним з ключових ризиків для зовнішніх та внутрішніх інвесторів, наряду з ризиком бойових дій та обмеженістю ресурсів, є ризик корупції та непрозорого розподілу фінансового ресурсу. Цей фактор підсилює невизначеність та відштовхує потенційних постачальників як

додаткового фінансового, так і технологічного ресурсу (обладнання та технологій). Очікування ж бізнес-середовища прямо пов'язані як з викликами продовження бойових дій та можливих руйнувань, що безумовно впливає на швидкість відновлювальних процесів, так і з якістю та прозорістю механізмів державної підтримки, що здатні надати додатковий ресурс для відновлювальних процесів.

За спільними дослідженнями бізнес-середовища, проведеними Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес, стратегічною агенцією Advanter Group, Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) ще у січні-лютому 2023 р. становив 30,76 (зі 100 можливих) [5], а у листопаді-грудні 2023 р. – 36,3 [35]. Попри зростання таке значення свідчить про негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій, бізнес не бачить перспектив покращення економічної ситуації і ділового середовища в найближчі місяці. На думку А. Длігача, «український малий та середній бізнес вказує на негативні умови для ведення бізнесу. Показник Ukrainian Business Index, який демонстрував незначне зростання протягом першої половини 2023 року, залишається на низькому рівні (36,3 зі 100) і знизився порівняно з результатом 13 хвилі дослідження (38,2).

Показник очікування бізнесу від результатів діяльності у 2023 році також знизився. Прогнозується зростання оборотів на 6,3 % порівняно з 2022 р. (попередній показник становив 8,2 %), що вказує на негативні фактори, які заважають відновленню та розвитку підприємницької діяльності. Перш за все – непрогнозованість розвитку ситуації і дій держави, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, посилення тиску силовиків та контролерів, брак кваліфікованої робочої сили, відсутність доступу до фінансового ресурсу для поповнення обігових коштів та реалізації проєктів розвитку. Серед пріоритетних реформ бізнес виділяє боротьбу з корупцією, податкову та судову реформи, покращення доступу до фінансових ресурсів. Зростання індексу свідчить радше про втому бізнесу від невизначеності і бажання інтенсифікуватися, ніж про покращення економічної ситуації: кількість замовлень від клієнтів лишається незмінною, але зростають об'єми випуску продукції і складські запаси» [5].

У січні 2024 року «бізнес погіршив оцінки поточних результатів та перспектив своєї діяльності. Посилення інтенсивності бойових дій, невизначеність щодо строків та обсягів надання зовнішньої фінансової допомоги, блокада західних кордонів, зростання виробничих витрат на посилення кіберзахисту, брак кваліфікованих кадрів, а також сезонне послаблення економічної діяльності на початку року сприяли погіршенню оцінок ділової активності підприємств усіх секторів, що беруть участь у щомісячних опитуваннях. Про це свідчить індекс очікувань ділової активності (далі – ІОДА, який Національний банк розраховує щомісяця, за виключенням вимушеної перерви в березні – травні 2022 року**.** У січні 2024 року ІОДА знизився до 41.0 з 45.7 у грудні 2023 року» [2].

Підприємства промисловості посилили песимістичні очікування щодо результатів своєї економічної діяльності, зважаючи на зростання тиску з боку виробничих витрат та логістичні труднощі з перетином західного кордону: секторальний індекс у січні знизився до 43.7 (у грудні – 46.9). Респонденти суттєво погіршили оцінки обсягів виготовленої продукції та нових замовлень

на продукцію, прогнозували подальше зменшення запасів сировини та матеріалів. Негативні оцінки щодо обсягів нових експортних замовлень на продукцію, а також обсягів незавершеного виробництва збереглися, щодо залишків готової продукції – посилилися.

Підприємства торгівлі другий місяць поспіль прогнозували погіршення своїх економічних результатів на тлі подорожчання імпорту через блокування західних кордонів, високі ціни на пальне та сповільнення попиту: секторальний індекс у січні знизився до 38.9 з 46.9 у грудні 2023 р. Торговельні компанії найпесимістичніше оцінили обсяги товарообороту та закупівлі товарів для продажу, одночасно очікували на значне зростання залишків товарів для продажу. Респонденти суттєво пом'якшили оцінки щодо здорожчання вартості товарів, закуплених для продажу, водночас прогнозували подальше зростання цін постачальників, а також були налаштовані на подальше звуження торговельної маржі.

Підприємства сфери послуг вчергове посилили негативні оцінки результатів своєї поточної діяльності, зважаючи на зниження попиту внаслідок підвищення власних тарифів, а також безпекові ризики: секторальний індекс становив 40.4 порівняно з 44.0 у грудні. Респонденти очікували на подальше зменшення обсягів наданих послуг та нових замовлень, а також послуг у процесі виконання.

Підприємства будівництва вчетверте поспіль надали найпесимістичніші серед інших секторів оцінки економічних результатів своєї діяльності, зважаючи на інтенсивні бойові дії, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також сезонний фактор: секторальний індекс становив 31.9 (у грудні 2023 р.– 42.1). Респонденти суттєво погіршили очікування щодо обсягів будівництва, нових замовлень, закупівлі сировини та матеріалів. Будівельники посилили песимістичні оцінки щодо доступності підрядників та зберегли очікування щодо зменшення обсягів закупівлі їхніх послуг, попри сповільнення темпів росту вартості цих послуг. Усі учасники опитування прогнозували здорожчання власної продукції та послуг на тлі посилення очікувань щодо прискорення темпів зростання закупівельних цін. Оцінки щодо зайнятості погіршилися. Керівники підприємств усіх секторів очікували на скорочення загальної чисельності працівників, найсуттєвіше – в секторі будівництва [2].

Щодо очікувань регіонального бізнесу, то, за даними Європейської Бізнес Асоціації, у порівнянні з 2022 р. оцінки ведення бізнесу в усіх регіонах хоча і дещо покращились, однак продовжують залишатися у негативному вимірі по 5-ти бальній шкалі (де 3 – нейтральна оцінка). Так, ситуацію у Львові бізнес оцінив у 2,64 бали, Одесі – 2,47 бали та Дніпрі – 2,25 бали. У цих регіонах ситуація, на думку бізнесу, є дещо кращою, аніж у м. Харкові – 1,62 бали. Водночас, умови ведення бізнесу компанії переважно оцінюють як складні, і тільки у Львові більшість вважають їх задовільними. Спільними викликами для більшості регіонів є питання мобілізації, передбачуваності процедури бронювання, відтоку робочої сили за кордон та здійснення закордонних відряджень. У більшості регіональних компаній у лавах збройних сил наразі служать до 20% від військовозобов'язаних співробітників. Це прямим чином впливає на наявність трудового ресурсу для відновлювальних процесів.

Підприємці Західного регіону України найвище серед інших оцінили умови ведення бізнесу. Так, 72 % вважають їх задовільними,

20 % стверджують, що їм складно працювати, і 8 % – що дуже складно. Для порівняння, минулого року умови ведення бізнесу як задовільні оцінювали 56 %, і 41 % – як складні. При цьому 76 % компаній регіону працюють в повному обсязі і 24 % – з певними обмеженнями. Серед головних проблем бізнесу підприємці західного регіону виділяють мобілізацію працівників та пов'язані з цим процесом труднощі бронювання співробітників та виїзд закордон у короткотермінові відрядження. Серед інших негативних факторів – зниження купівельної спроможності населення та непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу. У планах компаній до кінця поточного року – підтримання діяльності в умовах воєнного стану, диджиталізація бізнес-процесів та розширення бізнесу, на заміну минулорічному плану щодо скорочення видатків [3].

У Південному регіоні України 53 % опитаних підприємців повідомили про складність ведення бізнесу (71 % минулого року), 41 % – що задовільно, і 6 % – що легко. На повну потужність у регіоні працюють 47 % компаній, інші 53 % – з певними обмеженнями. Серед топ проблем регіону підприємці відзначили відтік робочої сили закордон, труднощі з логістикою (опитування проводилось до масованих ударів по портовій інфраструктурі Одеси), корупцію, непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу. Надалі компанії планують сконцентруватися на підтримці діяльності компанії в умовах воєнного стану, розширенні бізнесу, виході на нові ринки та збільшення штату працівників, хоча минулоріч, навпаки, в планах було скорочення штату [3].

У Центральному регіоні України 69 % опитуваних респондентів оцінюють умови роботи як складні (75 % у 2022 році). Інші 31% вважають їх задовільними. Водночас у повному обсязі в регіоні наразі працює 37 % компаній, інші 63 % працюють з певними обмеженнями. До топ-проблем регіону опитані компанії віднесли труднощі з виїздом у закордонні відрядження та з бронюванням співробітників, зниження купівельної спроможності населення та корупцію. Окрім підтримки діяльності в умовах воєнного стану, до кінця року компанії зосереджуватимуться на виході на нові ринки, диджиталізації бізнес-процесів та планують розширення бізнесу [3].

У Східному регіоні України найгірші умови ведення бізнесу другий рік поспіль оцінили компанії Харківської області:

– 94 % повідомили, що їм складно працювати (93 % було у 2022 р.), серед яких 44 % зазначили, що дуже складно;

– тільки 6 % оцінили ведення бізнесу на задовільному рівні. Серед опитаних компаній тільки 6 % працюють в повному обсязі, інші 63 % працюють з обмеженнями, а 31 % наразі взагалі не працюють;

– головними проблемами бізнес називає зниження купівельної спроможності населення, відтік персоналу закордон та мобілізацію працівників. Як очікувалося у жовтні 2023 р. до кінця 2023 р. компанії планували зосередитися на підтримці діяльності в умовах воєнного стану, виході на нові ринки та вдаватимуться до скорочення видатків [3];

– *щодо безпосередньо Харківщини, то* «…на початку війни 80% бізнесу або зачинилися і були знищені, або релокувалися на захід. Із цих 80 % близько 20 % повернулися і відкрилися. Ще 60 % наразі або зачинені, або зруйновані, або релоковані і не повернулися. Але ж 20 % повернулися, в тому числі, крупні» [12].

Ключову проблему бізнес вбачає не тільки у впливі безпекового фактору зовнішнього середовища, а й у непрозорій та упередженій державній політиці державно-приватного партнерства, яка протягом 2023 р. повернулася до найгірших проявів інституційних проблем довоєнного періоду, перш за все до тиску на бізнес з боку правоохоронних органів, непрозорості управлінських рішень та корупції. У результаті, систему державно-приватного партнерства доводиться відбудовувати наново. Перші кроки на шляху перезавантаження цього процесу були здійснені 26 січня 2024 року, коли після ряду консультацій урядовців з представниками бізнес-середовища Президент України підписав указ про створення Ради з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану [33]. З боку бізнес-середовища у Раду були запрошені співзасновники провідних вітчизняних компаній, спрямованих на найвищі технологічні уклади (індустрію 4.0). З моменту створення Рада провела як і визначено повноваженнями системний аналіз ситуації щодо забезпечення в умовах воєнного стану права на підприємницьку діяльність, практики формування та реалізації державної політики щодо додержання гарантій права на підприємництво. Як результат, під час першої зустрічі новоствореної Ради з Президентом України, на його розгляд були винесені пропозиції від бізнесу про можливі шляхи та механізми вирішення частини проблемних питань.

Окрім підтримки розвитку підприємств ВПК, головні пропозиції включали зменшення тиску на підприємців з боку правоохоронних органів та впровадження цифрових рішень для модернізації взаємодії держави та бізнесу. Зокрема, це стосувалося створення платформи для отримання зворотного зв'язку від бізнесу та аналітичного модуля до Єдиного реєстру досудових розслідувань, який дозволить у реальному часі бачити повну картину щодо кримінальних проваджень у країні. Створення бізнес-клімату не відбудеться само собою, а тиск на бізнес є результатом недоліків багатьох процесів, які потребують виправлення, перезавантаження або повної перебудови. Це фундаментальні елементи, на яких має будуватися нова система державно-приватного партнерства та створення бізнес-клімату, навіть під час триваючих бойових дій, і які здатні працювати на перспективу – досягнення цілей сталого розвитку в державі та регіонах. Окрім оперативної констатації спільних нагальних проблем у потребі верховенства права та прозорості взаємодії, компанії вбачають потребу і у вирішенні питань:

1) захисту приватної власності та страхування інвестицій у відбудову та розвиток (як закордонних, так і вітчизняних інвесторів);

2) якість та швидкість державних послуг (зміна роли державних інституцій з контролюючої на сервісну) і, як наслідок – прозорість і неупередженість з боку державної влади;

3) переосмислення ролі науково-освітньої та дослідницької діяльності (консолідація зусиль бізнесу та наукових установ у розвитку інновацій та підготовки фахівців за «спеціальностями майбутнього»);

4) усвідомлення, що людський ресурс є одним з ключових факторів успішної роботи економіки у період воєнного стану та швидкої відбудови у повоєнний період.

Військова агресія РФ проти України завдала величезних збитків економіці країни. В умовах, коли приблизно 60% видатків держбюджету йде на

оборону, політика підтримки бізнесу обмежена бюджетними можливостями. Ключовою основою отримання додаткового фінансового ресурсу, на якій може будуватися система промислового відновлення, та яка здатна стимулювати відновлювальні процеси у промисловості регіонів в період воєнного стану, приносити додаткові надходження коштів в місцеві бюджети, можна визначити:

– внутрішні надходження фінансового ресурсу (переробні підприємства, малий та середній бізнес регіонів, орієнтований на задоволення потреб населення, або великий бізнес, орієнтований на експортні поставки та маючий конкурентну на міжнародному ринку продукцію);

– зовнішні надходження фінансового ресурсу (за рахунок міжнародних та вітчизняних інвесторів, через фонди, банківські установи, тощо).

Умовою надходження додаткових інвестицій є прозора, чітка та вивірена державна політика, зрозумілі та швидкі процеси розрахунку, розподілу та контролю використання коштів від інвесторів. Урядовий інструментарій цих процесів, спрямований на управління системою відновлення, механізми підтримки та прискорення швидкості, з початку війни постійно розширювався, але практика та обсяги їх використання все одно залишаються мізерними в масштабах економіки. Необхідна нова, окремо виділена промислова політика, яка б на державному та регіональному рівні визначала:

– визначала б загальний вектор відбудови та розвитку інфраструктури промисловості, сприяла б побудові високотехнологічних підприємств сьогодні та залучала додаткові інвестиції на розвиток у майбутньому;

– стимулювала приток інвестицій в виробництво складних, промислових товарів: машинобудування, автомобілебудування, електроніка, фармація;

– сприяла б експорту продукції вітчизняних виробників сьогодні та, через протекціонізм, захищала вітчизняні промислові підприємства у майбутньому;

– вирішувала б питання інтелектуальної власності на винаходи та стимулювала інноваційний розвиток.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведених вище досліджень можна зробити такі агреговані висновки.

1) Методологія формування системи промислового відновлення вимагає інтегративного підходу, що об'єднує внутрішні та зовнішні фактори впливу. Це передбачає зміну об'єктів публічного регулювання через адаптацію до нових викликів, включаючи технологічні інновації та глобальні економічні тенденції. Зосередження уваги на залученні інвестицій, розвитку інфраструктури та підтримці інновацій стане ключовим для відновлення та сталого розвитку промислового потенціалу.

2) Головні чинники впливу на систему промислового відновлення зазнають змін, де особлива увага приділяється балансу між внутрішніми потребами розвитку та зовнішніми економічними та політичними впливами. Ефективне управління цими факторами через стратегічне планування, інтеграцію з міжнародними фінансовими інститутами та розробку нових моделей державно-приватного партнерства буде вирішальним для досягнення цілей відновлення.

3) При побудові системи відновлення промислового потенціалу необхідно враховувати, що одним з ключових ризиків для зовнішніх та внутрішніх

інвесторів, наряду з ризиком бойових дій, є ризик корупції та непрозорого розподілу фінансового ресурсу, що підсилює невизначеність та відштовхує потенційних постачальників як додаткового фінансового, так і технологічного ресурсу (обладнання та технологій). Ключовою основою отримання додаткового фінансового ресурсу, є внутрішні надходження фінансового ресурсу (переробні підприємства, малий та середній бізнес регіонів, орієнтований на задоволення потреб населення, або великий бізнес, орієнтований на експортні поставки та маючий конкурентну на міжнародному ринку продукцію); зовнішні надходження фінансового ресурсу (за рахунок міжнародних та вітчизняних інвесторів, через фонди, банківські установи, тощо). Умовою надходження додаткових інвестицій є прозора, чітка та вивірена система управління та сприяння відновленню, зрозумілі та швидкі процеси розрахунку, розподілу та контролю використання коштів від інвесторів. Урядовий інструментарій цих процесів, спрямований на управління системою відновлення, механізми підтримки та прискорення швидкості, з початку війни постійно розширювався, але практика та обсяги їх використання все одно залишаються мізерними в масштабах економіки.

4) Інструментарій антикризового менеджменту у системі державного управління дозволив подолати критичні шоки активних бойових дій, спрямувавши ініціативу на практичні заходи для зменшення руйнівних наслідків та втрати промислового потенціалу: Програми релокації підприємств (збереження ресурсів та потенціалу), Кредитні та грантові програми, у тому числі від іноземних партнерів (додатковий фінансово-економічний ресурс), Програма підтримку українського експорту та доступу на міжнародні ринки (вбудова у міжнародні ланцюги створення доданої вартості та додатковий фінансовий ресурс), Програми підтримки та розвитку індустріальних парків (додатковий технологічний ресурс), Програми стимулювання створення та розвитку переробних підприємств (додатковий інфраструктурний ресурс), Програми міжнародної співпраці в енергетичній сфері (енергонезалежність та зменшення ризиків), Державні гарантії на замовлення, тощо. Нажаль на сьогодні можна констатувати, що не відбулося органічного переходу від ситуаційного антикризового менеджменту до системного управління відновлювальними проєктами на засадах практичного, а не декларативного державно-приватного партнерства. Отже потреба в чіткій та прозорій промисловій політиці на регіональному та загальнодержавному рівні набуває своєї беззаперечної актуальності.

5) Перспективи подальших досліджень пов'язуються з розробкою та впровадженням ефективних стратегій управління та координації відновлювальних процесів. На нашу думку, вони є ключовими для досягнення сталого розвитку українських регіонів у горизонті від 2-х років. Тоді це включатиме і визначення оптимальних моделей моніторингу, аналіз впливу новітніх технологій на процеси відновлення, і подолання технологічних розривів та створення умов для повернення кваліфікованих мігрантів в Україну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережна Т. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. *Міністерство економіки України*. Київ, 2023. URL: http://surl.li/fpjoi

2. Бізнес погіршив оцінки результатів своєї діяльності – підсумки опитування підприємств у січні. *НБУ*. Київ: НБУ, 2024. URL: http://surl.li/rahpg

3. Бронювання, мобілізація, відтік робочої сили – ТОП виклики бізнесу в регіонах : результати опитування Європейської Бізнес Асоціації (проводилося з 4 по 24 липня 2023). URL: http://surl.li/ragxf

4. Деякі питання надання грантів для переробних підприємств : Постанова КМУ від 24.06.2022. № 739. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text

5. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. *Економічна правда, травень 2023 р.* URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/

6. Довідкова інформація щодо реалізації проєкту «Глобальна програма еко-індустріальних парків в Україні: реалізація на місцевому рівні». URL: http://surl.li/rafux

7. Дунаєв І. В., Орлов О. В. Національне правове регулювання цифрової економіки і інформаційних платформ. *Актуальні проблеми державного управління.* 2023. № 1 (62). С. 6–21. URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/22624/20841 DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-01

8. Дунаєв І. В. Мілітаризована розподілена економіка України та Харківщини: долаючи біль, намагаючись вижити на нові десятиліття : матеріали Міжнар. урбаністичного форуму *«Економіка відновлення міст»,* 22-23 березня 2023 р. Київ. Київ : КНЕУ, 2023. С. 60–63. URL: http://surl.li/rahhe

9. ЄС підтримає геологічні стартапи України. Чому потрібно поспішати? URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/2/693366/

10. За минулий тиждень бізнес отримав 1,7 млрд грн доступних кредитів. *Міністерство економіки України*. Київ: Міністерство економіки України, 2023. URL: http://surl.li/ragaz

11. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. *Міністерство економіки України*. URL: http://surl.li/erixv

12. Іванов Є. Уряд міняє умови кредитування для бізнесу в Харківській області (жовтень 2023 р.). URL : http://surl.li/ragyr

13. Інвестиційне меню. *Advantage Ukraine.* URL: https://advantageukraine.com/ua/

14. Індекс сприйняття корупції 2023 / Transparency International. Київ : Transparency International, 2024. URL: http://surl.li/rahps

15. Інформація про результати державної програми «доступний фінансовий лізинг 5–7–9% (станом на 01/02/2024). *ФРП.* URL: http://surl.li/rahqb

16. Кластери-переможці у конкурсі грантів від EU4Business. ФРП. Київ: Фонд розвитку підприємництва, 2024. URL: http://surl.li/rafxj

17. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління.* 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-1-01 URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607

18. Колісніченко В. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств (Тетяна Бережна, червень 2023 р.). URL: http://surl.li/rageb

19. Національний банк пом'якшує валютні обмеження. *Національний банк України*. URL: http://surl.li/jguxg

20. Орел Ю., Ричка Р. Публічне управління в контексті залучення територіальних громад до розвитку сонячної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. *Актуальні проблеми державного управління.* 2023. № 2 (63). С. 44–55. DOI: 10.26565/1684-8489-2023-2-03

21. Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету на надання грантів для створення або розвитку переробних підприємств, садівництва, ягідництва та виноградарства : Розпорядження КМУ від 25.11.2022. № 1060-р. URL: http://surl.li/rafzf

22. Про внесення змін до переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, операції з ввезення яких на митну територію України та/або операції з постачання яких на митній території України звільняються від оподаткування податком на додану вартість та які звільняються від сплати ввізного мита : Постанова КМУ від 09.11.2022 № 1260. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1260-2022-%D0%BF#Text

23. Про внесення змін до переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів... : Постанова КМУ від 29.11.2022 № 1340. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-2022-%D0%BF#Text

24. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо сприяння відновленню енергетичної інфраструктури України : Закон України від 13.12.2022 № 2836-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2836-20#Text

25. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723 : Постанова КМУ від 14.10.2022 № 1194. URL: http://surl.li/qledn

26. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 р. № 1165 : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.06.2023. № 574. URL: http://surl.li/jegcr

27. Про внесення зміни до розділу XXI «Прикінцеві та перехідні положення» Митного кодексу України щодо сприяння відновленню енергетичної інфраструктури України : Закон України від № 2837-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2837-20#Text

28. Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні : Закон України від 21.06.2022 № 2331-IX. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text

29. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядження КМУ від 25 березня 2022 р. № 246-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text

30. Про затвердження Порядку використання учасником індустріального (промислового) парку вивільнених від оподаткування коштів на розвиток його діяльності в межах індустріального (промислового) парку: Постанова КМУ від 30.09.2022 № 1095. URL: http://surl.li/rahqo

31. Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустріальних (промислових) парків та/або забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустріальних (промислових) парків : Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1207. URL: http://surl.li/rahrc

32. Про затвердження Порядку надання повної або часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами (позиками) на облаштування та/або здійснення господарської діяльності у межах індустріальних (промислових) парків : Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1208. URL: http://surl.li/ebeku

33. Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану : Указ Президента України №30/2024. URL: https://www.president.gov.ua/documents/302024-49565

34. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023–2030 роки : Розпорядження КМУ від 24.02.2023 № 176-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text

35. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. Центр розвитку інновацій, 2023. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/

36. Agile Governance / supported by Hertie School. Geneva: WEF, 2024. URL: https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDaEAM

37. Dunayev I., Kud A., Latynin M., Kosenko A., Kosenko V., Kobzev I. Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 6 (13–114). С. 17–28. DOI 10.15587/1729-4061.2021.248122

38. EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП. URL: https://www.facebook.com/eu4business.sme.ukraine

39. International Property Rights Index 2018 / Property Rights Alliance. Washington : Property Rights Alliance, 2023. URL: http://www.internationalpropertyrightsindex.org/countries

40. Jakúbek P., Guzonova, V., Rudenko O., Latynin, M., Stepanenko, S. Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society. *Economic Affairs*. 2023. № 68 (2). С. 1263–1277. DOI: 10.46852/0424-2513.2.2023.31. URL : http://surl.li/rahlg

41. UNDP. Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. New York, 2023. URL: https://hdr.undp.org/reports-and-publications

Стаття надійшла до редакції 20.02.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 28.03.2024 р.

Gibadullin O. V.,
Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Human Resources Director of LLC «UBC Group»,
7, st. Lermontovska, Kharkiv, 61024, Ukraine

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com *https://orcid.org/0000-0002-8574-7941*

Latynin M. A.,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
head of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: m.a.latynin@karazin.ua *https://orcid.org/0000-0002-7917-4518*

Kosenko A. V.,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: kosenko_alica@ukr.net *https://orcid.org/0000-0002-4006-2295*

Fesak S. A.,
PhD in Public Administration, director of Geo-Syntez LLC

e-mail: fesak.sergey@gmail.com *https://orcid.org/0000-0002-8530-9976*

ANALYSIS OF CRISIS MANAGEMENT MEASURES IN THE WAR PERIOD AS A PREREQUISITE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S INDUSTRY

Abstract. This article focuses for the first time on the importance of an analytical approach to building a sustainable industrial recovery system based on a clear and transparent industrial policy aimed at efficient and transparent public-private partnership in a joint project. The goal of the article is to provide a scientific-analytical justification for the vector of building and developing the industrial recovery management system in Ukrainian regions and identifying «points of contact» in public-private partnerships and inter-sectoral interaction as the basis of regenerative processes during the period of martial law and after hostilities. The authors note that one of the key elements in the process of forming a sustainable industrial recovery system is the understanding of the importance of building a management system for industrial recovery of regions on the principles of public-private partnership and creating a business climate conducive to regenerative processes, considering the joint balance of interests between the state and business. This requires a broad comprehensive approach that combines an analysis of pre-war institutional development problems of the industrial economy, the current state of relations between the state and business, and identifies the most optimal model for implementing public-private partnership practices, considering the joint interest. It is important to take into account, first and foremost, the balanced equilibrium between the business demand and the capabilities of the state, and the underutilized intangible potential created on the basis of mutual trust and capable of facilitating regenerative processes «here and now» during the ongoing active hostilities, as well as guaranteeing the achievement of sustainable development goals in the future. As of now, it can be stated with certainty that the main request from the business is the creation of a business environment conducive to the development of recovery processes (from overcoming corruption risks, opacity, and pressure from the state, to a certain protectionism of the domestic manufacturer, as the economic component of sustainable development goals). The article reveals the cause-and-effect relationships and common «points of contact» for reviewing approaches to public-private partnership and management processes of the sustainable industrial recovery system during the period of martial law and after Victory as a prerequisite for post-war recovery and sustainable development of regions, which is a basic

condition for searching and implementing ways to optimally use the available management resource, overcoming technological gaps, and creating conditions for the return of qualified migrants to Ukraine.

Keywords: large state-owned enterprises, agile governance, corporate management, industrial policy, sustainable development, skilled workforce.

REFERENCES

1. Berezhna, T. (2023). Over the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions. *Ministry of Economy of Ukraine*. URL: http://surl.li/fpjoi [in Ukrainian].

2. Business worsened assessments of the results of its activities - results of the survey of enterprises in January. (2024). National Bank of Ukraine. URL: http://surl.li/rahpg [in Ukrainian].

3. Booking, mobilization, outflow of labor - TOP challenges of business in the regions: results of the survey of the European Business Association (conducted from July 4 to 24, 2023). URL: http://surl.li/ragxf [in Ukrainian].

4. Some issues of granting grants to processing enterprises: Resolution of the CMU of June 24, 2022, No. 739. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

5. Dligach, A. (2023, May). The state and prospects of SMEs in Ukraine. Results of the study. Economic Truth. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/ [in Ukrainian].

6. Reference information on the implementation of the project «Global Program of Eco-Industrial Parks in Ukraine: Implementation at the Local Level». URL: http://surl.li/rafux [in Ukrainian].

7. Dunayev, I.V., & Orlov, O.V. (2023). National legal regulation of the digital economy and information platforms. *Pressing Problems of Public Administration*, *1(62), 6–21*. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-01 [in Ukrainian].

8. Dunayev, I.V. (2023). The militarized distributed economy of Ukraine and the Kharkiv region: Overcoming the pain, trying to survive for new decades. *Materials of the Int'l Urbanistic Forum «Economy of Restoration of Cities», March 22–23, 2023,* Kyiv. Kyiv: KNEU, P. 60–63. URL: http://surl.li/rahhe [in Ukrainian].

9. EU to support geological startups in Ukraine. Why hurry? URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/2/693366/ [in Ukrainian].

10. Business received UAH 1.7 billion in available credits last week. (2023). Ministry of Economy of Ukraine. URL: http://surl.li/ragaz [in Ukrainian].

11. More than 35,000 jobs saved thanks to the government's relocation program. (n.d.). Ministry of Economy of Ukraine. URL: http://surl.li/erixv [in Ukrainian].

12. Ivanov, Y. (2023, October). The government changes the terms of lending to business in the Kharkiv region. URL: http://surl.li/ragyr [in Ukrainian].

13. Investment menu. (n.d.). Advantage Ukraine. URL: https://advantageukraine.com/ua/ [in Ukrainian].

14. Corruption Perceptions Index 2023. (2024). Transparency International. URL: http://surl.li/rahps [in Ukrainian].

15. Information on the results of the state program «Affordable Financial Leasing 5-7-9%» (as of 01/02/2024). (n.d.). FRP. URL: http://surl.li/rahqb [in Ukrainian].

16. Cluster winners in the EU4Business grant competition. (2024). FRP. URL: http://surl.li/rafxj [in Ukrainian].

17. Kovalenko, M.M., & Dunayev, I.V. (2023). Components of public policy in the conditions of implementation of the mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration*, *1(76), 7–25*. URL: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01 [in Ukrainian].

18. Kolisnichenko, V. (2023, June). Over the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions (Tetyana Berezhna). URL: http://surl.li/rageb [in Ukrainian].

19. National Bank softens currency restrictions. (n.d.). National Bank of Ukraine. URL: http://surl.li/jguxg [in Ukrainian].

20. Orel , Y., & Rychka , R. (2023). Public Administration in a Context of Engaging Local Communities for Solar Energy Spreading: Analysis of Innovative Models and Challenges for Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration, 2(63), 44–55.* URL: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03 [in Ukrainian].

21. On the allocation of funds from the reserve fund of the state budget for the provision of grants for the creation or development of processing enterprises, gardening, berry growing and viticulture: Order of the CMU of November 25, 2022, No. 1060-r. URL: http://surl.li/rafzf [in Ukrainian].

22. On amending the list of goods (including medicines, medical products and/or medical equipment) necessary for the implementation of measures aimed at preventing the occurrence and spread, localization and elimination of outbreaks, epidemics and pandemics of acute respiratory disease COVID-19, caused by the virus SARS-CoV-2, the import of which into the customs territory of Ukraine and/or the supply of which in the customs territory of Ukraine are exempt from value added tax and which are exempt from import duties: Resolution of the CMU of November 9, 2022, No. 1260. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1260-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

23. On amending the list of goods (including medicines, medical products and/or medical equipment) necessary for the implementation of measures aimed at preventing the occurrence and spread, localization and elimination of outbreaks...: Resolution of the CMU of November 29, 2022, No. 1340. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

24. On amending the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine regarding assistance in restoring the energy infrastructure of Ukraine: Law of Ukraine of December 13, 2022, No. 2836-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2836-20#Text [in Ukrainian].

25. On amending the orders approved by the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 24, 2020, No. 28 and July 14, 2021, No. 723: Resolution of the CMU of October 14, 2022, No. 1194. URL: http://surl.li/qledn [in Ukrainian].

26. On amending the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 11, 2019, No. 1165: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 2, 2023, No. 574. URL: http://surl.li/jegcr [in Ukrainian].

27. On amending section XXI «Final and transitional provisions» of the Customs Code of Ukraine regarding assistance in restoring the energy infrastructure of Ukraine: Law of Ukraine No. 2837-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2837-20#Text [in Ukrainian].

28. On amending Article 287 of the Customs Code of Ukraine regarding the creation of favorable conditions for the activities of industrial parks in Ukraine: Law of Ukraine of June 21, 2022, No. 2331-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text [in Ukrainian].

29. On approving the plan of urgent measures for the relocation of production capacities of business entities in case of need from the territories where hostilities are being conducted and/or there is a threat of hostilities to a safe territory: Order of the CMU of March 25, 2022, No. 246-r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text [in Ukrainian].

30. On approving the procedure for using by the participant of the industrial (production) park of funds released from taxation for the development of its activities within the industrial (production) park: Resolution of the CMU of September 30, 2022, No. 1095. URL: http://surl.li/rahqo [in Ukrainian].

31) On approving the procedure for providing funds on a non-repayable basis for the arrangement of industrial (production) parks and/or ensuring the construction of related infrastructure facilities necessary for the creation and functioning of industrial (production) parks: Resolution of the CMU of October 28, 2022, No. 1207. URL: http://surl.li/rahrc [in Ukrainian].

32. On approving the procedure for providing full or partial compensation of the interest rate on credits (loans) for the arrangement and/or conduct of business activities within industrial (production) parks: Resolution of the CMU of October 28, 2022, No. 1208. URL: http://surl.li/ebeku [in Ukrainian].

33. On the Council for Supporting Entrepreneurship in Conditions of Martial Law: Decree of the President of Ukraine No. 30/2024. URL: https://www.president.gov.ua/documents/302024-49565 [in Ukrainian].

34. On approving the Strategy for the Development of Industrial Parks for 2023-2030: Order of the CMU of February 24, 2023, No. 176-r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text [in Ukrainian].

35. State and needs of business in conditions of war: results of the survey in January 2023. (2023). Center for Innovation Development. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/ [in Ukrainian].

36. Agile Governance. (2024). World Economic Forum. URL: https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDaEAM

37. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., Kosenko, A., Kosenko, V., & Kobzev, I. (2021). Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, *6(13-114), 17–28*. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122

38. EU4Business: restoration, competitiveness and internationalization of SMEs. URL: https://www.facebook.com/eu4business.sme.ukraine

39. International Property Rights Index 2018. (2023). Property Rights Alliance. URL: http://www.internationalpropertyrightsindex.org/countries

40. Jakúbek, P., Guzonova, V., Rudenko, O., Latynin, M., & Stepanenko, S. (2023). Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society. *Economic Affairs*, *68(2), 1263–1277*. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.31

41. UNDP. (2023). Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. New York. URL: https://hdr.undp.org/reports-and-publications

The article was received by the editors 20.02.2024.

The article is recommended for printing 28.03.2024.

ПОЛІТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-09
УДК 342.5: 351.86

Ісайко Денис Ігорович,
аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики
Національного університету «Одеська політехніка»,
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, 5044, Україна

e-mail: 10630510@stud.op.edu.ua *https://orcid.org/0009-0007-0672-5829*

СПЕЦИФІКА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Анотація. Стаття присвячена розкриттю теоретичних та практичних аспектів специфіки реалізації основних форм взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки.

За результатами дослідження встановлено особливості взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки та запропоновано її авторське розуміння. Аргументовано, що органи публічної влади у системі національної безпеки реалізовують свої владно-розпорядчі повноваження за допомогою управлінського впливу на об'єкти, зовнішній вираз якого набуває ознак форм управлінських заходів. Також запропоновано авторське розуміння сутності форм взаємодії органів публічної влади.

Визначено, що основними формами взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки є: спільна розробка, подання пропозицій та видання нормативно-правових актів у сфері національної безпеки; обмін інформацією про реальні та потенційні загрози національній безпеці; спільне вивчення стану захищеності національних інтересів та вироблення заходів для припинення реальних та потенційних загроз національній безпеці, а також усунення причин та умов їх виникнення; спільні операції з метою попередження/припинення реальним та потенційним загрозам національній безпеці; спільні навчання співробітників, підготовка та поширення методичних рекомендацій щодо специфіки діяльності у сфері національної безпеки.

Надано рекомендації щодо вдосконалення практичної реалізації взаємодії між органами публічної влади у системі національної безпеки шляхом внесення змін до профільного законодавства та закріплення загальних засад взаємодії суб'єктів сектору безпеки і оборони, запровадження практики періодичних спільних заходів з більшим врахуванням саме емпіричного досвіду, посилення технічному захисту під час здійснення обміну інформації з обмеженим доступом.

Ключові слова: органи публічної влади, національна безпека, форми взаємодії, підзаконний нормативно-правовий акт, обмін інформацією, спільні операції, спільні навчання, вивчення стану захищеності.

Як цитувати: Ісайко Д. І. Специфіка реалізації основних форм взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки: теоретичні та практичні аспекти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 151–162. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-09

In cites: Isaiko, D.I. (2024). Specifics of implementation of the main forms of interaction between public authorities in the national security system: theoretical and practical aspects. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 151–162.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-09 [in Ukrainian].

© Ісайко Д. І., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Національна безпека є ключовим напрямком діяльності кожної держави, який об'єднує у собі зусилля всіх публічних інституцій задля захисту суверенітету держави та громадян не лише від військового нападу, а й від загроз невоєнного характеру. Протягом останніх п'яти років Україна зіштовхнулась чи не з найбільшими викликами для національної безпеки: пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, яка забрала життя понад ста тисяч українців, та повномасштабного вторгнення російської федерації, в ході якої Україна відстоює не лише свою незалежність, а й можливість вибору майбутнього шляху розвитку.

Наслідки цих потужних загроз мають руйнівний характер. Саме тому перед органами публічної влади, які відповідальні за підтримання стабільного стану у певному секторі національної безпеки, виникла гостра необхідність взаємодії між собою. Остання є необхідною та важливою частиною діяльності даних органів, адже вона спрямована на досягнення їхньої єдиної мети - захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз.

Взаємодія органів публічної влади у системі національної безпеки між собою здійснюється у різних формах, залежно від мети такої взаємодії та завдань, які вона покликана виконати. В ході реалізації останніх непоодинокими є проблемні питання, які потребують теоретичного осмислення задля ефективного практичного застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти реалізації основних форм взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки розглянуті в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження взаємодії органів публічної влади, а також окремих її аспектів у сфері національної безпеки зробили наступні українські науковці: І. М. Безена, Л. В. Бондарчук, В. Ф. Загурська-Антонюк, О. С. Дніпров, М. І. Дяченко, Г. О. Коваленко, О. С. Коврига, С. П. Кожушко, Я. І. Ленгер, А. М. Федорова та ін. Крім того, проблематика взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки відображена у здобутках таких зарубіжних вчених як: Д. Благоєвич, Г. Виребик, С. Міялкович, Дуглас Т. Стюарт, Й. А. Тапія-Вальд та ін.

Втім, пропри значну кількість наукових здобутків, майже не розкритим залишається питання реалізації основних форм взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки. Необхідність розв'язання окресленого завдання обумовили актуалізацію обраної тематики статті, а також загалом доцільність дослідження.

Метою статті є розробка науково-практичних пропозицій щодо вдосконалення взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки задля протидії загрозам, підвищення оперативності реагування та ефективності використання наявних ресурсів в сучасній Україні.

Застосована методологія і використані методи. Детальний розгляд обраної проблематики обумовили поступовий логічний виклад та відображення авторських суджень відносно поняття та сутності взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки, основних різновидів форм взаємодії та специфіки їхньої практичної реалізації, формулювання пропозицій щодо їхнього вдосконалення.

Методологічною основою даного дослідження є класичні положення теорії публічного управління та права. В основу дослідження покладено сукупність загальних і спеціальних методів, серед яких: діалектичний, аналізу та синтезу, абстрагування та узагальнення, системний, догматичний, герменевтичний.

Джерелами, що стали основою цього дослідження, є: спеціальна наукова література з питань взаємодії органів публічної влади, національної безпеки; чинні нормативно-правові акти, а також загальнодоступна інформація про ефективність публічного управління у сфері національної безпеки у ході здійснення взаємодії профільних органів.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління національною безпекою, як і будь-якою іншою сферою діяльності держави, є прерогативою профільних суб'єктів. Органи публічної влади у сфері національної безпеки являють собою впорядковану множину елементів, які утворюють певну організаційну основну забезпечення національної безпеки з метою формування відповідних умов для захищеності Української Держави від реальних та потенційних загроз.

На сьогодні Україна характеризується системним процесом оптимізації всіх правових явищ і процесів з урахуванням суспільних пріоритетів, що здійснює й відповідний вплив на систему органів публічної влади у досліджуваний сфері.

Динамічність системи органів публічної влади, уповноважених на забезпечення національної безпеки, обумовлює необхідність розвитку їхньої здатності адаптації до різних загроз, які створюють зокрема й іноземні спецслужби, а також встановлювати нові рішення для запобігання актуальним загрозам. Зміцнення потенціалу та розвиток здібностей є довгостроковим пріоритетним завданням для органів публічної влади у досліджуваній сфері. Вважаємо, що для його виконання велику увагу необхідно приділяти підбору персоналу та регулярному навчанню, впровадженню нових технологій та рішень, а також вдосконаленню методів та підвищенню ефективності щоденної оперативно-аналітичної роботи.

Разом з тим, на жаль, спектр загроз національній безпеці перевищує компетенцію органів публічної влади, уповноважених на забезпечення національної безпеки. Це означає, що для виявлення, запобігання та подолання загроз національній безпеці країни мають бути задіяні всі органи публічної влади, які повинні взаємодіяти між собою.

Характеризуючи специфіку реалізації основних форм взаємодії органів публічної влади у системи національної безпеки, насамперед варто визначити сутність такої взаємодії. Так, термін «взаємодія» має легальне визначення у трьох нормативно-правових актах. Зокрема, у п.1.3. наказу Адміністрації Держкордонслужби від 29.08.2011 № 627 «Про затвердження Порядку дій посадових осіб органів охорони державного кордону Державної прикордонної служби України щодо установлення режиму в пунктах пропуску через державний кордон, здійснення контролю за його додержанням, а також організації і забезпечення взаємодії та координації контрольних органів і служб, що здійснюють різні види контролю або беруть участь у забезпеченні режиму в пунктах пропуску через державний кордон» визначено, що «взаємодія – це спосіб забезпечення прикордонного контролю, який полягає у спільній діяльності контрольних органів і служб, спрямованій на здійснення пропуску через державний кордон осіб, транспортних засобів та вантажів у межах їхньої компетенції» [13]

Згідно приписів п. 2 Наказу МВС України «Про затвердження Положення про організацію та несення служби з охорони дипломатичних представництв, консульських установ іноземних держав, представництв міжнародних організацій в Україні військовими частинами і підрозділами Національної гвардії України» від 02.02.2016 № 74, взаємодію визначено як «узгоджені за метою, завданням, місцем, часом та способом виконання завдань дії підрозділів для досягнення мети» [14]. Аналогічне поняття вказано й у Наказі МВС України «Про затвердження Положення про організацію та несення служби з охорони органів державної влади військовими частинами і підрозділами Національної гвардії України» [15]) від 20.07.2016 № 692.

Характеризуючи розуміння взаємодії в публічно-управлінському контексті, відзначимо, що в «Енциклопедії з державного управління» наведено таке визначення: «взаємодія управлінська – це участь у спільній діяльності суб'єктів управління в процесі досягнення суспільно необхідних цілей. Зважаючи на те, що управління є соціальним явищем, взаємодія управлінська тісно пов'язана із соціальною взаємодією, яка є більш широким видом соціальних зв'язків. У процесі соціальної взаємодії відбувається взаємовплив та взаємообумовленість окремих соціальних явищ, унаслідок чого вони змінюються, доповнюють один одного і формують єдину цілісну соціальну систему. Головним призначенням взаємодії управлінської є об'єднання зусиль суб'єктів управління в напрямі задоволення соціальних потреб, зумовлених суспільно необхідними цілями» [5, с. 82].

На думку С. П. Кожушко, «взаємодія (інтеракція) – це вихідне, родове поняття, яке охоплює процеси впливу об'єктів (суб'єктів) одне на одного, їхню взаємну обумовленість і взаємозміну: взаємний зв'язок соціальних явищ як на рівні суспільства у цілому, так і на рівні функціонування його окремих груп, індивідів. Вона охоплює всі види соціальних процесів і людської діяльності; виявляється в організації людьми спільних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Під час взаємодії відбувається обмін діями, зароджуються спорідненість, координація дій двох суб'єктів, а також стійкість їхніх інтересів, планування спільної діяльності, розподіл функцій тощо. За допомогою дій відбувається взаємне регулювання, взаємний контроль, взаємовплив, взаємо допомога» [8].

Власне розуміння взаємодії в публічно-управлінському контексті надала Н. Ю. Нєбитова. Досліджуючи взаємодію органів Національної поліції з іншими суб'єктами у сфері протидії торгівлі людьми, вчена визначає даний термін як «процес, внаслідок якого відбувається свідомий вплив зазначених суб'єктів (індивідуальних чи колективних) один на одного для досягнення обумовлених ними цілей, визначених у нормативно-правових актах» [11, с. 140].

І. В. Іняхін тлумачить термін взаємодія у контексті взаємодії органів публічної влади та суб'єктами підприємницької діяльності як «взаємодію між органами публічного адміністрування та суб'єктами підприємницької діяльності розглядати як урегульовану адміністративно-правовими нормами спільну взаємоузгоджену діяльність, що проявляється у реалізації повноважень вказаних суб'єктів, спрямованих на створення сприятливих умов для сталого економічного розвитку країни. А відтак основною метою цієї взаємодії названо розвиток підприємництва, забезпечення ефективності державного регулювання у економічній сфері та досягнення балансу між інтересами держави та бізнесу» [6, с. 177].

Враховуючи окреслені нормативні засади, наукові здобутки, а також загалом особливості сфери національної безпеки, вважаємо, що взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки притаманні наступні риси: по-перше, обов'язковими суб'єктами взаємодії є органи публічної влади, які наділені владно-розпорядчими повноваженнями для забезпечення захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України; по-друге, правовідносини характеризуються стійкими зв'язками з іншими суб'єктами на різних функціональних та територіальних рівнях, що виникають у сфері національної безпеки; по-третє, метою взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки є посилення готовності для попередження й протидії від реальних та потенційних загроз шляхом об'єднання зусиль у визначеній сфері, за допомогою погоджених форм і методів діяльності тощо.

На підставі вище викладеного, вважаємо, що взаємодія органів публічної влади у системі національної безпеки являє собою спільну узгоджену цілеспрямовану діяльність системи структурно-організованих елементів, створених державою, органами місцевого самоврядування, які наділено публічними владно-розпорядчими повноваженнями для забезпечення захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України, спрямовану на посилення готовності для попередження й протидії від реальних та потенційних загроз.

Органи публічної влади у системі національної безпеки реалізовують свої владно-розпорядчі повноваження за допомогою управлінського впливу на об'єкти, зовнішній вираз якого набуває ознак форм управлінських заходів.

Категорія «форма» є однією із провідних для філософії та має кілька значень. Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає її у багатьох тлумачення, а саме: «1) обриси, контури, зовнішні межі предмета, що визначають його зовнішній вигляд; 2) пристрій, шаблон, за допомогою якого чому-небудь (переважно якійсь масі) надають певних обрисів, якогось вигляду; 3) спосіб здійснення, виявлення будь-якої дії; 4) суворо встановлений порядок у будь-якій справі. 5) та ін. [3].

Досліджуючи цю категорію в публічно-управлінському контексті, вважаємо, що під нею варто розуміти нормативно-визначений зовнішній прояв функцій органу публічної влади з метою встановлення взаємовигідних зв'язків із іншими суб'єктами публічно-управлінських відносин.

Чинним законодавством України сформовано систему різноманітних форм взаємодії органів влади, які в тому числі й використовуються під час взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки.

Поділяючи думку М. О. Кричуна, вважаємо, що «умовно форми взаємодії згаданих суб'єктів можна розподілити на такі складові: 1) групові форми взаємодії (найвища ступінь прояву прямих зв'язків, безпосередній контакт співробітників у складі різноманітних за призначенням груп); 2) спільне проведення заходів (середній ступінь прояву прямих зв'язків, можлива дистанційна участь у досягненні наміченої мети); 3) надання взаємодопомоги (переважно заочна, опосередкована, дистанційна участь у рішенні поставленого завдання)» [9, с. 171].

З урахування наведеного, вважаємо, що основними формами взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки є наступні:

1) спільна розробка, подання пропозицій та видання нормативно-правових актів у сфері національної безпеки;

2) обмін інформацією про реальні та потенційні загрози національній безпеці;

3) спільне вивчення стану захищеності національних інтересів та вироблення заходів для припинення реальних та потенційних загроз національній безпеці, а також усунення причин та умов їх виникнення;

4) спільні операції з метою попередження/припинення реальним та потенційним загрозам національній безпеці;

5) спільні навчання співробітників, підготовка та поширення методичних рекомендацій щодо специфіки діяльності у сфері національної безпеки.

Розглянемо кожну з окреслених форм більш детально.

Перша форма досліджуваної взаємодії передбачає спільну розробку, подання пропозицій та видання нормативно-правових актів у сфері національної безпеки. Як справедливо зазначають Є. І. Білокур та Я. І. Маслова, «нормативні акти органів публічної влади за значущістю для правового регулювання суспільних відносин посідають важливе місце. Саме за допомогою таких актів досягаються упорядкованість публічно-управлінських відносин і їх активний розвиток. Нормативні акти органів публічної влади є найвагомішим за обсягом різновидом юридичних актів, що не зумовлено величезною кількістю і різноманітністю суспільних відносин, у яких обов'язковим учасником є суб'єкт публічної адміністрації. Особливість публічного управління зумовлюється тією властивістю, що під час її реалізації відповідні уповноважені суб'єкти приймають велику кількість нормативних актів, покликаних врегульовувати відповідну сферу суспільних відносин. Цю групу актів загалом відносять до підзаконних актів, які є найбільш численними» [2, с. 187].

Приписами ст.ст. 15, 23 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [19], ст. 6 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [18] та ст. 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [17] визначено, що окреслені органи публічної влади у межах своїх повноважень на основі та на виконання актів законодавства приймають підзаконні нормативно-правові акти, організовують і контролюють їх виконання. Враховуючи, що система органів публічної влади в нашій державі є доволі розгалуженою, непоодинокими є випадки коли декілька суб'єктів наділені повноваження щодо однієї сфери публічних правовідносин, однак в різних аспектах. Наведене актуалізує необхідність розробки, подання пропозицій та видання спільних нормативно-правових актів. Як правило, спільні акти конкретизують та деталізують законодавчі норми щодо окремих питань, однак, вони також можуть містити й первинні норми. Прикладом реалізації такої форми взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки є спільний наказ Міністерства оборони України та Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку електронної інформаційної взаємодії Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів і Державного реєстру фізичних осіб – платників податків» від 21.08.2023 № 494/446 [12].

Із вище наведеним наказом тісно пов'язана інша форма взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки – обмін інформацією. Важливою складовою процесу підготовки та прийняття управлінських рішень

є наявність актуальної та повної інформації. Її обробка, зберігання, документування надає змогу вирішити інформаційні і розрахункові задачі у системах управління. Інформація у сфері національної безпеки відіграє ключове значення для можливості належного реагування органів публічної влади для попередження реальних та потенційних загроз національним інтересам. На сьогодні для оптимізації процесу обміну інформації між владними суб'єктами запроваджено систему електронної взаємодії органів виконавчої влади, яка призначена для автоматизації процесів створення, надсилання, передавання, одержання, оброблення, використання, зберігання, знищення електронних документів та копій паперових документів в електронному вигляді з використанням електронного цифрового підпису, які не містять інформацію з обмеженим доступом, та контролю за виконанням актів, протокольних рішень Кабінету Міністрів України та інших документів [20]. Разом з тим, специфічність сфери національної безпеки обумовлює необхідність також обміну конфіденційної, таємної та службової інформація. У зв'язку із чим профільні органи публічної влади формують власні системи обміну. Зокрема, у вже згаданому спільному наказі Міністерства оборони України та Міністерства фінансів України визначено спеціальний механізм обміну інформацією між вказаними суб'єктами, загальні правила складання та подання сформованих за допомогою Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів запитів на отримання з Державного реєстру фізичних осіб – платників податків відомостей, необхідних для актуалізації бази даних ЄДРПВР, та формування і надання ДПС відповідей на такі запити [12].

На основі зібраної інформації відбувається третя форма взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки – спільне вивчення стану захищеності національних інтересів та вироблення заходів для припинення реальних та потенційних загроз національній безпеці, а також усунення причин та умов їх виникнення. Національна безпека надає змогу забезпечити стійкість для держави від зовнішніх та внутрішніх загроз, здатність до розширеного самовідтворення для задоволення потреб громадян, суспільства і держави на встановленому рівні. Однак, категорія «національна безпека» є складною та багатоплановою, а тому існує необхідність постійного вивчення стану захищеності національних інтересів шляхом консолідації та аналізу інформації, яка надходить з різних джерел. Відсутність точного та своєчасного аналізу щодо наявності/відсутності загроз для національних інтересів в процесі здійснення публічного управління у сфері національної безпеки може мати наслідком неприпустиме ослаблення обороноздатності країни, значне навантаження на економіку, а також завдання шкоди населенню. З огляду на вказане, між профільними органами утворюються координаційні групи, до відання яких віднесено вивчення стану захищеності національних інтересів. У разі виявлення реальних чи потенційних загроз, в рамкам даної форми взаємодії також розробляться спільні заходи для припинення реальних та потенційних загроз національній безпеці, а також усунення причин та умов їх виникнення, мінімізації негативних наслідків для держави та її громадян. Крім того, можуть за спільного сприяння можуть утворюватися спеціальні установи для здійснення аналітичного супроводження. Так, з 1992 р. в Україні діє Національний інститут стратегічних досліджень – базова науково-дослідна установа науково-аналітичного супроводження діяльності Президента України, Ради національної безпеки і оборони України [10].

Наведена форма взаємодії є підґрунтям для реалізації наступної форми взаємодії, яку варто розглянути в межах даної статті – спільні операції з метою попередження/припинення реальним та потенційним загрозам національній безпеці. Спільні операції являють собою узгоджені дії, що проводиться за сприянням декількох органів публічної влади, комплектуються ретельно підібраним особовим складом з метою досягнення цілей, які є необхідними для ефективного здійснення публічного управління у конкретній сфері. Як правило, спільні операції у досліджуваній сфері передбачають використання спеціальної тактики, технічних засобів, а також характеризуються високим рівнем фізичного і політичного ризику та залежністю від деталізованої розвідувальної, оперативної інформації. Прикладом спільних операцій є масштабна атака безпілотників у восьми областях російської федерації, яка підготовлена Службою безпеки України, Головним управлінням розвідки Міноборони та Силами спецоперацій Збройних сил України, та відбулась в квітні 2024 р. [2]. Разом з тим, спільні операції у досліджуваній сфері проводились й до повномасштабного вторгнення російської федерації. Зокрема, під час спільної операції Державної прикордонної служби України з силами Національна гвардія України, Національна поліція України, ЗСУ та іншими залученими резервами «Полісся» у 2021 р. здійснювались заходи для нарощення охорони та захисту українського кордону з Білоруссю [4].

Безумовно, постійне вдосконалення основних форм взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки є вкрай важливим, оскільки загрози національним інтересам стають дедалі складнішими та мінливими. Більше того, в умовах сьогодення, коли Україна стикається з безпрецедентною агресією з боку російської федерації, необхідність ефективної координації зусиль різних відомств для забезпечення національної безпеки є очевидною. Тому, окрім вже згаданих форм, таких як спільні операції та навчання, доцільно було б запровадити регулярні міжвідомчі наради на найвищому рівні для оперативного обміну інформацією, вироблення спільної стратегії протидії загрозам та розподілу повноважень і ресурсів. Крім того, варто розглянути можливість створення єдиної інформаційно-аналітичної платформи, яка б забезпечувала інтеграцію даних різних відомств для всебічного аналізу ситуації та прогнозування можливих ризиків. Окрім цього вважаю, що важливо налагодити тісну взаємодію з недержавними організаціями та громадянським суспільством, адже ефективна система національної безпеки має ґрунтуватися на широкій підтримці населення та залученні різноманітних ресурсів.

На жаль, загрози національній безпеці є динамічними. Наведене обумовлює ще одну не менш важливу форму взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки – спільні навчання співробітників, підготовка та поширення методичних рекомендацій щодо специфіки діяльності у сфері національної безпеки. Спільні навчання проводяться для підвищення кваліфікації співробітників, а також відточення майстерності практичних дій спільної взаємодії під час протидії різноманітним видам загроз національній безпеці. У ході даних навчань працівники уповноважених суб'єктів вивчають як загальні засади діяльності у досліджуваній сфері, так і спеціальні – спеціальні тематичні програми. Крім того, важливим елементом реалізації даної форми є підготовка методичних рекомендацій. Останні мають вагоме значення для

професійного становлення співробітників та допомоги їм під час прийняття складних управлінських рішень. У якості прикладу варто вказати на спільні навчання на Київщині в грудні 2023 р. представники органів управління та сил цивільного захисту області, територіальних підрозділів Державної служби надзвичайних ситуацій, Національної поліції України, Державної прикордонної служби України, Державної міграційної служби України, Національної гвардії України, Міністерства внутрішніх справ та Служби відновлення, в ході яких учасники відпрацьовували різні надзвичайні ситуації, які могли нести реальні або потенційні загрози національній безпеці [7].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведені вище дослідження дозволяють зробити такі узагальнені висновки.

1) Однією з ключових стратегій для вдосконалення взаємодії органів публічної влади в системі національної безпеки в Україні є постійне адаптування та удосконалення існуючих форм співпраці. Наприклад, розширення обсягу спільних операцій, спрямованих на попередження або ліквідацію загроз національній безпеці, може стати ефективним інструментом у протидії сучасним викликам. Поряд з цим, створення нових форм взаємодії, таких як спільні навчання та розробка методичних рекомендацій, може допомогти підвищити рівень підготовки та координації між різними відомствами та службами. Враховуючи динамічний характер сучасних загроз, постійне розширення і адаптація форм взаємодії є критично важливим завданням, щоб забезпечити ефективне та оперативне реагування на виклики для національних інтересів України.

2) З метою вдосконалення практичної реалізації взаємодії між органами публічної влади у системі національної безпеки, вважаємо за доцільне внести доповнення до Закону України «Про національну безпеку України» [16] у вигляді ст. 24-1 «Взаємодія органів сектору безпеки і оборони», в якій визначити принципи та форми досліджуваної взаємодії. Окрім того, вважаємо, що посиленню даної взаємодії сприятиме внесення відповідних приписів до нормативно-правових актів, які регулюють правовий статус профільних органів публічної влади.

3) Спільні навчання та спільний аналіз загроз серед профільних органів мають радше одиничний, а не системний характер. Таким чином, на нашу думку, цілком доречно запровадити практику періодичних спільних заходів на різну тематику з більшим врахуванням саме емпіричного досвіду. Крім того, з метою збереження інформації з обмеженим доступом варто особливу увагу приділяти технічному забезпеченню цієї форми взаємодії. Втім, на нашу думку, важливо не лише вдосконалювати основні форми взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки, а також варто створювати нові форми, оскільки загрози для національних інтересів є доволі динамічними та потребують комплексного та оперативного реагування.

4) Висловлюємо сподівання, що практична реалізації окреслених пропозицій надала б змогу деталізувати досліджені форми взаємодії органів публічної влади у системі національної безпеки, посилити ефективність їхньої спільної діяльності, а також загалом підвищити рівень стану захищеності національної безпеки, що особливо важливо в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атака дронів у восьми областях росії є спільною операцією українських спецслужб. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3854736-ataka-droniv-u-vosmi-oblastah-rosii-e-spilnou-operacieu-ukrainskih-specsluzb-dzerelo.html

2. Білокур Є. І., Маслова Я. І. Нормативні акти публічної адміністрацій в системі джерел адміністративного права України: загально-теоретичний аспект. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. № 9. С. 186–190.

3. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: https://slovnyk.me/dict/vts/%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0#google_vignette

4. Державна прикордонна служба України. *Офіційний вебсайт*. У рамках посилення охорони кордону з Білоруссю розпочалася спеціальна прикордонна операція. URL: https://dpsu.gov.ua/ua/news/u-ramkah-posilennya-ohoroni-kordonu-z-bilorussyu-rozpochalasya-specialna-prikordonna-operaciya/

5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

6. Іняхін В. Є. Адміністративно-правове забезпечення взаємодії між органами публічного адміністрування та суб'єктами підприємницької діяльності в Україні : дис. к.ю.н. спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Харків, 2023. 210 с.

7. Київська обласна військова адміністрація. *Офіційний вебсайт.* На Київщині провели спільні командно-штабні навчання у разі виникнення надзвичайної ситуації. URL: https://koda.gov.ua/na-kyyivshhyni-provely-spilni-komandno-shtabni-navchannya-u-razi-vynyknennya-nadzvychajnoyi-sytuacziyi/

8. Кожушко С. П. Взаємодія як філософське й психологічне поняття. URL: https://social-science.uu.edu.ua/article/1221

9. Кричун М. О. Методи реєстраційної та дозвільної діяльності державної податкової служби України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2012. Вип. 6. С. 266–272.

10. Національний інститут стратегічних досліджень. *Офіційний вебсайт*. URL: https://niss.gov.ua/pro-instytut

11. Нєбитова Н. Ю. Взаємодія та співпраця органів Національної поліції України з іншими суб'єктами протидії торгівлі людьми. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 10. С. 138–142.

12. Про затвердження Порядку електронної інформаційної взаємодії Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів і Державного реєстру фізичних осіб – платників податків : Наказ Міністерства оборони України та Міністерства фінансів України від 21.08.2023 № 494/446. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1564-23#Text

13. Про затвердження Порядку дій посадових осіб органів охорони державного кордону Державної прикордонної служби України щодо установлення режиму в пунктах пропуску через державний кордон, здійснення контролю за його додержанням, а також організації і забезпечення взаємодії та координації контрольних органів і служб, що здійснюють різні види контролю або беруть участь у забезпеченні режиму в пунктах пропуску через державний кордон : Наказ Адміністрації Держкордонслужби від 29.08.2011 № 627. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1117-11#Text

14. Про затвердження Положення про організацію та несення служби з охорони дипломатичних представництв, консульських установ іноземних держав, представництв міжнародних організацій в Україні військовими частинами і підрозділами Національної гвардії України : Наказ МВС України від 02.02.2016 № 74. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0320-16#Text

15. Про затвердження Положення про організацію та несення служби з охорони органів державної влади військовими частинами і підрозділами Національної гвардії України : Наказ МВС України від 20.07.2016 № 692. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1140-16

16. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241.

17. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

18. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20–21. Ст. 190.

19. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 38. Ст. 385.

20. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). URL: https://se.diia.gov.ua/sev-ovv

Стаття надійшла до редакції 28.03.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 08.05.2024 р.

Isaiko D. I.,
PhD-student of the Department of Public Administration and Regionalism,
Odessa Polytechnic National University
1 Shevchenko av., Odesa, 65044, Ukraine

e-mail: 10630510@stud.op.edu.ua *https://orcid.org/0009-0007-0672-5829*

SPECIFICS OF IMPLEMENTATION OF THE MAIN FORMS OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Abstract. The article is dedicated to disclosure of theoretical and practical aspects of the specifics of implementation of the main forms of interaction of public authorities in the national security system.

Based on the results of the study, the author identifies the peculiarities of interaction of public authorities in the national security system and offers the author's own understanding of this interaction. It is argued that public authorities in the national security system exercise their power and administrative powers through managerial influence on objects, the external expression of which takes the form of managerial measures. The author also offers her own understanding of the essence of the forms of interaction between public authorities.

It is determined that the main forms of interaction between public authorities in the national security system are: joint development, submission of proposals and issuance of regulations in the field of national security; exchange of information on real and potential threats to national security; joint study of the state of protection of national interests and development of measures to stop real and potential threats to national security, as well as elimination of the causes and conditions of their occurrence; joint operations with the aim of preventing/stopping real and potential threats to national security.

The author provides recommendations for improving the practical implementation of interaction between public authorities in the national security system by amending the relevant legislation and consolidating the general principles of interaction between security and defense sector actors, introducing the practice of periodic joint events on various topics with greater consideration of empirical experience, and strengthening technical protection during the exchange of restricted information.

Keywords: public authorities, national security, forms of interaction, subordinate legal act, information exchange, joint operations, joint exercises, security studies.

References

1. Ataka droniv u vosmy oblastiakh rosii ye spilnoiu operatsiieiu ukrainskykh spetssluzhb. Ukrinform. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3854736-ataka-droniv-u-vosmi-oblastah-rosii-e-spilnou-operacieu-ukrainskih-specsluzb-dzerelo.html

2. Bilokur, Ye.I., Maslova, Ya.I. (2020). Normatyvni akty publichnoi administratsii v systemi dzherel administratyvnoho prava Ukrainy: zahalno-teoretychnyi aspekt. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, 9, 186–190.*

3. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. URL: https://slovnyk.me/dict/vts/%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0#google_vignette

4. Derzhavna prykordonna sluzhba Ukrainy. *Ofitsiinyi vebsait*. U ramkakh posylennia okhorony kordonu z Bilorussiu rozpochalasia spetsialna prykordonna operatsiia. URL: https://dpsu.gov.ua/ua/news/u-ramkah-posilennya-ohoroni-kordonu-z-bilorussyu-rozpochalasya-specialna-prikordonna-operaciya/

5. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia. (2010). Yu.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu.V. Kovbasiuka, V.P. Troshchynskoho, Yu.P. Surmina (Eds.). Kyiv: NADU, 820 s.

6. Iniakhin, V.Ie. (2023). Administratyvno-pravove zabezpechennia vzaiemodii mizh orhanamy publichnoho administruvannia ta subiektamy pidpryiemnytskoi diialnosti v Ukraini: dys. k.iu.n. spets. 12.00.07 «Administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsiine pravo. Kharkiv.

7. Kyivska oblasna viiskova administratsiia. *Ofitsiinyi vebsait*. Na Kyivshchyni provely spilni komandno-shtabni navchannia u razi vynyknennia nadzvychainoi sytuatsii. URL: https://koda.gov.ua/na-kyyivshhyni-provely-spilni-komandno-shtabni-navchannya-u-razi-vynyknennya-nadzvychajnoyi-sytuacziyi/

8. Kozhushko, S.P. Vzaiemodiia yak filosofske y psykholohichne poniattia. URL: https://social-science.uu.edu.ua/article/1221

9. Krychun, M.O. (2012). Metody reiestratsiinoi ta dozvilnoi diialnosti derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, 6, 266–272*.

10. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. *Ofitsiinyi vebsait*. URL: https://niss.gov.ua/pro-instytut

11. Niebytova, N.Iu. (2020). Vzaiemodiia ta spivpratsia orhaniv Natsionalnoi politsii Ukrainy z inshymy subiektamy protydii torhivli liudmy. *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i parvo, 10, 138–142*.

12. Pro zatverdzhennia Poriadku elektronnoi informatsiinoi vzaiemodii Yedynoho derzhavnoho reiestru pryzovnykiv, viiskovozoboviazanykh ta rezervistiv i Derzhavnoho reiestru fizychnykh osib – platnykiv podatkiv (2023): Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy ta Ministerstva finansiv Ukrainy vid 21.08.2023 No. 494/446. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1564-23#Text

13. Pro zatverdzhennia Poriadku dii posadovykh osib orhaniv okhorony derzhavnoho kordonu Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy shchodo ustanovlennia rezhymu v punktakh propusku cherez derzhavnyi kordon, zdiisnennia kontroliu za yoho doderzhanniam, a takozh orhanizatsii i zabezpechennia vzaiemodii ta koordynatsii kontrolnykh orhaniv i sluzhb, shcho zdiisniuiut rizni vydy kontroliu abo berut uchast u zabezpechenni rezhymu v punktakh propusku cherez derzhavnyi kordon (2011): Nakaz Administratsii Derzhkordonsluzhby vid 29.08.2011 No. 627. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1117-11#Text

14. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu ta nesennia sluzhby z okhorony dyplomatychnykh predstavnytstv, konsulskykh ustanov inozemnykh derzhav, predstavnytstv mizhnarodnykh orhanizatsii v Ukraini viiskovymy chastynamy i pidrozdilamy Natsionalnoi hvardii Ukrainy: Nakaz MVS Ukrainy vid 02.02.2016 No. 74. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0320-16#Text

15. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu ta nesennia sluzhby z okhorony orhaniv derzhavnoi vlady viiskovymy chastynamy i pidrozdilamy Natsionalnoi hvardii Ukrainy (2016): Nakaz MVS Ukrainy vid 20.07.2016 No. 692. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1140-16

16. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini (1997): Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 No. 280/97-BP. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. No. 24. St. 170.

17. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy (2018): Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 No. 2469-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. No. 31. St. 241

18. Pro mistsevi derzhavni administratsii (1999): Zakon Ukrainy vid 09.04.1999 No. 586-XIV. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. No. 20-21. St. 190.

19. Pro tsentralni orhany vykonavchoi vlady (2011): Zakon Ukrainy vid 17.03.2011 No. 3166-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. No. 38. St. 385.

20. Systema elektronnoi vzaiemodii orhaniv vykonavchoi vlady (SEV OVV). URL: https://se.diia.gov.ua/sev-ovv

The article was received by the editors 20.03.2024.

The article is recommended for printing 28.04.2024.

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-10
УДК 35.075.5

Тимоха Анатолій Денисович,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: anatoliy.tymokha@gmail.com *https://orcid.org/0009-0006-3581-5471*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено трансформацію нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України під впливом воєнної агресії та необхідності післявоєнної відбудови. Виявлено невідповідність чинної нормативно-правової бази викликам воєнного часу, зокрема, у сфері координації дій різних рівнів влади, фінансового забезпечення, пріоритетності відновлення інфраструктури та залучення громадськості. Виявлено прогалини та колізії у правовому забезпеченні, що перешкоджають ефективному публічному управлінню та відбудові дорожньої мережі. Проаналізовано досвід Грузії та Ізраїлю у подоланні аналогічних викликів, зокрема, шляхом адаптації законодавства, створення спеціалізованих органів управління, впровадження електронних систем управління та залучення міжнародної допомоги. На основі отриманих результатів розроблені науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення та механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України, спрямовані на підвищення їх ефективності, прозорості та адаптивності до сучасних викликів.

Ключові слова: публічне управління, транспорт, дорожнє господарство, дорожня інфраструктура, розвиток, збройний конфлікт, військовий стан, відбудова.

Актуальність дослідження нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України набуває особливої значущості в сучасних умовах. Обмеженість ефективних механізмів координації між різними рівнями влади (центральною, регіональною, місцевою) ускладнює управління дорожнім господарством, створюючи бар›єри для прозорого та підзвітного процесу прийняття рішень. Це особливо критично в умовах обмежених фінансових ресурсів, які часто стають причиною корупційних ризиків та гальмують сталий розвиток інфраструктури. Відновлення та підтримання функціонування дорожньої мережі є необхідним для забезпечення обороноздатності, надання гуманітарної допомоги, економічного відновлення та соціальної стабільності, що робить питання нормативно-правового забезпечення ще більш актуальним в умовах воєнного стану.

Як цитувати: Тимоха А. Д. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 163–175. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-10

In cites: Tymokha, A.D. (2024). Regulatory and legal provision of the public administration of the development of the road industry of Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 163–175.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-10 [in Ukrainian].

© Тимоха А. Д., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Перегляд нормативного поля та проактивна позиція держави щодо залучення інвестицій у дорожнє господарство можуть створити сприятливі умови для розвитку інфраструктури як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Впровадження сучасних стандартів управління, адаптованих до європейських вимог, сприятиме покращенню інвестиційного клімату та залученню додаткових інвестицій, необхідних для відбудови та модернізації дорожньої мережі. Це, у свою чергу, дозволить забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів, мінімізувати корупційні ризики та підвищити прозорість і підзвітність процесу управління. Адаптація нормативно-правового середовища до сучасних вимог стане запорукою сталого розвитку дорожнього господарства, сприятиме економічному зростанню та підвищенню якості життя громадян, що особливо важливо в період післявоєнного відновлення України.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Аналіз наукових досліджень та публікацій щодо нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитку дорожнього господарства України виявляє певний дисбаланс у висвітленні даної проблематики. Хоча є певне дослідження [1], яке вказує на невідповідність українського законодавства у сфері дорожнього господарства вимогам ЄС, що створює перешкоди для розвитку галузі та інтеграції України до європейського транспортного простору. Це особливо актуально в умовах війни, коли Україна потребує підтримки міжнародних партнерів та швидкої адаптації до європейських стандартів. Далі, робота [6] ідентифікує численність та неузгодженість нормативно-правових актів, що регулюють розвиток транспортної інфраструктури, проте пропонує довгострокові рішення, які не відповідають нагальним потребам воєнного часу, таким як оперативне відновлення зруйнованих доріг та мостів, забезпечення логістики військових та гуманітарних вантажів. Інші вчені [2; 8] пропонують огляд нормативної бази, що регулює дорожнє господарство, але не заглиблюються в аналіз її дієвості в кризових умовах та не розглядають питання взаємодії різних рівнів влади у процесі управління дорожнім господарством в умовах надзвичайних ситуацій. Це особливо важливо в умовах війни, коли необхідна тісна координація та оперативне прийняття рішень на всіх рівнях.

Снують і інші думки: напр., дослідження [9; 11] пропонують цінні погляди на зарубіжний досвід та історичний контекст, але не надають конкретних рекомендацій щодо адаптації цього досвіду до сучасних реалій України, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Вони не враховують специфіку українського законодавства, інституційного середовища та фінансових можливостей, що може ускладнити пряме перенесення зарубіжного досвіду на український ґрунт. Пархета В. І. [10] виявляє недоліки адміністративно-правового забезпечення функціонування дорожньої інфраструктури, проте запропоновані нею шляхи вирішення не враховують особливості воєнного стану, коли необхідні більш гнучкі та оперативні механізми управління, спрощені процедури та можливість залучення додаткових ресурсів, зокрема міжнародної допомоги. Інша група авторів [7] фокусуються на дослідженні стану та перспектив розвитку дорожньої інфраструктури в регіонах, що постраждали від збройного конфлікту на сході України до повномасштабного вторгнення. Проте, їх дослідження не охоплює всю територію країни та не враховує повномасштабної воєнної агресії, яка розпочалася у 2022 р. та суттєво змінила ситуацію у дорожньому господарстві, вказуючи

на значні руйнування та на перегляд пріоритетів у розвитку інфраструктури. Відзначимо і роботу [18], яка надає цінний аналіз особливостей функціонування публічного управління в умовах війни загалом, але не конкретизує їх стосовно дорожнього господарства. Дослідження «Будівництво та ремонт автомобільних доріг: зелена книга» [12], хоча й є важливим джерелом інформації щодо регуляторного поля та конкуренції у сфері дорожнього будівництва та ремонту, не розглядає специфіку воєнного стану та його вплив на планування, фінансування, реалізацію та контроль дорожніх проектів.

Таким чином, не можна сказати, що є дослідження з комплексним підходом до вирішення проблеми нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України з урахуванням викликів воєнного часу та потреб післявоєнної відбудови. Враховуючи це невирішеними залишаються наступні питання:

–Дослідження нормативно-правової бази, механізмів публічного управління та їх ефективності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови з урахуванням усіх аспектів, включаючи фінансові, організаційні та правові. Це дослідження повинне включати аналіз не лише законів та підзаконних актів, а й практику їх застосування, а також виявлення прогалин та суперечностей у законодавстві.

–Аналіз та адаптація передового міжнародного досвіду з урахуванням євроінтеграційних прагнень України та специфіки воєнного часу, з акцентом на практичні рішення, які можна застосувати в українських реаліях. Це потребує вивчення досвіду країн, які стикалися з подібними викликами, аналіз їх успіхів та невдач, а також адаптацію найкращих практик до українського контексту.

–Формулювання конкретних рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення та механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України з метою підвищення їх ефективності, прозорості та адаптивності до сучасних викликів, з урахуванням потреб воєнного часу та післявоєнної відбудови. Ці рекомендації повинні базуватися на результатах аналізу, враховувати специфіку українських реалій та запропонувати конкретні кроки для вдосконалення системи публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Метою статті є розробка науково обґрунтованих рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності системи управління до сучасних викликів.

Методологія дослідження. Дослідження проблеми нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови здійснюється на основі міждисциплінарного підходу, що інтегрує методологічні засади юридичної науки, публічного управління та адміністрування, політичної економії. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань застосовано комплекс взаємопов›язаних методів:

–Порівняльно-правовий метод – застосовується для вивчення та аналізу міжнародного досвіду публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах збройних конфліктів та післявоєнної відбудови, виявлення ефективних практик законодавчого регулювання, інституційних механізмів

та фінансових інструментів, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

– Метод контент-аналізу – використовується для дослідження змісту нормативно-правових актів України у сфері дорожнього господарства, виявлення їх сильних та слабких сторін, оцінки відповідності чинного законодавства вимогам ЄС та міжнародним стандартам, а також визначення потенціалу для адаптації до викликів воєнного часу.

– Статистичні методи – використовуються для аналізу кількісних даних щодо обсягів руйнувань дорожньої інфраструктури, фінансових втрат та потреб у відновленні, що дозволяє оцінити масштаби проблеми та обґрунтувати необхідність прийняття відповідних управлінських рішень.

Застосування зазначеної методології та комплексу методів дослідження забезпечує всебічний, об'єктивний та науково обґрунтований аналіз проблеми, що дозволяє розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу. Аналіз поточного стану нормативно-правової бази, що забезпечує здійснення публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах воєнного стану, виявляє складну та багатогранну картину, що характеризується як певними досягненнями, так і значними викликами. З одного боку, існують базові законодавчі акти, що регулюють дорожню галузь в цілому, та прийнято ряд нормативних актів, спрямованих на оперативне реагування на виклики воєнного часу. З іншого боку, ці акти не завжди враховують специфіку воєнного часу та не створюють цілісної системи управління, що призводить до певних проблем та невідповідностей. Серед базових законодавчих актів, що регулюють дорожню галузь в цілому, виділяються закони «Про автомобільні дороги» [13] та «Про транспорт» [17]. Ці закони встановлюють загальні принципи управління дорожнім господарством, визначають права та обов'язки учасників дорожнього руху, а також регламентують питання будівництва, утримання та ремонту доріг. Однак, їх положення не завжди враховують специфіку воєнного часу, та викликів, пов'язаних з масштабними руйнуваннями інфраструктури, що вимагає додаткового регулювання на рівні підзаконних актів.

Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [14] та Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [16] надають уряду широкі повноваження щодо управління всіма сферами суспільного життя, включаючи дорожнє господарство. Ці акти дозволяють Уряду швидко реагувати на зміну ситуації та приймати необхідні рішення для забезпечення обороноздатності та безпеки країни. Проте, їх загальний характер і відсутність детальних положень щодо конкретних заходів у сфері дорожнього господарства створюють певну невизначеність та ускладнюють прийняття ефективних рішень на місцях.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України» [15] визначає Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (віднедавна) як ключовий орган, відповідальний за відновлення дорожньої інфраструктури. Однак, положення цієї постанови не враховують особливості воєнного часу та потребують уточнення щодо повноважень, функцій та механізмів взаємодії агентства з іншими органами влади в умовах воєн-

ного стану, особливо з військовими адміністраціями, які відіграють важливу роль в управлінні на місцях. Для оперативного реагування на виклики воєнного часу було прийнято ряд постанов Кабінету Міністрів України, таких як «Деякі питання фінансування робіт з відновлення зруйнованого майна та інфраструктури» [5], «Деякі питання підвищення обороноздатності держави на період воєнного стану в Україні» [4] та «Деякі питання відновлення інфраструктури» [3]. За задумом урядовців, ці постанови мають спростити деякі процедури, визначають пріоритети фінансування та створюють нові механізми залучення коштів, зокрема, міжнародної технічної допомоги. Проте, вони мають фрагментарний характер і не створюють цілісної системи управління дорожнім господарством в умовах воєнного стану.

Аналіз законодавства виявляє ряд прогалин та невідповідностей. Зокрема, відсутні чіткі критерії визначення пріоритетності відновлення доріг, що може призводити до суб'єктивних рішень та неефективного використання ресурсів. Також недостатньо врегульовані питання організації дорожнього руху в умовах воєнного стану, зокрема, щодо пріоритетності проїзду військової техніки та забезпечення безпеки дорожнього руху в умовах підвищених ризиків, що може призводити до аварійних ситуацій та затримок у пересуванні військ та гуманітарних вантажів. Крім того, відсутні конкретні механізми залучення громадськості до процесів прийняття рішень щодо відновлення дорожньої інфраструктури, що може призводити до недостатнього врахування потреб місцевих громад та зниження рівня довіри до влади.

Слід відзначити, що також спостерігаються колізії між різними нормативними актами щодо повноважень органів влади у сфері дорожнього господарства та підходів до фінансування. Наприклад, можуть виникати суперечності між загальними положеннями законів та спеціальними нормами, прийнятими у зв'язку з воєнним станом. Це може призводити до дублювання функцій, конфліктів компетенції та неефективного використання коштів, що особливо критично в умовах обмежених ресурсів під час війни.

Військова агресія рф проти України, що розпочалася у лютому 2022 р., спричинила суттєві зміни у системі публічного управління розвитку дорожнього господарства. Необхідність оперативного реагування на військові виклики, забезпечення функціонування критичної інфраструктури та відновлення зруйнованих об'єктів призвели до трансформації розподілу повноважень, механізмів координації та прийняття рішень, а також контролю за використанням ресурсів. В умовах воєнного стану спостерігається тенденція до централізації влади та розширення повноважень центральних органів виконавчої влади. Кабінет Міністрів України отримав право приймати нормативно-правові акти з питань дорожнього господарства у скороченому порядку, що сприяє оперативному реагуванню на потреби воєнного часу, зокрема, ухваленню рішень щодо пріоритетності відновлення певних ділянок доріг, розподілу фінансових ресурсів та взаємодії з міжнародними партнерами.

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (колишнє Міністерство інфраструктури України) консолідувало основні повноваження щодо планування, координації та контролю заходів з відновлення та утримання доріг. Це дозволяє забезпечити єдиний підхід до вирішення проблем дорожнього господарства на національному рівні, але водночас може призводити до недостатнього врахування специфіки окремих регіонів та місцевих потреб.

Суттєво зросла роль військових адміністрацій, які отримали широкі повноваження щодо управління всіма сферами життя на підконтрольних територіях, включаючи дорожнє господарство. Це дозволяє забезпечити оперативне реагування на потреби військових та цивільного населення, особливо в прифронтових зонах, де ситуація може змінюватися дуже швидко. Однак, розширення повноважень військових адміністрацій призводить до дублювання функцій та нечіткого розмежування відповідальності між ними та місцевими органами влади, що може створювати потенціал для конфліктів компетенції та ускладнювати координацію дій.

Незважаючи на зусилля щодо координації дій між різними рівнями влади, військовими адміністраціями, дорожніми службами та іншими зацікавленими сторонами, існуючі механізми координації демонструють недостатню ефективність. Недостатній обмін інформацією між різними рівнями влади ускладнює прийняття обґрунтованих та своєчасних рішень, особливо в умовах, коли ситуація на фронті та в тилу може змінюватися дуже швидко. Відсутність єдиного центру прийняття рішень призводить до неузгодженості дій та розпорошення ресурсів. Різні органи влади та військові адміністрації можуть мати різні пріоритети та підходи до вирішення проблем дорожнього господарства, що може призводити до неефективного використання коштів та затримок у відновленні інфраструктури. Бюрократичні бар›єри та складні процедури погодження рішень також перешкоджають оперативному реагуванню на виклики воєнного часу, коли швидкість прийняття та реалізації рішень може бути критично важливою для забезпечення обороноздатності та безпеки країни.

Хоча централізація прийняття рішень сприяє оперативності реагування на зміну ситуації, вона може призводити до недостатнього врахування думки місцевих громад та експертів. Це може знижувати якість рішень та їх відповідність реальним потребам на місцях, що особливо важливо в умовах, коли місцеві громади та експерти можуть мати цінну інформацію про стан доріг та мостів, а також про потреби місцевого населення.

Механізми контролю за використанням бюджетних коштів та дотриманням законодавства у сфері дорожнього господарства також потребують вдосконалення. В умовах воєнного стану ризики корупції та неефективного використання ресурсів зростають, що може призводити до значних фінансових втрат та уповільнення темпів відновлення інфраструктури. Посилення контролю з боку громадськості та незалежних органів аудиту, а також забезпечення прозорості та відкритості інформації про використання бюджетних коштів є необхідними кроками для вирішення цієї проблеми.

Триваюча війна виявила як сильні сторони системи публічного управління розвитком дорожнього господарства України, такі як здатність до оперативного реагування на зміну ситуації, так і її вразливі місця, такі як недостатня координація та прозорість. Для підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення необхідно:

1) Оптимізувати розподіл повноважень між центральними, регіональними та місцевими органами влади, а також військовими адміністраціями, з метою уникнення дублювання функцій та конфліктів компетенції.

2) Вдосконалити механізми координації та взаємодії між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами, забезпечуючи ефективний обмін інформацією та створення єдиного центру прийняття рішень.

3) Спростити бюрократичні процедури та забезпечити оперативність прийняття рішень з урахуванням думки місцевих громад та експертів.

4) Посилити контроль за використанням бюджетних коштів та дотриманням законодавства, забезпечуючи прозорість та відкритість інформації про використання ресурсів.

5) Розробити та впровадити комплексні підходи до планування та реалізації заходів з відновлення дорожньої інфраструктури, враховуючи технічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Ці заходи дозволять створити більш ефективну та адаптивну систему публічного управління розвитком дорожнього господарства, здатну забезпечити стале функціонування інфраструктури в умовах воєнного стану та сприяти швидкому відновленню та розвитку дорожньої мережі у післявоєнний період.

Досвід країн, які пережили збройні конфлікти та успішно реалізували програми післявоєнної відбудови, надає Україні цінні уроки для формування ефективної стратегії публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах війни та подальшої реконструкції. Розглянемо ключові аспекти законодавчих рішень, інституційних механізмів та фінансових інструментів, що були застосовані в Грузії та Ізраїлі.

Після окупації/анексії Росією у 2008 р. частини грузинської території Грузія не зупинилася розвиватися демократичним шляхом і інтегруватися з Заходом: країна прийняла низку законів, спрямованих на відновлення та модернізацію дорожньої інфраструктури. Одним з ключових актів став Закон про автомобільні дороги, який встановив чіткі процедури та механізми відновлення доріг у надзвичайних ситуаціях, що дозволило швидко реагувати на руйнування, спричинені військовими діями [20]. Також у Грузії було створено Дорожній департамент, який відповідає за планування, будівництво та утримання доріг, забезпечуючи централізоване управління та координацію робіт. Важливим кроком стало впровадження електронної системи управління дорожніми активами, що дозволило підвищити ефективність управління та контролю за використанням ресурсів, а також мінімізувати корупційні ризики, забезпечуючи прозорість та підзвітність у використанні коштів. Уряд Грузії активно залучав міжнародну фінансову допомогу, зокрема кредити від Світового банку та Європейського інвестиційного банку. Це дозволило залучити значні інвестиції у відновлення та розвиток дорожньої інфраструктури. Крім того, було впроваджено систему дорожніх зборів, яка стала додатковим джерелом фінансування для утримання та модернізації доріг.

Ізраїль має розвинуту законодавчу базу у сфері дорожнього господарства, яка враховує специфіку постійної загрози збройних конфліктів [19]. Зокрема, існують закони, що регулюють будівництво та утримання доріг в умовах надзвичайних ситуацій, а також забезпечення безпеки дорожнього руху в прифронтових зонах. Це дозволяє забезпечити безперебійне функціонування дорожньої мережі навіть під час військових дій, забезпечуючи мобільність військ та гуманітарних вантажів. В Ізраїлі створено Національну дорожню компанію, яка відповідає за планування, будівництво та утримання доріг, забезпечуючи ефективне управління та координацію робіт. Важливу роль відіграють інженерні підрозділи армії, які здатні швидко відновлювати зруйновані дороги та мости, що забезпечує оперативне реагування на надзвичайні ситуації та мінімізує негативний вплив військових дій на транспортну інфраструктуру. Уряд Ізраїлю використовує різноманітні фінансові інстру-

менти для фінансування дорожнього господарства, включаючи державний бюджет, дорожні збори, концесії та міжнародну допомогу. Така диверсифікація джерел фінансування дозволяє забезпечити стабільне та надійне фінансування дорожньої галузі навіть в умовах економічної нестабільності та військових витрат.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити ключові напрями для вдосконалення управління розвитком дорожнього господарства України в умовах війни та післявоєнної відбудови. Необхідно адаптувати законодавство до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, розробивши спеціальні положення щодо публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах надзвичайних ситуацій, визначивши чіткі критерії пріоритетності відновлення доріг та механізми залучення міжнародної допомоги. Це включає в себе внесення змін до існуючих законів та підзаконних актів, а також розробку нових нормативних документів, що враховують специфіку воєнного часу та виклики післявоєнного відновлення.

Створення або реорганізація органів управління дорожнім господарством з урахуванням досвіду інших країн є важливим кроком. Це може включати створення централізованого органу управління з широкими повноваженнями щодо планування, фінансування та реалізації проектів з відновлення та розвитку дорожньої інфраструктури, а також забезпечення ефективної координації між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Аналіз чинного законодавства виявив низку прогалин, колізій та невідповідностей, що ускладнюють процес управління дорожнім господарством та гальмують його адаптацію до викликів воєнного часу. Для подолання цих проблем пропонується внести зміни до ключових законодавчих актів та підзаконних нормативно-правових актів, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління розвитком дорожнього господарства, забезпечення прозорості та підзвітності, а також створення умов для швидкого відновлення пошкоджених доріг.

Пропозиції щодо внесення змін до чинного законодавства:

1. Закон України «Про автомобільні дороги»:

– Розширення компетенції органів місцевого самоврядування. Надати місцевим радам більше повноважень у сфері управління дорогами місцевого значення, дозволивши їм самостійно визначати пріоритетність ремонту та відбудови доріг, залучати додаткові джерела фінансування (наприклад, місцеві податки та збори, гранти, кредити), укладати договори з підрядними організаціями та контролювати якість виконання робіт. Це сприятиме децентралізації управління та врахуванню місцевих потреб та особливостей.

– Встановлення чітких критеріїв визначення пріоритетності ремонту та відбудови доріг. Розробити та затвердити єдину методику оцінки стану доріг та визначення їх пріоритетності, враховуючи не лише технічні параметри (рівність покриття, наявність пошкоджень), а й соціальну значущість (кількість населення, що користується дорогою, наявність соціальних об'єктів), економічну важливість (зв'язок з промисловими підприємствами, транспортними вузлами) та стратегічне значення (забезпечення зв'язку з прифронтовими територіями, евакуаційні маршрути). Це дозволить об'єктивно оцінювати потреби та спрямовувати ресурси на відновлення найбільш важливих доріг.

– Створення механізму оперативного реагування на пошкодження доріг. Запровадити спрощену процедуру прийняття рішень та виділення коштів на відновлення доріг, пошкоджених внаслідок бойових дій, з метою забезпечення їх швидкого відновлення та безперебійного функціонування транспортної системи. Це може включати створення спеціального фонду для оперативного фінансування робіт, визначення переліку організацій, які можуть виконувати роботи без проведення тендерів, та встановлення скорочених строків виконання робіт.

– Запровадження системи моніторингу та оцінки ефективності використання коштів. Створити прозорий та ефективний механізм контролю за використанням бюджетних коштів, виділених на дорожнє господарство, з метою запобігання корупції та неефективному використанню ресурсів. Це може включати створення незалежного органу аудиту, запровадження публікацію інформації про витрати на спеціальному веб-порталі.

2. Закон України «Про дорожній рух»:

– Посилення відповідальності за порушення правил дорожнього руху, що призводять до пошкодження доріг. Встановити більш суворі санкції за перевищення допустимих навантажень на вісь транспортного засобу (особливо для великовантажних автомобілів), перевищення швидкості руху (особливо на ділянках доріг з пошкодженим покриттям), та інші порушення, що спричиняють додаткові пошкодження дорожньої інфраструктури. Це може включати збільшення штрафів, позбавлення водійських прав, конфіскацію транспортних засобів.

– Встановлення спеціальних правил дорожнього руху в умовах воєнного стану. Розробити та впровадити нормативні акти, що регулюють особливості дорожнього руху в умовах воєнного стану, включаючи обмеження або заборону руху на окремих ділянках доріг (наприклад, поблизу лінії фронту, на мостах та інших стратегічних об'єктах), встановлення пріоритету для військової техніки та гуманітарних вантажів, запровадження спеціальних вимог щодо освітлення транспортних засобів.

3. Кодекс України про адміністративні правопорушення:

– Встановлення адміністративної відповідальності за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків посадовими особами органів влади у сфері дорожнього господарства. Запровадити систему штрафів та інших санкцій за порушення посадовими особами вимог законодавства щодо утримання та ремонту доріг, неналежного контролю за якістю виконання робіт, нецільового використання бюджетних коштів, приховування інформації про стан доріг тощо. Це сприятиме підвищенню відповідальності посадовців та запобіганню зловживанням.

– Посилення відповідальності за порушення правил будівництва та ремонту доріг. Встановити більш суворі санкції за використання неякісних матеріалів, порушення технологічних процесів, невиконання вимог проектної документації, самовільне будівництво або ремонт доріг тощо. Це спонукатиме підрядні організації дотримуватися вимог якості та забезпечить довговічність відновлених доріг.

4. Підзаконні акти:

– Розробка та затвердження методичних рекомендацій щодо планування, фінансування, будівництва та ремонту доріг в умовах воєнного стану. Забезпечити уніфікацію підходів до вирішення проблем дорожнього госпо-

дарства в умовах воєнного часу, розробити та впровадити єдині стандарти та норми для планування, фінансування, будівництва та ремонту доріг, враховуючи особливості воєнного стану та обмеженість ресурсів. Це допоможе оптимізувати процеси та підвищити ефективність використання коштів.

– Створення та ведення єдиної бази даних про стан доріг. Розробити та впровадити єдину інформаційну систему, що міститиме актуальну інформацію про стан доріг, обсяги та види виконаних робіт, витрачені кошти, результати моніторингу та контролю тощо. Це дозволить забезпечити прозорість та ефективність управління розвитком дорожнього господарства, а також оперативно реагувати на виклики та проблеми, приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних.

Реалізація запропонованих змін сприятиме підвищенню ефективності публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах воєнної агресії, забезпеченню швидкого відновлення пошкоджених доріг та підтримці їх належного стану, що є важливим фактором для забезпечення національної безпеки, економічного розвитку та соціальної стабільності країни.

Проведене дослідження виявило ключові проблеми та виклики у сфері нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Водночас, воно відкриває нові напрямки для подальшого наукового пошуку та вдосконалення державної політики у цій сфері.

Перспективними напрямами досліджень є: поглиблене вивчення зарубіжного досвіду (необхідно продовжити аналіз досвіду інших країн, які стикалися з викликами війни та післявоєнного відновлення дорожньої інфраструктури); оцінка ефективності реформ (важливо розробити та впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності запропонованих змін до законодавства та механізмів публічного управління); комплексне дослідження впливу війни. Подальші дослідження у цій сфері мають важливе значення для забезпечення ефективного публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також для формування науково обґрунтованої державної політики у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик М. М. Проблеми правового забезпечення розвитку транспортної інфраструктури. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2020. № 4 (27). С. 32–38. DOI: 10.32836/2310-9653-2020-4.6

2. Веремчук А. В. Нормативно-правове забезпечення державного регулювання у сфері будівництва, експлуатації та утримання об'єктів дорожнього господарства. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_16

3. Деякі питання відновлення інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2023 р. № 790. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/790-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 04.02.2024).

4. Деякі питання підвищення обороноздатності держави на період воєнного стану в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1415. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1415-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 04.02.2024).

5. Деякі питання фінансування робіт з відновлення зруйнованого майна та інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 879. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 04.02.2024).

6. Дмитрієва О. Законодавче забезпечення розвитку транспортної інфраструктури. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 23. С. 31–42. DOI: 10.30977/PPB.2226-8820.2019.23.0.31

7. Іванченко В., Загорняк О. Стан та перспективи розвитку дорожньої інфраструктури в регіонах, які зазнали негативного впливу збройного конфлікту на сході України. *Дороги і мости*. 2021. № 24. С. 20–27. DOI: 10.36100/dorogimosti2021.24.020

8. Крихтіна Ю. О. Нормативно-правові засади розвитку транспортної галузі України: механізми формування та реалізації державної політики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2019. № 2 (11). С. 525–532.

9. Легеза Є. О. Особливості правового регулювання зарубіжного досвіду публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури. *Європейські перспективи*. 2022. № 4. С. 192–197. DOI: 10.32782/EP.2022.4.26

10. Пархета В. Адміністративно-правове забезпечення функціонування сфери дорожньої інфраструктури в Україні та визначення перспектив його удосконалення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 9. С. 256–259. DOI: 10.32782/2524-0374/2020-9/62

11. Перетятько А. Ю. Інституційно-правове забезпечення дорожнього будівництва та управління дорогами загального користування в УРСР та незалежній Україні. *Форум права*. 2015. № 1. С. 235–244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2015_1_40

12. Притоманов В., Мельник З., Шляхетко А. Будівництво та ремонт автомобільних доріг: зелена книга. Київ. 2020. 120 с.

13. Про автомобільні дороги : Закон України від 08.09.2005 р. № 2862-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text (дата звернення: 04.07.2024).

14. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text

15. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 439. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text

16. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

17. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. Дата оновлення : 04.07.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/232/94-%D0%B2%D1%80#Text

18. Чечотка В. Д. Особливості функціонування публічного управління в Україні в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73). № 5. 2023. С. 7–12. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02

19. Amidror Y. Israel's National Security Doctrine. The Jerusalem Institute for Strategy and Security. 18 July, 2021. URL: https://jiss.org.il/en/amidror-israels-national-security-doctrine/

20. Georgia Department of Transportation. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Georgia_Department_of_Transportation /

Стаття надійшла до редакції 30.02.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 10.04.2024 р.

Tymokha A. D.,
Post-graduate Student of Economic Policy and Management Department,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: anatoliy.tymokha@gmail.com *https://orcid.org/0009-0006-3581-5471*

REGULATORY AND LEGAL PROVISION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE DEVELOPMENT OF THE ROAD INDUSTRY OF UKRAINE

Abstract. The paper examines the transformation of regulatory and legal provision of public management of road development in Ukraine under the influence of military aggression and the need for post-war reconstruction. The inconsistency of the current legal framework with the challenges of wartime was revealed, in particular, in the field of coordination of actions of different levels of government, financial support, prioritization of infrastructure restoration and public involvement. Gaps and conflicts in the legal framework were identified, which prevent effective public management and reconstruction of the road network. The experience of Georgia and Israel in overcoming similar

challenges is analyzed, in particular, by adapting legislation, creating specialized management bodies, implementing electronic management systems and attracting international assistance. On the basis of the obtained results, scientifically based recommendations were developed for the improvement of regulatory and legal support and mechanisms of public management of the development of the road industry of Ukraine, aimed at increasing their efficiency, transparency and adaptability to modern challenges.

Keywords: public administration, transport, road management, road infrastructure, development, armed conflict, martial law, Ukraine's recovery.

REFERENCES

1. Buryk, M.M. (2020). Problems of legal support for the development of transport infrastructure. *Public Administration and Customs Administration, 4 (27), 32–38.* DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.6 [in Ukrainian].

2. Veremchuk, A.V. (2013). Regulatory and legal support of state regulation in the field of construction, operation and maintenance of road facilities. *Public Administration: Theory and Practice, 2.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_16 [in Ukrainian].

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Some issues of infrastructure restoration (Resolution No. 790). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/790-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Some issues of increasing the state's defense capabilities during martial law in Ukraine (Resolution No. 1415). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1415-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). Some issues of financing the restoration of destroyed property and infrastructure (Resolution No. 879). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

6. Dmytriieva, O. (2019). Legislative support for the development of transport infrastructure. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development, 23, 31–42*. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.23.0.31 [in Ukrainian].

7. Ivanchenko, V., & Zahorniak, O. (2021). State and prospects of road infrastructure development in regions affected by the armed conflict in eastern Ukraine. *Roads and Bridges, 24, 20–27.* DOI: https://doi.org/10.36100/dorogimosti2021.24.020 [in Ukrainian].

8. Krykhtina, Y.O. (2019). Regulatory and legal foundations for the development of the transport industry in Ukraine: mechanisms for the formation and implementation of state policy. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration, 2 (11), 525–532* [in Ukrainian].

9. Leheza, Y.O. (2022). Features of legal regulation of foreign experience in public administration in the field of road infrastructure. *European Perspectives, 4, 192–197.* DOI: https://doi.org/10.32782/EP.2022.4.26 [in Ukrainian].

10. Parkheta, V. (2020). Administrative and legal support for the functioning of the road infrastructure sphere in Ukraine and determination of prospects for its improvement. *Legal Scientific Electronic Journal, 9, 256–259.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-9/62 [in Ukrainian].

11. Peretiatko, A.Y. (2015). Institutional and legal support for road construction and management of public roads in the Ukrainian SSR and independent Ukraine. *Law Forum, 1, 235–244.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2015_1_40 [in Ukrainian].

12. Prytomanov, V., Melnyk, Z., & Shliakhetko, A. (2020). Construction and repair of roads: green book. Kyiv [in Ukrainian].

13. Law of Ukraine on Automobile Roads. (2005). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text [in Ukrainian].

14. Presidential Decree on the Introduction of Martial Law in Ukraine. (2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text [in Ukrainian].

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). On approval of the Regulation on the State Agency for Restoration and Development of Infrastructure of Ukraine (Resolution No. 439). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

16. Law of Ukraine on the Legal Regime of Martial Law. (2015). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text [in Ukrainian].

17. Law of Ukraine on Transport. (1994). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/232/94-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

18. Chechotka, V.D. (2023). Features of the functioning of public administration in Ukraine under war conditions. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration, 34 (73) (5), 7–12*. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02 [in Ukrainian].

19. Amidror, Y. (2021, July 18). Israel's national security doctrine. *The Jerusalem Institute for Strategy and Security.* URL: https://jiss.org.il/en/amidror-israels-national-security-doctrine/

20. Georgia Department of Transportation. (n.d.). *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Georgia_Department_of_Transportation

The article was received by the editors 30.02.2024.
The article is recommended for printing 10.04.2024.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-11
УДК 351.88:341.75

Рєзніков Валерій Володимирович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри міжнародних відносин, міжнародної інформації та безпеки
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: valeriy.reznikov@karazin.ua *https://orcid.org/0000-0002-3579-3114*

Коваль Юлія Вадимівна,
Координатор із відповідності нормам людських досліджень,
Офіс дослідницької етики, Карлтонський університет,
1125 Colonel By Dr, Оттава, ON K1S 5B6, Канада

e-mail: jkoval11@ukr.net *https://orcid.org/0000-0002-0200-9709*

ДОТРИМАННЯ НОРМ ДИПЛОМАТИЧНОГО ПРОТОКОЛУ ТА ЕТИКЕТУ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Анотація. Представлено аналіз та авторський погляд на актуальні питання, але доволі мало висвітлені, дипломатичного протоколу та етикету та його використання на сучасному етапі. Систематизовано та виокремлено історичні етапи розвитку дипломатичного протоколу та етикету. Представлено компаративний аналіз дотримання правил дипломатичного протоколу, етикету та церемоніалу, а також представлено випадки відхилення від традиційних та класичних норм дотримання державного протоколу на сучасному етапі. Надано SWOT-аналіз щодо дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету чинним Президентом України, де представлено когнетивні аспекти, як політичні складові глави держави.

Ключові слова: дипломатичний протокол, дипломатичний етикет, церемоніал, державний протокол, міністерство закордонних справ, дипломатія, державна політика.

Актуальність дослідження визначається тим, що дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету є невід'ємною складовою успішної державної політики в сучасному світі. У глобалізованому суспільстві, де міжнародні відносини стають все більш інтегрованими, професійне дотримання

Як цитувати: Рєзніков В. В., Коваль Ю. В. Дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету як складова державної політики на сучасному етапі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 176–193. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-11

In cites: Ryeznikov, V.V., Koval, Yu.V. (2024). Compliance with the standards of the diplomatic protocol and etiquette as a component of state policy at the present stage. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 176–193.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-11 [in Ukrainian].

© Рєзніков В. В., Коваль Ю. В., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

протоколу сприяє зміцненню позитивного іміджу держави та її офіційних представників. Невідповідність протокольним нормам може негативно вплинути на міжнародну репутацію країни, призводячи до дипломатичних конфліктів і зниження довіри серед міжнародних партнерів. У контексті зростаючого значення цифрової дипломатії та впливу соціальних медіа, важливо досліджувати, як сучасні технології змінюють традиційні підходи до дипломатичного протоколу та етикету.

Протокол та етикет не лише охоплюють церемоніальні правила, яких дотримуються під час офіційних заходів, але й включають набір встановлених правил ввічливості, яких слід дотримуватися в суспільстві. Дослідження ролі протоколу та етикету, на думку авторів, важливе саме тому, що робить роботу представництв різних країни та дипломатичних місій більш прозорими, забезпечує базові соціальні межі та ієрархію, яких слід дотримуватися. Це, у свою чергу, веде до того, що стосунки та взаємодії в дипломатичних громадах та спільнотах країн, що їх приймають, стають більш передбачуваними.

Огляд останніх наукових поглядів. Слід відзначити, що за останні 5-6 років останні дослідження у сфері дипломатичного протоколу та етикету як складової державної політики на Заході характеризуються помірною інтенсивністю. В узагальненому вигляді, буквально основні саме сучасних напрямки досліджень включають: адаптація дипломатичного протоколу до цифрової ери, зокрема в контексті віртуальної дипломатії та використання соціальних медіа; вплив культурного різноманіття на дипломатичний етикет та необхідність більшої гнучкості в міжкультурній комунікації; роль дипломатичного протоколу у формуванні національного бренду та м'якої сили держави; етичні аспекти дипломатичного протоколу в контексті глобальних викликів, таких як кліматичні зміни та пандемії; гендерні аспекти в дипломатичному протоколі та етикеті. Як бачимо, акцент зараз робиться на балансі між традиційними нормами та сучасними вимогами дипломатії, а також на інклюзивності та адаптивності дипломатичного протоколу до мінливого глобального контексту. Загалом, сучасні дослідження демонструють увагу до міждисциплінарного підходу, об'єднуючи аспекти права, комунікації, культурології та технологій для формування комплексного розуміння дипломатичного протоколу та етикету в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

До дипломатичного протоколу, його особливостей та впливу на формування іміджу, як дипломатів і політиків, так і держави, у різний час зверталися багато вчених, такі як: М. Альбрихт, К. В. Балабанов, А. В. Долинський, О. А. Діброва (Чубрикова), Г. Копп, Г. Нікольсон, О. А. Манжуліна, О. П. Сагайдак, Ю. О. Чугаєнко, Найбільш точно описані еталони дипломатичного протоколу та етикету в роботах Джона Едвіна Вуда та Жозефа Альфреда Серре [1]. Але самі автори не заперечують, що правила протоколу «не є священними». У більшості країн загальноприйняті протокольні норми в певній мірі коригуються з урахуванням національної та державної специфіки. Саме тому знання дипломатичних норм і правил державного етикету інших країн є важливою умовою для того, щоб дипломат і політик виглядали компетентно й професійно.

Дипломатичні зносини сприяють розвитку комунікації між політичними лідерами держав та іншими суб'єктами світової політики. Згідно з цим, правила дипломатичного (державного) протоколу є невід'ємною частиною сучасних міждержавних і дипломатичних зносин та являють собою невід'ємну

складову державного управління як інституції. З питанням дипломатичного протоколу сучасні політики стикаються кожного дня, бо протокольні правила є частиною професійної діяльності державних службовців різних країн світу. Саме тому державні лідери приділяють пильну увагу створенню особистого іміджу. Зазначена тематика представлена для вивчення здебільш у широкому форматі, але вона вимагає більш детального, адресного вивчення, що зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Постановка проблеми для зазначеної теми дослідження потребує комплексного аналізу зносин між державами, її керівниками та представниками тощо, через засоби мови дипломатичного протоколу на сучасному етапі. Дипломатичний або державний протокол у його класичному вигляді поступово залишається в історії, сучасні топ-політики, державні діячі, а також глави держав та урядів привносять свої корективи у його розвиток, що потребує більш детального вивчення. Мова дипломатичного протоколу – це політична категорія спілкування глав держав, урядів та інших їхніх представників.

Дипломатичні відносини є невід'ємною складової держаної політики будь-якої країни та відіграють важливу роль у взаємодії на всіх рівнях міжнародних відносин. Адже дипломатія – це засоби та набір інструментарію, за допомогою яких держави через своїх офіційних та неофіційних представників або акторів формулюють, координують, забезпечують та реалізують державні інтереси, шляхом лобіювання, переговорів, а також використання «політичного тиску» або «м'якої сили».

Мета статті полягає у визначенні особливостей впливу дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету на імідж держави та її офіційних представників, як сучасних акторів дипломатичних й політичних зносин країн та урядів.

Використана методологія і методологічний підхід. Стаття використовує комплексний методологічний підхід, який включає систематичний аналіз та компаративний метод для дослідження розвитку та дотримання дипломатичного протоколу та етикету. Автори застосовують історичний метод для вивчення еволюції протокольних норм від давніх часів до сучасності, що дозволяє виявити ключові етапи та фактори, які вплинули на формування сучасних протокольних стандартів. Дослідження включає аналіз наукових джерел, історичних документів та сучасних медіа для збору даних та їх інтерпретації, що забезпечує глибоке розуміння досліджуваної теми.

Порівняльний аналіз дозволяє порівнювати практики дотримання дипломатичного протоколу в різних країнах і оцінювати їх вплив на міжнародні відносини та імідж держави. Використовуючи SWOT-аналіз, автори досліджують сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з дотриманням протоколу Президентом України Володимиром Зеленським. Контент-аналіз наукової літератури та практичних випадків дозволяє виявити тенденції та зробити висновки щодо значення дипломатичного протоколу в сучасному державному управлінні. Такий методологічний підхід забезпечує всебічний аналіз теми та дозволяє сформулювати рекомендації для вдосконалення дипломатичної практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення поставленої мети спочатку доцільно розглянути теоретичні засади дипломатичного протоколу та етикету як складової державної політики. За сучасних умов кому-

нікація державних діячів з громадою ведеться, як правило, за допомогою соціальних мереж, політики слідкують за модними тенденціями та імплементують їх у життя. Сучасні випадки порушення дипломатичного протоколу, як інструменту взаємодії держав та їх агентів, вимагають більш ретельного аналізу та дослідження, адже вчинки сучасних політичних діячів впливають на формування іміджу держави на міжнародній арені. Особливо важливим це є для України, адже чинний президент формує нову політику держави та впливає на імідж України.

Професія дипломата бере своє походження з появою давніх державних утворень та їх представників – інституту переговірників. Як стверджує міфологія: «Дипломатія сходить від Бога та його емісарів, янголів чи посланців, тобто стверджує, що перші дипломати були ангелами Божими, посланими з Неба на Землю». Аргумент зображує Бога як «Главу держави», а янголів – дипломатів або посланців. Цей «космологічний аргумент» означає, що людина за своєю природою є дипломатом [2].

Етимологічний словник Дугласа Харпера зазначає, що дипломатія – це «наука про формальне спілкування між націями через уповноважених агентів; мистецтво переговорів та складання договорів» [3]. Отже, з одного боку дипломатію можна трактувати як характеристику особи – «дипломатичний представник» або «дипломат», з іншого боку – це представницька функція, якою наділялись посланці-переговорники від імені свого господаря.

Термін «дипломатія» еволюціонував, включаючи в себе нові функції, розвиток правил міжнародного спілкування та дипломатичної служби як державної категорії, так слово «diplomatic» у 1711 році розумівся як «офіційні або оригінальні документи». Термін «дипломатичний» походить від сучасного латинського «diplomaticus», прикметник для «diploma» – «статуту» чи «ліцензії». Англійське слово «diploma», засвідчене ще в 1645 р. використовувалось для позначення «офіційного або державного документа» й протягом другої половини 17 століття почало звужувати своє значення до університетського ступеня [4]. Дипломатія як особливий вид державної діяльності зародилася на межі XVI-XVII ст., коли при дворах монархів з'явилися постійні дипломатичні представники, а в системі державних органів – спеціальні відомства, котрі займалися листуванням між государями, прийомом іноземних делегацій і послів, переговорами. Пізніше значення розширилося до документів, які укладалися з іншими акторами міжнародних зносин, а у 1700-х роках у Франції з'явився вираз «дипломатичний корпус» по відношенню до осіб, які представляли свою державу за кордоном [5, с. 50–51].

Таким чином, дипломатична служба є певним видом державної служби та на відміну від інших видів державної служби вирізняється своєю специфікою. Так сучасний український «Словник іноземних слів» розглядає визначення «дипломатії» як «Офіційну діяльність глав держав, урядів та спеціальних органів зовнішніх зносин щодо здійснення зовнішньої політики та захисту прав та інтересів держави за кордоном» [6].

Вважається, що сучасна дипломатія виникла від дипломатичних традицій грецьких міст-полісів, італійських міст-республік, римської імперії та французької дипломатичної традиції. До появи грецької дипломатичної системи, зв'язок між королівствами залежав від посланців (переговірників) та торгових караванів, де торговці виступали у ролі посланців-консулів. Італійська дипломатична система запровадила дипломатичні місії в італійських міс-

тах-державах та на всій території середньовічної Європи. Французи зробили дипломатію більш професіональною діяльністю та державною інституцією, хоч вона й була закритою та надмірно таємною й залежала від обраних призначенців.

Отже, дипломатична діяльність формувалася довго та поетапно й бере свій початок із стародавніх часів до нашої ери. У дуже стислому вигляді , резюмуючи багатий науковий досвід з цього питання, пропонуємо таку систематизацію еволюції етапів становлення дипломатії та правил протоколу, представлену у табл. 1.

Таблиця 1. Історичні етапи становлення систем дипломатичних відносин
Table 1. Historical stages of formation of systems of diplomatic relations

Етап	***Характеристика***
Етап 1. Дипломатія Близького Сходу, XIV століття до н.е.	Листування на кам'яних табличках. Дипломатія не має системного характеру. Супроводжує торгівельні відносини між державними утвореннями. Основна функція дипломата – переговорна.
Етап 2. Грецька дипломатична система, V–VIV століттях до н.е.	Активний розвиток торгівельних зв'язків, що сприяє появі інституту консулів. Зароджується публічна дипломатія. Переговори стають інструментом зовнішньої політики.
Етап 3. Римська дипломатична система, з IV століття н.е.	Засновано інститут дипломатії та підготовка професійних дипломатів, впроваджується триступенева дипломатія, внутрішні посольства та перші дипломатичні місії.
Етап 4. Французька дипломатична система, XVII–XVIII ст.	Впровадження церемоніалу, конфіденційності листування, реструктуризація дипломатичного корпусу. Діють ми часові та з'являються постійні дипломатичні представництва та місії. Держава – це основний актор міжнародних відносин.
Етап 5. Віденська дипломатична система XIX-XX ст.	Діють постійні дипломатичні представництва та місії. Впроваджено «конференційну» як різновид колективної дипломатії. Дипломатія набуває кодифіційного формату.
Етап 6. Відкрита дипломатія перша половина XX ст.	Дипломатія стає інструментом відкритої державної політики. З'являються світові міжнародні організації, як новий актор міжнародних відносин. Дипломатична служба не тільки державний інститут, а й система державної влади. Колективна дипломатія набуває важливе значення.
Етап 7. Сучасна дипломатія	Є багатоцільовим системним органом та інститутом державної зовнішньої політики. Дипломатична служба та правила протоколу носять уніфікований характер та кодифіковані міжнародним правом. Міжнародні організації мають великий вплив на діяльність держав та діяльність сучасної міжнародної системи.

**Джерело: складено авторами за матеріалами: [7 – 10].*

З появою структури дипломатичних корпусів, почав формуватися, власне, дипломатичний протокол та етикет, як збірка правил. Процес формуван-

ня відбувався шляхом відбору кращих народних традицій, правил поведінки, придворного церемоніалу, релігійних обрядів тощо. Дипломатичний протокол – це низка правил спілкування, поведінки та загалом зносин, що виконують представницьку функцію офіційних представників держав та міжнародних організацій при здійсненні дипломатичних функцій у міжнародних відносинах [11]. Ці правила були кодифіковані у Віденській конвенції про дипломатичні відносини від 1815 та 1961 рр. [12], Віденській конвенції про консульські відносини від 1963 р. [13], Конвенції про спеціальні місії від 1969 [14], Конвенції про привілеї та імунітети Організації Об'єднаних Націй та її спеціалізованих агентств [15], а також у багатосторонніх та двосторонніх договорах.

Еволюція зазначених понять пояснює їхнє значення, яке трактується щодо норм використання в офіційній діяльності держав, особливо в церемоніях, суворо встановлених правил у відносинах між публічними особами, у порядку протоколу, а також у використанні символів для країн та націй.

1) Термін «протокол» має різні значення, серед яких можна виокремити:

– ансамбль церемоніальних правил та практик, що застосовуються до офіційних подій у дипломатичних відносинах;

– відділ або департамент у державній установі, чиє основне завдання – організація протокольних та церемоніальних заходів, урочистостей та інших подібних подій (наприклад, Головний департамент державного протоколу та церемоніалу Адміністрації Президента України);

– дипломатичний документ, що включає угоди та рішення, ухвалені під час міжнародних зустрічей;

– у діяльності бізнесу ця концепція посилається на конвенцію чи договір, досягнуті в результаті переговорів між діловими партнерами.

2) Термін «етикет» відноситься до «формальності індивідуальних відносин незалежно від того, чи є ієрархічним зв'язок між людьми» та є частиною більшості соціальної поведінки [16].

Міністерство закордонних справ (*далі – МЗС*) будь-якої країни фіксує власні особливості дотримання дипломатичного протоколу та етикету. При порівнянні різних протоколів можуть бути помітні певні відмінності, наприклад, міжкультурні, міжрелігійні, міжетнічні. Основна функція протоколу – це належне та поважне спілкування між офіційними особами та дипломатами, коли відмінності між культурами сприймаються скоріше як позитивні, а не як негативні. Таким чином, дипломатичний протокол є здебільшого регулятивною нормою, має технічне значення (як порядок і умови проведення дипломатичних церемоній).

Складовими дипломатичного протоколу є такі елементи: 1) церемоніал; 2) діловий та придворний етикет; 3) протокольне старшинство; 4) державне та ділове листування; 5) правила ввічливості; 6) дрес-код; 7) прийоми та візити; 8) етикетна проксеміка тощо.

На підставі вищевикладеного авторами проведено порівняльний аналіз особливостей дипломатичного, ділового протоколів та церемоніалу (табл. 2), адже кожен з цих типів відрізняється своєю строгістю.

Попри те, що в усьому світі дипломати вже більш самостійно формують свій власний імідж шляхом відхилень від загальноприйнятих норм протоколу, в деяких країнах, де панує монархія, ще з історичних часів існує низка правил, яких дотримується королівська родина. Це називається королівським протоколом або етикетом при дворі.

Таблиця 2. Порівняння особливостей дипломатичного, ділового протоколів та церемоніалу

Table 2. Comparison of features of diplomatic, business protocols and ceremonial

Особливість	***Дипломатичний протокол***	***Діловий протокол***	***Церемоніал***
1) Тип візиту	Офіційні візити глав держав та урядів, представників міністерства закордонних справ, міжнародних осіб	Робочі та ділові візити з метою переговорів та підписання договорів	Відносяться до візитів найвищої категорії, зокрема державних та придворних церемоній
2) Регламент	Загальноприйняті та кодифіковані правила дипломатичного протоколу згідно з офіційним рангом представника	Правила ділового та загально громадського етикету, старшинство має відносний характер	Дотримання правил прийнятого (не кодифікованого) церемоніалу з урахуванням традицій приймаючої країни
3) Дрес-код	Офіційна та строга загальноприйнята форма одягу під час зустрічі голів представництв одного рангу. Ділові костюми для чоловіків, для жінок – костюм зі спідницею однотонних кольорів, зібране волосся, закриті туфлі	Класичний стиль одягу, дозволяється прояв особистості за допомогою ділової атрибутики або елементів одягу. Жінкам дозволяється розпускати волосся, поєднувати декілька стилів. Неформальне вбрання припустимо як діловий одяг.	Найформальніша форма одягу, яка майже не дозволяє проявів особистості (вечірнє вбрання, військова форма, формений, релігійний та академічний одяг або національний костюм) у залежності від церемоніальних правил заходу.
4) Рівень конфіден-ційності інформації	Високий	Середній	Найвищий, особливий
5) Державне листування	Офіційний дипломатичний стиль мовлення, особлива термінологія та етикетні формули, звернення та компліменти згідно зі статусом	Офіційний та напівофіційний, діловий стиль мовлення, загальноприйнята термінологія та форма звернення	Чітко регламентований стиль мовлення з використанням форм титулування

**Джерело: складено за матеріалами: [1; 8; 17 – 21].*

Ще у 16-ому столітті при дворі англійського короля Едуарда VI монарху під час трапези прислужували на колінах самі родовиті лицарі країни. Тоді ж існувала спеціальна посада «королівського відкривача океанських пляшок з листами». Якщо раптом пляшку з посланням прибивало до берега, і її хтось випадково відкривав, то його відправляли на плаху. Також при іспанському дворі в етикеті було прописано, що ні в якому разі не можна торкатися до королівської персони без спеціального дозволу. Одного разу в XVII ст., кінь королеви Марії-Луїзи поніс її під час прогулянки, вона випала з сідла, а нога застрягла в стремені. Два офіцери прийшли їй на допомогу, але замість очікування подяки, тут же пустилися навскач, побоюючись, що їх можуть стратити за дотик до монаршої персони [22].

У кожної держави є свій закон про державний протокол, згідно з яким, з одного боку це низка правил, а з іншого – це підрозділ державного інституту. Служба державного протоколу здійснює реєстрацію персоналу закордонних представництв, міжнародних організацій та військових аташе тощо. Вона здійснює та координує реєстрацію автомобільних транспортних засобів, об'єктів нерухомості, а також митні оформлення. Надання фіскальних пільг також відносяться до компетенції державного протоколу. Державний протокол відповідає за організацію візитів глав країн, урядів, відомств закордонних справ та їх подружжя.

З метою дотримання правил дипломатичного протоколу та етикету створено спеціалізовані підрозділи не тільки при найвищих інституціях влади відповідальних за зовнішню політику держави: адміністрація президента, уряд, парламент, відомство зовнішніх справ, але й при галузевих міністерствах, регіональних адміністраціях, обласних та міських радах тощо.

Неможливо залишити без уваги той факт, що на сьогодні дуже виразним є зв'язок між соціальною роллю людини та її зовнішнім виглядом. Вигляд повинен відповідати тому рівню, соціальному статусу та положенню, який представляє ділова людина.

Існує навіть визначена «формула професійної зовнішності» й іміджу дипломата, державного службовця, менеджера вищої ланки: охайна людина, яка поводиться впевнено та гідно, одягнена відповідно до своєї професійної ролі, а також згідно місця, часу та характеру події [23]. Дрес-код, як елемент дипломатичного протоколу, має здатність впливати на імідж держави на міжнародному рівні та відіграє роль справжньої візитівки країни, яку представляє така особа.

Мода та дипломатія – дві, здавалося б, різні теми, але насправді ці обидва явища однаково важливі й поєднуються між собою. Коли вищі посадові особи та їх дружини відвідують інші країни або проводять зустрічі на високому рівні, то до них обов'язково прикута увага й усі аналізують кожен елемент їхнього гардеробу.

Моду можна також використовувати для створення зв'язків між країнами, які на шляху встановлення дружніх стосунків. Мода важлива як для перших леді, так і для кандидатів у президенти, які покладаються на психологію одягу та кольорів. Наприклад, колір краватки кандидата в президенти доволі рідко спричиняє гучні заголовки після дебатів, а зокрема краватка, яку він вирішить надіти до костюму, може висловити не менше, ніж слова, які він обрав для промови [24].

У деяких частинах світу термін «неформального вбрання» для чоловіків включає класичний костюм, національне вбрання, одяг ділового стилю («tenue de ville»), «smart-одяг», сорочку й краватку, «Island casual» та «сорочку-bush». «Smart-одяг» – це біла сорочка з довгими рукавами з краваткою і темними штанами. «Сорочка-bush» – це сорочка з довгими або короткими рукавами із обробленим нижнім краєм, або чоловіча сорочка з вишивкою та довгими або короткими рукавами. «Island casual» означає гавайську сорочку та повсякденні (зазвичай хакі) штани [19].

Попри велику кількість протокольних правил та важливість підтримки дипломатичних відносин і проявів поваги, у світі трапляються випадки порушень правил протоколу та етикету.

Зазвичай порушення правили дипломатичного протоколу можуть траплятися по таким причинам:

а) випадково та ненавмисно, тобто необачністю;

б) за недостатньою кваліфікованістю відповідальних осіб;

в) навмисно порушуються правила для вирази незадоволення, протесту, з метою звернути увагу на політичні речі або для позначення міждержавних відносин як демонстрація.

Найчастіше зустрічаються порушення пов'язані з використанням держаного прапору. У стародавні часи, особливо у феодальній Європі використання прапору відігравало важливу роль, так якщо геральд феодала виходив й показував прапор опонента або сусіда перевернутим, то це означало початок війни. Так, під час візиту королівського подружжя Бельгії до Канади згідно з програмою перебування передбачалось посадка дерева на території приймаючої сторони в резиденції Жюлі Пайєтт (обіймає посаду генерала-губернатора з літа 2017 року). Спеціально для цього перед самою церемонією організатори заходу вирішили «виділити» дерево, посаджене королем Бодуен, прив'язавши до нього два схрещених маленьких прапора Канади й Бельгії. Ось тільки бельгійський прапор дивним чином виявився зовсім не бельгійським, а німецьким.

Міністр закордонних справ Бельгії Дідьє Рейндерс був вражений ситуацією, що сталася з «бельгійським» прапором. Реакція була такою: «Вони однакових кольорів, тому, можливо, це є причиною. Проте ми маємо дуже тісні стосунки з Німеччиною, тому це не є реальною проблемою», – заявив він журналісту Канадської телерадіомовної корпорації (CBC) Террі Мілевській [25].

Організаторам вдалося усунути це непорозуміння до того, як Філіп і Матильда приїхали на майданчик. Однак новина потрапила в усі місцеві засоби масової інформації (ЗМІ) – і наївно вважати, що до вух монархів цей конфуз так і не дійшов.

Доволі часто порушення зустрічаються при використанні титульної дипломатії, так аж до часів Віденської системи міжнародних відносин, якщо під час візиту посол при зверненні до правителя приймаючої сторони звертався не назвавши хоча б один з титулів, на приклад на якусь землю або місто, то це вважалось як факт претензії на цю територію.

Монархія Великобританії бере свій початок з 1701 р., на відміну від Бельгійської монархії, яка з'явилася в 1831 р., коли Бельгія проголосила про свою незалежність. З тих часів кожна держава має свій королівський протокол. Тож, бельгійський королівський протокол справедливо вважати більше молодим та демократичним, коли британський – стриманий та з віковими традиціями.

У етикеті Великобританії також існують особливості вітання з членами королівської родини. За старшинством до кожного члена звертаються порізному, також по-різному підписують їхні іменні картки для столу або зустрічі, а також по-різному посилаються на слова королівських осіб. Старшинство визначається за ступенем спорідненості з сувереном; високим положенням у церкві, державі або при дворі; титулами; постами, які особа займає в політичних, адміністративних або судових органах. Прийняті у Великобританії відповідні списки старшинства публікуються британською протокольною службою міністерства закордонних справ та місцевими органами влади [26].

Згідно з протоколом та етикетом Великобританії, дипломатичні працівники, зокрема посли та верховні комісари за старшинством йдуть після королівської родини та деяких високопоставлених представників церкви. Старшинство жінок встановлюється згідно з рангом їхнього батька або чоловіка. Виключенням є випадки, коли жінки мають свій власний титул (наприклад, королева) [27]. Порушення зазначених правил розглядається як образа та виклик на встановлений історичний порядок, у тому числі й із зовнішньополітичним смислом.

Важливим аспектом міжнародної протокольної практики під час візитів іноземних делегацій на високому та найвищому рівнях є вручення або обмін пам'ятних подарунків й сувенірів. Вони як правило несуть церемоніальний відтінок, мають політичний підтекст, виконують демонстративну функцію. Наприклад, під час своєї недавньої поїздки до Японії, Д. Трамп подарував новій імператриці Японії письмовий стіл з авторучкою, зроблений з дуба, який стоїть на камбузі Гарвардського університету. Імператриця Масако роками раніше вивчала економіку в Гарварді. Вона, у свою чергу, подарувала Меланії Трамп декоративну коробку з традиційним японським дизайном. Такі подарунки не тільки демонструють дружні стосунки між державами, а й сприяють їхньому розвитку [28].

Що стосується подарунків, то останнім часом протокол змінився таким чином, що тепер дарують щось сувенірне, що буде нагадувати про дипломатичну зустріч, про візит до іншої країни та теплі відносини між партнерами. Це можуть бути фотоальбоми з пам'ятних місць, фотозвіт переговорів, традиційні солодощі, алкогольні напої, тощо [29].

Як приклад демонстративної функції подарунків можна побачити таке: під час зустрічі президента США з лідером Північної Кореї. Так, Кім Чен Ин отримав подарунок від президента США Дональда Трампа – диск з піснею Елтона Джона «Rocket man». Можна припустити, що це явний натяк на військові амбіції президента КНДР. До того ж, Дональд Трамп неофіційно називає Кім Чен Ина «людиною-ракетою» [30]. Дії президента США можна трактувати як натяк лідеру КНДР, як його сприймають країни світу, тобто «дитину з вибухівкою» та непередбачуваність дій.

У свою чергу, Хілларі Клінтон у 2009 р. піднесла міністру закордонних справ Росії Сергію Лаврову як подарунок червону кнопку з написом «reset», в знак перезавантаження відносин між двома державами. Але особливість цієї кнопки в тому, що зверху американці також написали переклад слова «reset», але латинськими літерами, ще й припустилися помилки. Замість перекладу «перезагрузка» («перезавантаження») вони написали «перегрузка» («перенавантаження»). Ця, на перший погляд, жартівлива ситуація, насправді, стала пророчою у загостренні відносин США й Російської Федерації.

В історії України є випадок, коли за сприянням маршала королівського двору та ініціативи Посла України, Королева Єлизавета ІІ зробила те, чого за протоколом майже ніколи не робить, чим проявляє велику честь для України. Під час церемонії вручення вірчих грамот вона прийняла від Посла України подарунок – дерев'яну писанку, на якій був її коронаційний портрет [31]. З одного боку, такий жест можна вважати, як відступ (порушення) від церемоніальних правил придворного протоколу, а з іншого – такі порушення мають позитивний відтінок, бо його можна розглядати, як крок у дружньому напряму для України.

Володимир Зеленський перебуває на посаді Президента України з 20 травня 2019 р. За цей час він наніс вже декілька закордонних візитів і не менше дипломатичних зустрічей, зробив заміну кадрів у багатьох державних інституціях та підрозділах влади, а також розпочав процес оновлення складу українських посольств закордоном. Ще під час своєї передвиборчої кампанії, Володимир Зеленський формував власний імідж як президента, що буде зовсім вирізнятися від попередників. Із самого початку президентської кар'єри у В. Зеленського, здавалося, майже не було проблем з дотриманням норм протоколу.

Уперше в історії України подивитися на урочисту церемонію біля Маріїнського палацу запросили всіх охочих. У травні 2019 р. у Маріїнському палаці Володимир Зеленський присягався вже як головнокомандувач, одразу після складання присяги у Верховній Раді України. Отже, з перших хвилин свого президентства, Володимир Зеленський формує імідж «свого чоловіка» – він простий, відкритий, без пафосу та поруч з народом. Та інавгурація Президента України пройшла без порушень протоколу, проте з деякими вольностями від новобраного Президента. Так, біля будівлі Верховної Ради України була постелена доріжка, якою В. Зеленський йшов до Верховної Ради України (ВРУ) з Маріїнського парку. Дорогою до будівлі ВРУ, він вітався з пересічними громадянами, тиснув їм руки, фотографувався, вітався. Через деякий час на своєму шляху він у стрибку поцілував свого колегу та товариша по студії «95 кварталу» Євгена Кошового у лоба [32].

У червні 2019 р. Президент України Володимир Зеленський здійснив першу офіційну поїздку за кордон на президентській посаді – він відвідав столицю Королівства Бельгія. Саме Брюссель є справжнім «дипломатичним осередком» – там розташовані штаб-квартири міжнародних організацій НАТО та ЄС. За таких обставин зовнішній вигляд та поведінка В. Зеленського були під увагою багатьох спостерігачів та ЗМІ. Як потім відзвітував сам Президент, цей перший візит підтвердив його зовнішньополітичні пріоритети – курс на інтеграцію України до Євросоюзу та Північноатлантичного альянсу. Однак багато ЗМІ звертають увагу, що президент досить вільно ставився до дотримання дипломатичного протоколу. Зокрема, під час короткого брифінгу 3 червня 2019 р. Володимир Зеленський був одягнений у сорочку без піджака, та ще й із засуканими рукавами. У межах етикету це – порушення правил, які повторювати не варто.

З приводу рішення щодо закочених рукавів сорочки, можна припустити, як демонстрацію того, що він хотів показати свою готовність працювати на найвищий посаді «із засуканими рукавами», тобто стовідсотково. Тому справедливо зауважити, що він не мав за мету продемонструвати таким вчинком нічого поганого або неповагу до візаві, з якими зустрічався [33]. У повсякденному житті на президентській посаді, В. Зеленський та представники його команди «вільним стилем» форми одягу «Casual» демонструють «демократичний» підхід щодо методів державного управління та спілкування з суспільством, тобто коли зникають різноманітні бар'єри взаємодії між політиками, держслужбовцями та громадянами [34]. При цьому, він веде здоровий спосіб життя і перебуває у чудовій фізичній формі, його костюми та аксесуари пасують за розміром та стилем, який не викликає негативних почуттів, навіть якщо іноді Володимир Зеленський відходить від норм дипломатичного протоколу та етикету. За своїм стилем та поведінкою, він схожий з президентом США

Дональдом Трампом, який дотримується бездоганного стилю та на публіці одягнений у дорогі костюми.

Попри те, що іноді здається, ніби В. Зеленський не розуміє важливість правил відповідності протоколу, а саме ділового костюму та краватки, все одно він має рацію, де й коли треба формою одягу висловити певну позицію та транслювати меседж. Як вже зазначалось, на зустрічі з президентом Франції Е. Макроном, і під час своєї інавгурації Володимир Зеленський виглядав бездоганно в чорному офіційному костюмі з краваткою згідно з правилами протоколу. Серед сильних переваг чинного Президента України можна виокремити його здатність швидко встановлювати дружній контакт зі співрозмовником. На підставі вищевикладеного, автори цієї статті за 5-ти бальною шкалою зробили оцінку того, як Володимир Зеленський дотримується кожної зі складових дипломатичного протоколу та етикету (табл. 3.).

Таблиця 3. Оцінка дотримання Президентом України Володимиром Зеленським складових елементів дипломатичного протоколу та етикету (за 5-бальною шкалою)

Table 3. Assessment of President of Ukraine Volodymyr Zelenskyy's compliance with the elements of diplomatic protocol and etiquette (on a 5-point scale)

Складовий елемент правил дипломатичного протоколу	***Оцінка***	***Пояснення та коментарі***
1) Церемоніал	4	Відійшов від правил офіційної церемонії під час інавгурації, але законодавство не порушував.
2) Етикет	5	У скандали не потрапляв, поважає конфіденційність.
3) Старшинство	–	Зустрічей з монаршими особами ще не було.
4) Державне листування	–	Формальні листи та переписка не оприлюднювалися.
5) Правила ввічливості	5	На офіційних заходах поведінка та спілкування згідно з правилами протоколу.
6) Дрес-код	3	На офіційних зустрічах одягається майже завжди у діловий костюм, в Україні дозволяє собі більш вільний стиль.
7) Прийоми	–	Інформація не оприлюднювалася.

**Джерело: складено авторами за матеріалами: [32; 33; 35; 36].*

Екс-міністр закордонних справ України Павло Клімкін у своєму інтерв'ю зазначав, що головний принцип протоколу – це здоровий глузд і розуміння, яким чином не створювати психологічних та інших проблем тим, з ким маєш справу. Кожен політик повинен відчувати, якої лінії поведінки йому дотримуватися та чому вона є для нього важливою. І зважаючи на індивідуальність кожної людини, важливо вміло цим користуватися. Павло Клімкін вважає, що якщо людина не проявляє свою індивідуальність у сьогоднішніх умовах, то вона позбавляє себе шансів на успіх у дипломатичній сфері [37].

Також, на основі аналізу даних теми дослідження, зроблено SWOT-аналіз щодо дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету Президентом України Володимиром Зеленським (таблиця 4.).

Таблиця 4. SWOT-аналіз щодо дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету Президентом України В. Зеленським

Table 4. SWOT-analysis of compliance with diplomatic protocol and etiquette by President of Ukraine V. Zelenskyy

Дотримання правил протоколу *(сильні сторони)*	***Відхилення від правил протоколу*** *(слабкі сторони)*
1. Форма одягу діловий костюм. 2. Під час офіційних візитів та зустрічей з'являється з дружиною. 3. Імідж людини, яка розуміє потреби пересічних громадян, інавгурацію проведено як відкритий захід для всіх охочих. 4. Відповідно до когнітивної карти – вміє встановлювати та розвивати дружні стосунки, вислухати співрозмовника та проявити до нього повагу.	1. Не завжди правильно підбирає атрибутику до ділової форми одягу, у т.ч. на певні офіційні зустрічі, чим привертає увагу ЗМІ та провокую негативні відгуки. 2. Під час спілкування із журналістами може дозволяти вільності які не відповідають вимогам етикету спілкування державного службовця. 3.Зберігає стиль людини із шоу-бізнесу: може дозволити собі недоречні для державного посадовця жарти або вислови.
Рекомендації	***Тривоги***
1. Уважніше ставитися до норм дипломатичного і ділового протоколу та важливості його дотримання. 2. Проводити аналіз та готувати когнітивну карту тих політичних акторів, з якими плануються офіційні зносини, з метою більшої впевненості. 3. Підтримувати образ, що склався – відкритої людини та посадовця.	1. Не достатня оцінка ролі України через протокольні «сигнали» щодо її позицій на міжнародній арені, у тому числі через тиск з боку представників деяких глав держав. 2. При дотриманні протокольних та церемоніальних правилах не варто повторювати їх порушення, бо це буде розцінено не як випадковість, а навмисна закономірність. 3. Образ президента як 'showman' сприяє негативному сприйняттю Президента країни та державного службовця.

**Джерело: Розроблено авторами за матеріалами: [32 – 36; 38].*

Як бачимо, до початку війни у лютому 2022 р. Володимир Зеленський, коли він обрав а-пріорі military-стиль, ще знаходився на шляху формування свого політичного іміджу. Не спостерігається чітко сформованого образу президента та державного посадовця, адже іноді його дії бувають непередбачуваними. З одного боку, він хоче здаватися відкритим та простим українцем, а з іншого від нього чекають презентації держави Україна, як вагомого гравця на міжнародній арені, як сильної країни, яка з повагою ставиться до себе, а також поважає інші держави, що можна транслювати завдяки дотриманню чи порушенню дипломатичних норм протоколу та етикету.

Неабиякий інтерес під час аналізу дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету дійсних президентів США та України становить той факт, що вони обидва до обіймання державних посад і не мали політичного (адміністративного) досвіду роботи. Але це не є критичним зауваженням, бо з досвідом дотримання правил ділового й дипломатичного протоколу та етикету стає повсякденною нормою життя для державної посадової особи на будь-якому рівні.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1) На основі розгляду історичних етапів становлення дипломатичного протоколу та етикету з'ясовано, що дипломатичний протокол та етикет є невід'ємною частиною дипломатичних зносин та дипломатичної служби, їх мовою і політичним інструментом. Правила дипломатичного протоколу та етикету еволюціонували з розвитком міжнародних відносин як їх невід'ємна складова, формувалися шляхом відбору з кращих традицій та практик народів, монарших дворів й інших акторів міжнародних зносин.

2) Дотримання дипломатичного протоколу є критичним елементом не тільки для зовнішнього іміджу держави, але й для внутрішньої політичної стабільності та легітимності влади. Недотримання або навмисні порушення протокольних норм можуть викликати негативні реакції як серед міжнародних партнерів, так і всередині країни, підриваючи довіру до державних інституцій. Крім того, протокольні помилки можуть бути інтерпретовані як свідчення недостатньої компетенції або неповаги до міжнародних норм, що посилює ризики дипломатичних конфліктів і політичної ізоляції. Таким чином, систематичне навчання і підготовка державних службовців у сфері дипломатичного протоколу є невід'ємною частиною ефективного державного управління, що сприяє зміцненню довіри громадян до влади та підвищенню міжнародного авторитету країни.

3) У результаті аналізу ролі й значення дипломатичного протоколу та етикету в міжнародних відносинах встановлено, що на дотримання певних норм поведінки в особливих умовах впливають певні види дипломатичних зносин. З'ясовано, що під впливом процесів глобалізації та демократизації, дипломатія переходить від класичної закритої до публічної відкритої, а це впливає на поведінку глав держав, політиків і державних діячів, а також засобів формування їх власного іміджу.

4) На основі SWOT-аналізу щодо дотримання норм дипломатичного протоколу та етикету Президентом України Володимиром Зеленським, можна стверджувати, що «вільним стилем» форми одягу «Casual» демонструють «демократичний» підхід щодо методів державного управління та спілкування з суспільством, тобто «своєї» людини. Може прийти на офіційну зустріч без піджака або краватки, що буде свідчити про неповагу до співрозмовників, які з'явилися в офіційному вбранні. Володимир Зеленський позиціонує себе іншим від представників «старої» влади та спрощує багато офіційних процедур, серед яких була у тому числі й інавгурація.

5) Дипломатичний протокол та церемоніал є категоріями політичними та невербальною мовою спілкування державних агентів та їх урядів. Мовою стилю одягу, жестів, подарунків можна висловлювати свою позицію без слів. Геральдика, як й сотні років тому, залишається демонстраційним аспектом та мовою спілкування серед держав та її представників. Служба державного (дипломатичного) протоколу на різних рівнях є невід'ємною частиною державної політики і категорії міжнародних відносин.

Перспективи подальших досліджень пов'язуються з вивченням впливу цифрових технологій на дипломатичний протокол та етикет. Зокрема, цікаво дослідити, як цифрова комунікація та соціальні мережі змінюють традиційні дипломатичні практики і як ці зміни впливають на міжнародні відносини та імідж держави. Важливо також дослідити адаптацію протокольних норм до нових форматів взаємодії в умовах глобалізації та технологічного прогресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Diplomatic Ceremonial and Protocol by J. R. Wood and J.-C. Serre. London : Macmillian., 1979. 378 p.

2. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет: навчальний посібник. Київ : Знання, 2006. 380 с.

3. Bennet K. For Melania Trump, protocol is paramount during high-stakes UK state visit. URL: https://edition.cnn.com/2019/06/02/politics/melania-trump-queen-elizabeth-uk-visit/index.html

4. Berridge G. Diplomacy. Theory and Reality. London, 1995.

5. Ryeznikov V. Theoretical aspects of diplomacy, its role in international economic relations. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Харків: серія «Економічні науки».* Том XVI. № 1–2. Харків, 2013. С. 48–53.

6. Словник іншомовних слів. Київ : Наукова думка, 2000. 170 с.

7. Albright M. K., Shocas E., Becker V., Woodward B., Taylor J. B., Dubler D. Read My Pins: Stories from a Diplomat's Jewel Box, NY : Melcher Media. 2009. 176 p.

8. Orlowski T. Protokół dyplomatyczny.Wyd. 3. Warsaw. 2010. 15 p.

9. Protocol for the Modern Diplomat Prepared by the Transition Center Foreign Service Institute U.S. Department of State Washington, DC. 2005. 37 p.

10. Presidents, Vice Presidents, and First Ladies of the United States. URL: https://www.usa.gov/presidents

11. Walton A. Diplomacy. The Dialogue between States. London, 1984.

12. Віденська Конвенція про дипломатичні зносини від 18.04.1961. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_048

13. Віденська Конвенція про консульські зносини від 24.04.1963. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_047

14. Конвенція про спеціальні місії від 08.12.1969. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_092

15. Конвенція про привілеї та імунітети Організації Об'єднаних Націй та її спеціалізованих агентств від 20.11.1953. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_150

16. Чугаєнко Ю. О. Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет : навч. посіб. Київ : Національна академія управління. 2011. С. 164–165.

17. Dayton M., Kennedy C. S. American Ambassadors in a Troubled World: Interviews with Senior Diplomats. Praeger . 1992. 248 p.

18. Freeman, Charles W. The Diplomat's Dictionary: Cross-Cultural Negotiation Books. United States Institute of Peace. 2010. 362 p.

19. Kopp H. W, 2011. Career Diplomacy: Life and Work in the US Foreign Service. Georgetown University Press. 2011. 288 p.

20. Sabath A. M. International Business Etiquette. Career Press. Franklin Lakes, NJ. 1999. 249 p.

21. Diplomatic Protocol Manual. URL: www.eadsociety.com/wp-content/uploads/2015/02/9.-Diplomatic-Protocol-Manual.pdf

22. Особливості дипломатичного протоколу при монархічних дворах Європи. 19 грудня 2018 р. URL: https://fashion-diplomacy.com/exclusive/lady-international-club/osoblivosti-diplomatichnogo-protokol/

23. Бафоев Ф. М. Культурна дипломатія в системі міжнародних зв'язків на пострадянському просторі. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 662–667.

24. Diplomats Take Offense at Shoe Dessert Served to Japanese Prime Minister in Israel. URL: https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3737574,00.html

25. Albright M. K., Shocas E., Becker V., Woodward B., Taylor J. B., Dubler D. Read My Pins: Stories from a Diplomat's Jewel Box, NY : Melcher Media. 2009. 176 p.

26. Чубрикова О. Про інавгруацію. URL: https://www.facebook.com/olga.chubrykova/posts/10157125815063486

27. Балабанов К. В., Трофименко М. В. Дипломатична та консульська служба : підручник. Донецьк. 2012. 108 с.

28. Дипломатичні «ляпи» Дональда Трампа. URL: https://tsn.ua/svit/ne-za-protokolom-yaki-diplomatichni-lyapi-dopuskav-pid-chas-prezidenstva-donald-tramp-1200594.html

29. Новікова Л., Солових Є. Культурна дипломатія як умова формування позитивного іміджу України. *Європейська дипломатія у XXI столітті : матеріали науково-практичного круглого столу* (Харків, 21 груд. 2018 р.). Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. С. 108–113.

30. Madeleine Albright's Jewelry-Box Diplomacy. URL: https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=113278807
31. Royal gifts displayed to the public. *BBC.* URL: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/1953622.stm#sa-link_location=story-body&intlink_from_url=https%3A%2F%2Fwww.bbc.com%2Frussian%2Ffeatures-44746894&intlink_ts=1572713497533-sa
32. Зеленський під Верховною Радою поцілував Євгена Кошового. URL: https://tsn.ua/politika/zelenskiy-pid-radoyu-u-stribku-pociluvav-koshovogo-1347861.html
33. Зеленський та його дипломатія. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-49142777?xtor=AL-73-%5Bpartner%5D-%5Bukr%5D-%5Bheadline%5D-%5Bukrainian%5D-%5Bbizdev%5D-%5Bisapi%5D
34. Опитування «Як ви ставитеся до стилю Президента України?». URL: https://www.obozrevatel.com/polls/658.htm
35. Богдан Яременко про зовнішній вигляд Зеленського. URL: https://www.facebook.com/bohdan.yaremenko/posts/2440182726045835
36. Візит Зеленського до Канади. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/news-48851130
37. Інтерв'ю з Павлом Клімкіним. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/2750183-pavlo-klimkin-ministr-zakordonnih-sprav.html?fbclid=IwAR3cjjQCrSx3iAwxy01rPTmIIIQt0SBIsO1hAN5dEjTbS92vYjM-0MH8noo
38. Як команда Зеленського готувалася до церемонії інавгурації. URL: https://tsn.ua/ru/video/video-novini/podgotovka-k-inauguracii-kak-komanda-zelenskogo-gotovitsya-k-torzhestvam.html

Стаття надійшла до редакції 10.04.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 13.05.2024 р.

Ryeznikov V. V.,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of Department for International Relations, International Information and Security,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: valeriy.reznikov@karazin.ua *https://orcid.org/0000-0002-3579-3114*

Koval Yu. V.,
Human Research Compliance Coordinator, Office of Research Ethics, Carleton University,
1125 Colonel By Dr, Ottawa, ON K1S 5B6, Canada

e-mail: jkoval11@ukr.net *https://orcid.org/0000-0002-0200-9709*

COMPLIANCE WITH THE STANDARDS OF THE DIPLOMATIC PROTOCOL AND ETIQUETTE AS A COMPONENT OF STATE POLICY AT THE PRESENT STAGE

Abstract. The paper presents the author's analysis and view on topical issues, but rather little covered, of diplomatic protocol and etiquette and its use at the present stage.

The purpose of the article is to determine the specifics of the influence of compliance with the norms of diplomatic protocol and etiquette on the image of the state and its official representatives, as modern actors of diplomatic and political relations between countries and governments.

The historical stages of development of diplomatic protocol and etiquette are systematized and highlighted. The paper presents a comparative analysis of compliance with the rules of diplomatic protocol, etiquette and ceremony, as well as cases of deviation from the traditional and classical norms of compliance with the state protocol at the present stage. A SWOT-analysis of compliance with the rules of diplomatic protocol and etiquette by the current President of Ukraine is presented, where cognitive aspects as political components of the head of state are presented.

As a result of the analysis of the role and importance of diplomatic protocol and etiquette in international relations, it was established that certain types of diplomatic communication influence the observance of certain norms of behavior in special conditions. It has been found that under the

influence of the globalization and democratization processes, diplomacy goes from classic closed to public open, and this affects the behavior of heads of state, politicians and statesmen, as well as the means of forming their own image.

Keywords: diplomatic protocol, diplomatic etiquette, ceremonial, state protocol, Ministry of Foreign Affairs, diplomacy, public policy.

REFERENCES

1. Wood, J.R., & Serre, J.-C. (1979). Diplomatic Ceremonial and Protocol. Macmillan.

2. Sahaidak, O.P. (2006). Diplomatic Protocol and Etiquette: Textbook. Znannia [in Ukrainian].

3. Bennett, K. (2019, June 2). For Melania Trump, protocol is paramount during high-stakes UK state visit. CNN. URL: https://edition.cnn.com/2019/06/02/politics/melania-trump-queen-elizabeth-uk-visit/index.html

4. Berridge, G. (1995). Diplomacy. Theory and Reality.

5. Rieznikov, V. (2013). Theoretical aspects of diplomacy, its role in international economic relations. The Gerald of the International Slavonic University. *The Ekonomic Sciences Serie, vol. XVI, no. 1-2, 48-53* [in Ukrainian].

6. Dictionary of Foreign Words. (2000). Naukova Dumka [in Ukrainian].

7. Albright, M. K., Shocas, E., Becker, V., Woodward, B., Taylor, J. B., & Dubler, D. (2009). Read My Pins: Stories from a Diplomat's Jewel Box. Melcher Media.

8. Orlowski, T. (2010). Dyplomatyczny protokół [Diplomatic protocol]. Warsaw [in Polish].

9. Protocol for the Modern Diplomat. (2005). Transition Center Foreign Service Institute U.S. Department of State.

10. Presidents, Vice Presidents, and First Ladies of the United States. USA.gov. URL: https://www.usa.gov/presidents

11. Walton, A. (1984). Diplomacy. The Dialogue between States. London.

12. Vienna Convention on Diplomatic Relations of April 18, 1961. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_048

13. Vienna Convention on Consular Relations of April 24, 1963. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_047

14. Convention on Special Missions of December 8, 1969. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_092

15. Convention on the Privileges and Immunities of the United Nations and its Specialized Agencies of November 20, 1953. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_150

16. Chuhayenko, Y.O. (2011). Diplomatic and International Business Protocol and Etiquette: Textbook. National Academy of Management [in Ukrainian].

17. Dayton, M., & Kennedy, C.S. (1992). American Ambassadors in a Troubled World: Interviews with Senior Diplomats. Praeger.

18. Freeman, C.W. (2010). The Diplomat's Dictionary: Cross-Cultural Negotiation Books. United States Institute of Peace.

19. Kopp, H.W. (2011). Career Diplomacy: Life and Work in the US Foreign Service. Georgetown University Press.

20. Sabath, A.M. (1999). International Business Etiquette. Career Press. Franklin Lakes, NJ.

21. Diplomatic Protocol Manual. (n.d.). European Academy of Diplomacy. URL: http://www.eadsociety.com/wp-content/uploads/2015/02/9.-Diplomatic-Protocol-Manual.pdf

22. Features of diplomatic protocol at monarchical courts in Europe. (2018, December 19). Fashion Diplomacy. URL: https://fashion-diplomacy.com/exclusive/lady-international-club/osoblivosti-diplomatichnogo-protokol/

23. Bafaev, F.M. (2016). Cultural diplomacy in the system of international relations in the post-Soviet space. *Young scientist*, *6, 662-667* [in Ukrainian].

24. Diplomats Take Offense at Shoe Dessert Served to Japanese Prime Minister in Israel. (n.d.). Calcalistech. URL: https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3737574,00.html

25. Albright, M.K., Shocas, E., Becker, V., Woodward, B., Taylor, J. B., & Dubler, D. (2009). Read My Pins: Stories from a Diplomat's Jewel Box. Melcher Media.

26. Chubrikova, O. (n.d.). About the inauguration [Pro ianvhruatsiiu]. Facebook. URL: https://www.facebook.com/olga.chubrykova/posts/10157125815063486 [in Ukrainian].

27. Balabanov, K.V., & Trofimenko, M.V. (2012). Diplomatic and Consular Service: Textbook. Donetsk [in Ukrainian].

28. Diplomatic blunders of Donald Trump. (n.d.). TSN. URL: https://tsn.ua/svit/ne-za-protokolom-yaki-diplomatichni-lyapi-dopuskav-pid-chas-prezidenstva-donald-tramp-1200594.html

29. Novikova, L., & Solovykh, Ye. (2019). Cultural diplomacy as a condition for the formation of a positive image of Ukraine. European Diplomacy in the 21st century (Kharkiv, December 21, 2018), 108-113. Kharkiv: V.N. Karazina Kharkiv national university [in Ukrainian].

30. Madeleine Albright's Jewelry-Box Diplomacy. (2009, October 20). NPR. URL: https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=113278807

31. Royal gifts displayed to the public / BBC. (2002, July 23). BBC. URL: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/1953622.stm#sa-link_location=story-body&intlink_from_url=https%3A%2F%2Fwww.bbc.com%2Frussian%2Ffeatures-44746894&intlink_ts=1572713497533-sa

32. Zelensky kissed Yevhen Koshovy under the Verkhovna Rada. (2019, May 20). TSN. URL: https://tsn.ua/politika/zelenskiy-pid-radoyu-u-stribku-pociluvav-koshovogo-1347861.html [in Ukrainian].

33. Zelensky and his diplomacy. (2019, June 21). BBC Ukrainian. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-49142777

34. Poll "What do you think of the style of the President of Ukraine?" (n.d.). Obozrevatel. URL: https://www.obozrevatel.com/polls/658.htm [in Ukrainian].

35. Bohdan Yaremenko about Zelensky's appearance. (2019, May 20). Facebook. URL: https://www.facebook.com/bohdan.yaremenko/posts/2440182726045835 [in Ukrainian].

36. Zelensky's visit to Canada. (2019, July 2). BBC Ukrainian. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/news-48851130 [in Ukrainian].

37. Interview with Pavlo Klimkin. (2019, May 20). Ukrinform. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/2750183-pavlo-klimkin-ministr-zakordonnih-sprav.html?fbclid=IwAR3cjjQCrSx3iAwxy01rPTmIIIQt0SBIsO1hAN5dEjTbS92vYjM-0MH8noo [in Ukrainian].

38. How Zelensky's team prepared for the inauguration ceremony. (2019, May 20). TSN. URL: https://tsn.ua/ru/video/video-novini/podgotovka-k-inauguracii-kak-komanda-zelenskogo-gotovitsya-k-torzhestvam.html [in Ukrainian].

The article was received by the editors 10.04.2024.
The article is recommended for printing 13.05.2024.

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-12
УДК 351.88:327.7

Ярмистий Максим Миколайович,
Державний секретар Міністерства освіти і науки України,
кандидат політичних наук,
проспект Берестейський, 10, м. Київ, 01135, Україна

e-mail: iarmystyi@gmail.com *https://orcid.org/0009-0007-5288-111X*

ІМПЕРАТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Анотація. У статті досліджено імперативи публічного управління в контексті вдосконалення діяльності органів виконавчої влади. Проаналізовано праці українських науковців з питань імперативів різних сфер управлінської діяльності та встановлено, зокрема, що в дослідженнях відсутній єдиний підхід до визначення змісту та номінацій (видів) імперативів в системі публічного управління. Запропоновано класифікацію імперативів публічного управління, які спрямовані на підвищення управлінської спроможності та впливають на ефективність роботи органів виконавчої влади. Увага акцентується на чотирьох імперативах публічного управління: інституціональному, адміністративному, генеративному та інтерактивному. Кожен з імперативів відповідає за розвиток відповідних локацій або складових управлінської діяльності в органах виконавчої влади. Встановлено, що головною умовою забезпечення ефективності діяльності органів виконавчої влади є застосування комплексного підходу для вирішення проблемних питань у всіх локаціях державного управління. Важливим залишається питання щодо місця і ролі імперативів публічного управління в глобальних процесах світового порядку. Тому поряд із загальноприйнятими імперативами глобального розвитку доцільно враховувати імперативи публічного управління як для розвитку органів виконавчої влади в окремій країні, так і в країнах відповідного континенту.

Ключові слова: органи виконавчої влади, управлінська спроможність, імперативи державного управління.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження імперативів публічного управління в процесах оптимізації органів виконавчої влади зумовлена нагальною потребою підвищення ефективності державного апарату в Україні у воєнний і особливо післявоєнний час. В умовах війни, глобальних викликів та внутрішніх трансформацій, оптимізація виконавчої гілки влади стає ключовим фактором забезпечення сталого розвитку країни та підвищення якості життя громадян. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду свідчить, що країни з ефективною системою публічного управління демонструють вищі темпи економічного зростання та соціального прогресу. Наприклад, згідно з даними Світового банку, країни з високим рівнем ефективності уряду в середньому мають ВВП на душу населення на 23% вищий, ніж країни з низьким рівнем.

Як цитувати: Ярмистий М. М. Імперативи публічного управління в процесах оптимізації органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 194–206. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-12

In cites: Yarmystiy, M.M. (2024). Imperatives of public administration in processes of optimization of executive authorities. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 194–206.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-12 [in Ukrainian].

© Ярмистий М. М., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Сучасні наукові дослідження пропонують різні підходи до оптимізації органів виконавчої влади. Деякі вчені, як-от Д. Осборн та Т. Геблер, наголошують на важливості впровадження принципів нового публічного менеджменту. Інші, зокрема Дж. Копеньян та Е.-Х. Клійн, акцентують увагу на мережевому підході до управління. Синтез цих поглядів дозволяє сформувати комплексне бачення імперативів публічного управління, які включають: цифровізацію адміністративних процесів, підвищення прозорості та підзвітності, розвиток людського капіталу в державному секторі, та посилення міжвідомчої координації.

Погляд у майбутнє вказує на необхідність адаптації системи публічного управління до викликів четвертої промислової революції та глобальних кліматичних змін. Це вимагає розробки нових моделей взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також впровадження інноваційних технологій управління, таких як штучний інтелект та аналіз великих даних. Таким чином, дослідження імперативів публічного управління в контексті оптимізації органів виконавчої влади не лише має теоретичне значення, але й створює основу для практичних рекомендацій щодо реформування державного апарату України. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналіз досліджень і публікацій за останні 3-10 років в Україні та світі виявляє кілька ключових трендів. Вчені наголошують на необхідності децентралізації влади та посилення місцевого самоврядування, що відображається у працях українських дослідників, таких як І. Дегтярьова, І. Дунаєв, С. Саханєнко та О. Оболенський. Значна увага приділяється впровадженню електронного урядування та цифровізації адміністративних послуг, що досліджують М. Попов, М. Лахижа та І. Лопушинський. Світові тенденції, описані в роботах Л. Терри та Дж. Осборна, вказують на важливість застосування принципів нового публічного менеджменту та мережевого управління. Українські вчені, зокрема Н. Нижник та Г. Ситник, акцентують увагу на необхідності реформування державної служби та підвищення професіоналізму управлінців.

Ще дослідження В. Мартиненка та В. Дзюндзюка 2010-х рр. підкреслювали важливість стратегічного планування та управління змінами в органах виконавчої влади. Світовий досвід, узагальнений у працях Р. Роудса та Б. Гая Пітерса, вказує на тренд до більшої гнучкості та адаптивності управлінських структур. Вітчизняні науковці, такі як І. Хожило, А. Мельник, К. Дубич та Ю. Сурмін, наголошують на необхідності оптимізації функцій та структури органів виконавчої влади з урахуванням європейських стандартів. Загальносвітовою тенденцією, відображеною в роботах К. Худа та К. Поллітта, є акцент на підвищенні ефективності та результативності публічного управління через впровадження інноваційних підходів та технологій. Нарешті, українські дослідники, зокрема В. Князєв та В. Бакуменко, підкреслюють важливість забезпечення прозорості та підзвітності органів виконавчої влади як ключового імперативу сучасного публічного управління. Однак питання імперативів публічного управління не систематизовані і розроблені не в повному обсязі.

Мета статті полягає в узагальненні та обґрунтуванні поняття «імперативи публічного управління» в діяльності органів виконавчої влади, визначенні основних підходів та критеріїв класифікації імперативів, їх реалізація відповідно до нормативно-правових актів з питань стратегії реформування

державного управління, що покладені в основу організаційно-правового механізму розвитку органів виконавчої влади.

Виклад основного матеріалу. Останні дослідження українських науковців з питань змісту та видів імперативів можна розділити на три напрями. Перший напрям наукових досліджень розглядає імперативи глобального розвитку, як об'єктивні процеси світового порядку. Д. Карамишев відзначає універсальний характер управління глобальним розвитком суспільства, який передбачає сталість розвитку, глобальний характер і транспарентність процесів управління, технологічність та «спрямованість на узгодженість дій між акторами – суб'єктами глобального управління» [11, с. 381]. Тимків І. доводить, що «ключовими сучасними імперативами глобального розвитку є: 1) політичні; 2) науково-технологічні; 3) інформаційні; 4) культурні; 5) екологічні; 6) людського розвитку; 7) соціально-економічні» [18, с. 176].

Окремі дослідження присвячені стратегічним імперативам. Так, Мироненко Є. В. модернізацію системи публічного управління пов'язує із реалізацією стратегічних імперативів управління: цифровий та інноваційний розвиток; е-врядування та надання адміністративних послуг; кадрове та фінансове забезпечення органів влади [14]. Малиш Н., Москаленко С. виводять стратегічні імперативи розвитку державної екологічної політики: «екологічна освіта громадян та участь громадськості у прийнятті управлінських рішень у сфері охорони довкілля та визначають орієнтири для формування імперативів: збереження та відновлення рекреаційних, природоохоронних територій; розв'язання проблеми поводження з небезпечними відходами; запровадження системи електронного врядування та автоматизованих інформаційних систем екологічних даних» [13, с. 203]. Біль М. М. вказує на такі стратегічні імперативи соціального захисту мобільних громадян України, як правовий, фінансово-економічний та соціокультурний імперативи [3]. Білорус О. Г. виводить 13 стратегічних економічних імперативів для України: глобалізація економіки через євроатлантичну систему та інтеграцію в європейські структури на засадах повноправного партнерства, стимулювання експорту ноу-хау, перехід до нової інтелектуальної економіки та інші [2]. Стратегічні напрями реформування державного управління, що визначені нормативно-правовими актами, забезпечують реалізацію імперативів розвитку управлінської спроможності органів виконавчої влади та формування нової моделі управління суспільним розвитком на засадах демократичного врядування та верховенства права [20].

Імперативи у різних сферах управлінської діяльності є ще одним напрямом досліджень. Інна Хожило вказує на впровадження імперативів для соціального захисту населення в умовах війни: «застосування програмного та проєктного підходу у публічно-управлінській діяльності на основі інтеграції фінансових ресурсів державного та місцевого бюджетів, а також інвестицій міжнародних партнерів за рахунок грантів, благодійної допомоги тощо» [19, с .109]. О. Олешко виводить ключові імперативи державного управління цифровим розвитком, зокрема до них належить: «наскрізна цифровізація в усіх сферах життєдіяльності, сприяння розвитку інформаційного суспільства та прискорення економічного зростання за допомогою цифрових технологій, стимулювання міжнародного цифрового співробітництва, забезпечення всіх верств населення інформаційно-комунікаційними технологіями, формування цифрових навичок, забезпечення цифрової безпеки й захисту цифрових прав і свобод громадян» [16, с. 90].

Гуманізація публічного управління, на думку Баштанник В. В., «заснована на імперативі прав людини, ідея гуманізації державного управління виступає основою для формування моделі інтегрованої системи публічного управління як нового виміру державного управління» [1, с. 11]. Дмитренко Г. А., Кириченко М. О. розглядають соціальну відповідальність як імператив зворотного зв'язку у системі державного управління [6]. Липовська Н. А., Фаст Д. Є. визначили поняття національного імперативу та розробили пропозиції для розвитку мілітаризованої державної служби в Україні [21].

Рудакевич О. розглянула імперативи національної політичної культури для реалізації стратегії оновлення національної культури та здійснення політичної соціалізації нових поколінь [17, с. 135]. Нестеренко О. В. вивчає імперативи інтелектуального органу управління [15] так само, як і Дуброва О. М., Єфіменко Л. М. вказують на імперативи відтворення інтелектуального капіталу в секторі вищої освіти: «забезпечення глобальної конкурентоспроможності національної економіки; формування плацдармів постіндустріальних перетворень; випереджальне накопичення інтелектуального капіталу в секторі вищої освіти» [8, с. 100]. Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. теоретично обґрунтували формування імперативів економічного розвитку суспільства, визначили етапи життєвого циклу імперативів, інструменти та види імперативів. Зокрема, вказали на імперативи прямої дії – політичні, економічні, соціальні; та опосередкованої дії – освітній, культурний, людського розвитку, екологічний. «При цьому на кожному новому витку спіралі форма окремого імперативу може ускладнюватися; однак у їх сукупності ймовірні трансформації іншого характеру: одні втрачатимуть свою актуальність, натомість інші – її набуватимуть» [9, с. 224].

Ще одним напрямом досліджень є роботи з питань класифікації та номінації імперативів. Наприклад, є погляд на імперативи публічного характеру в трьох взаємопов'язаних аспектах: структурному, функціональному та компетентнісному, що передбачає «відкритість інформації про діяльність органів публічної влади, звітність посадових осіб, розширення форм участі у процесі публічного управління представників підприємництва та громадянського суспільства» [5, с. 90]. У колективній монографії «Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики» за розділами прописані соціокультурні, інституціональні, загальні імперативи формування та розвитку громадянського суспільства [10]. Дубич К. В., розглядаючи імперативи удосконалення державного управління щодо надання соціальних послуг, вказує на внутрішні (для прикладу: проведення виразного розрахунку вартості пільг) та «зовнішні чинники, що впливають на систему надання соціальних послуг – глобалізація; політичний; економічний; соціально-демографічний; науково-технологічний» [7, с. 51]. Інституціональні імперативи публічного управління, на думку Борисенко О. П., потрібні для забезпечення зовнішньоекономічної безпеки України, серед них – «закріпленні функцій органів управління з аналізом дій керівних посадових осіб щодо досягнення поставленої мети, розподілу повноважень і відповідальності за оперативне адміністрування, координації дій всіх учасників управління, пошуку балансу інтересів та встановлення партнерських відносин держави і бізнесу» [4, с. 528]. Дослідження українських науковців дають певне розуміння щодо змісту та видів імперативів в системі публічного управління.

По-перше, вивчаються імперативи в певній сфері діяльності: економіка, освіта, культура, екологія, політика, соціальна та соціально-демографічна сфери, людський розвиток та розвиток громадського суспільства, національна безпека, публічне управління, державна служба.

По-друге, розглядаються питання стратегічних імперативів, зміст яких розуміється як пріоритетні напрями вдосконалення у певній сфері управлінської діяльності: е-врядування та надання адміністративних послуг; кадрове та фінансове забезпечення органів влади, екологічна освіта громадян та участь громадськості у прийнятті управлінських рішень, нова інтелектуальна економіка та інше.

По-третє, зроблена спроба упорядкувати різні види імперативів, зокрема, визначена найбільш загальна класифікація імперативів: глобальні та стратегічні імперативи; загальні імперативи, внутрішні та зовнішні імперативи; імперативи інституціональні, структурні, функціональні, компетентнісні, соціокультурні, інноваційні тощо.

Разом з тим, аналіз наукових робіт вказує на 1) відсутність загальнотеоретичних та методологічних засад дослідження імперативів; 2) відсутність єдиного підходу до змісту та загальноприйнятої класифікації імперативів в системі публічного управління; 3) відсутність єдиного підходу до концепту про стратегічні імперативи: в деяких роботах це імперативи в окремій сфері діяльності; 4) відсутність чітких критерій класифікації імперативів як в окремих сферах управлінської діяльності, так і в системі публічного управління в цілому; 5) термін «імператив» практично не використовується при дослідженні управлінської діяльності органів виконавчої влади. Разом з тим, дослідження імперативів в різних сферах діяльності 1) засвідчують, що наукове обґрунтування імперативів визначає основні напрямки та оптимальне вирішення проблем в тій чи іншій сфері; 2) вказують на імперативи глобального розвитку та їх вплив на локальному рівні; 3) підтверджують наявність процесу самовдосконалення та динаміку постійних змін у кожної сфери суспільного життя.

Світовий та вітчизняний досвід показує, що система публічного управління постійно оновлюється, адаптовується до нових умов суспільного розвитку, які створюють передумови для змін та впливають на вдосконалення управлінської діяльності органів виконавчої влади (*надалі – ОВВ*). Здатність оперативно вирішувати проблеми суспільства, позитивно координувати та впливати на суспільні процеси вимагають від ОВВ реалізації імперативів публічного управління. Імперативи виступають основою змін для формування більш досконалої управлінської моделі. У цьому контексті імператив (*лат. Imperativus – владний, від лат. impero – наказую*) розглядається як обов'язкова норма процесу формування та вдосконалення управлінської спроможності ОВВ, яка спрямована для вирішення суспільно-важливих проблем та соціально-економічного розвитку держави загалом.

Вивчення імперативів публічного управління та обґрунтування класифікації потребують встановлення відповідних підходів, критеріїв та пріоритетів для розуміння їх як цілісного утворення, так і окремих складових, де кожен компонент впливає на ефективність всієї системи. Загальна класифікація імперативів повинна враховувати як глобальні процеси розвитку, так і локальні процеси що відбуваються в системі державного управління на рівні держави. Публічне управління проходить певну еволюцію залежно від соціально-економічних, політичних, культурологічних, наукових, технологічних та інших осо-

бливостей розвитку суспільства. Мова йде про вплив імперативів глобального розвитку на формування системи державного управління, управління в органах місцевого самоврядування та діяльності органів виконавчої влади зокрема.

Можна погодитися з Тимків І. В., яка вказує, що до загальноприйнятих імперативів глобального розвитку належать: політичні, науково-технологічні, інформаційні, культурні, екологічні, людського розвитку та соціально-економічні. Разом з тим, не можна ігнорувати той факт, що державне управління як і публічне управління загалом, безпосередньо бере участь у процесах глобалізації світового порядку. І ця участь в багатьох випадках має вирішальне значення в процесах розвитку соціально-економічної сфери та інших сферах суспільного життя. З огляду на це імперативи публічного управління повинні бути складовою в загальній класифікації імперативів глобального розвитку та розглядатися в контексті загальносвітових процесів та їх впливу на формування системи публічного управління як на континентальному рівні, так і на рівні окремої держави.

Цільовими орієнтирами визначення імперативів публічного управління оптимізації органів влади є структурно-функціональна система ОВВ та державна служба ОВВ з урахуванням всіх складових, процедур і процесів. Окремо в структурі імперативів потрібно врахувати генеративний принцип управлінської діяльності ОВВ пов'язаний з процесом створення нових ідей, рішень та вдосконаленням роботи державних інституцій. В діяльності ОВВ важливими залишаються зв'язки з громадськістю. У цьому сенсі інтерактивність влади з громадою та представниками громадянського суспільства як об'єкта державного управління є важливою умовою налагодження ефективної діяльності органів влади. Таким чином, імперативи публічного управління розділяються на: інституціональний імператив – для ОВВ (центральні та місцеві ОВВ); адміністративний імператив – для державної служби (персонал ОВВ); генеративний імператив – для управлінської діяльності ОВВ; інтерактивний імператив – для громадянського суспільства (рисунок 1).

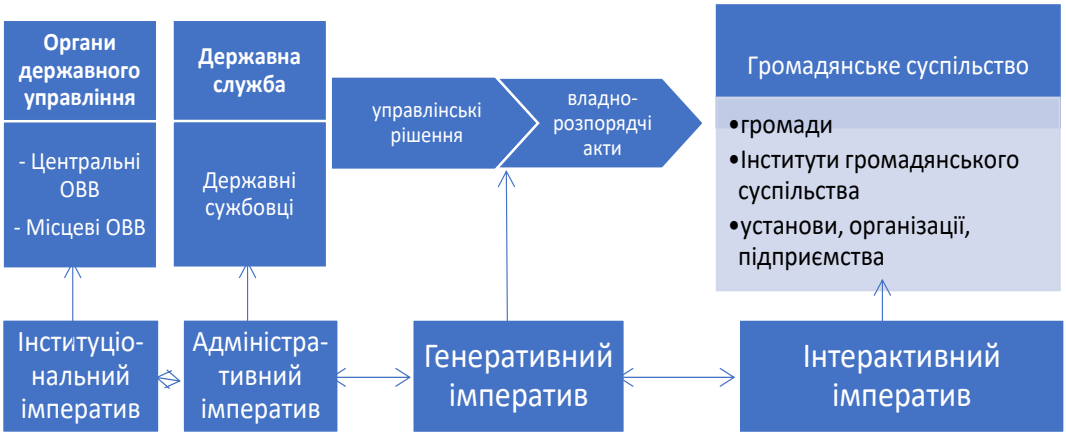


Рисунок 1. Класифікація імперативів відповідно до структури та владно-розпорядчих функцій органів виконавчої влади

Figure 1. Classification of imperatives according to the structure and power and administrative functions of executive authorities

Інституціональний імператив – сприяє вдосконаленню структурно-функціональної системи та взаємозв'язків (узгодження та синхронізація інтересів) між ОВВ різних рівнів. Адміністративний імператив – передбачає кадрове забезпечення органів влади, питання управління персоналом, організацію праці службовців, включаючи питання запровадження цифрових інновацій на державній службі. Варто зазначити, що адміністративний імперативи за своїм змістом включає різні питання управління та адміністрування.

Для прикладу, управління людськими ресурсами (як складова імперативу) характеризується широким спектром питань, зокрема, – це розробка концепції кадрової політики та управління персоналом, вступ та проходження на державній службі, службова кар'єра, планування персоналу, оплати праці і заохочення, підготовка та підвищення професійного рівня, мотивація та оцінка персоналу, етика та доброчесна поведінка посадовців, створення організаційної культури тощо. Генеративний імператив – спрямований на вдосконалення порядку і процедур управлінської діяльності, генерацію ідей та створення нового або більш якісного управлінського рішення. Інтерактивний імператив – служить процесам вдосконалення взаємодії органів влади з громадськістю, застосування різних форм і методів взаємодії.

Імперативи публічного управління реалізуються в локаціях (термін авторський), які є структурними, управлінськими та організаційними складовими ОВВ (табл. 1). Інституціональний імператив характеризується такими локаціями, як структура ОВВ, повноваження ОВВ та взаємозв'язки між органами влади різних рівнів. Постійний процес оптимізації органів влади приводить до їх структурних змін та розподілу повноважень. Так, у 2010 р. відбулась суттєва реорганізація (оптимізація) центральних органів виконавчої влади (*далі – ЦОВВ*). Було створено 18 міністерств та перейменовані центральні органи влади на служби, агентства, інспекції, а також визначені ЦОВВ, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України (*далі – КМУ*). У 2014 р. постановою КМУ затверджено 16 міністерств, ліквідовані деякі центральні органи влади на рівні служб, агентств, інспекцій, а їх повноваження передані або відповідним міністерствам, або іншим ЦОВВ. Оптимізація міністерств та ЦОВВ відбувалась і з 2016 по 2023 рр.

Для прикладу, створено Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, яке об'єднало повноваження Міністерства розвитку громад та територій і Міністерства інфраструктури; або Державне агентство автомобільних доріг України та Державне агентство інфраструктурних проєктів реорганізовані у Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України; Законами України врегульовані питання діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг та Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Відповідні зміни відбулися і на рівні місцевих адміністрацій та територіальних управлінь ЦОВВ. Тому варто підкреслити, що процес вдосконалення структури та розподілу повноважень це процес постійних змін в межах інституціонального імперативу обумовлений об'єктивною потребою підвищення управлінської спроможності ОВВ.

Адміністративний імператив включає локації: основні засади функціонування державної служби, управління людськими ресурсами та організація

праці державних службовців. У період становлення державної служби в цих локаціях відбувалися зміни спрямовані на підвищення ефективності діяльності ОВВ. Зокрема відбувалися процеси адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, які закріпилися в новій редакції Закону України «Про державну службу» (2015 р.); запровадження заходів щодо дотримання вимог доброчесної поведінки, організаційної культури та сучасної системи професійного навчання держслужбовців; формування державно-управлінської еліти, лідерів, ефективних менеджерів нового покоління; застосування методик тайм-менеджменту та цифрових технологій в організації праці службовців.

Локації генеративного імперативу включають: механізми управління, процедури управлінських рішень та процесів, оцінювання якості діяльності ОВВ та державних службовців. У цих локаціях періодично запроваджуються розробки оновленого алгоритму прийняття управлінських рішень, інструменти оптимізації державно-управлінської діяльності; методологія оцінки якості та ефективності роботи органів виконавчої влади тощо. Інтерактивний імператив включає такі локації, як інструменти, форми, методи взаємодії ОВВ з громадою та з інститутами громадянського суспільства; надання адміністративних послуг громадянам; комунікативні та інформаційні технології взаємодії. У певні періоди розвитку системи державного управління в даних локаціях для забезпечення діалогу між органами влади та громадськістю були запроваджені інформаційно-комунікативні технології та інструменти взаємодії, напрацьовані нормативно-правові акти щодо участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики.

Формування та вдосконалення управлінської спроможності ОВВ у відповідних локаціях відбувається завдяки імперативам публічного управління. Імперативи реалізовуються відповідно до нормативно-правових актів, як стратегічне рішення політичної та управлінської еліти. Зокрема, розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831.р. «Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки» визначила основні імперативи, які сприяють оптимізації та підвищенню управлінської спроможності ОВВ, побудові в Україні сервісної та цифрової держави (табл. 1).

Відповідно до розпорядження КМУ практично для всіх локацій імперативів публічного управління зазначені необхідніші заходи для їх удосконалення. Для прикладу, в локації «структура ОВВ» передбачають спрощення процедур утворення та припинення центральних органів влади, удосконалення організації та порядку їх діяльності, завершення процесу формування директоратів; в локації адміністративного імперативу «організація праці службовців» заплановано запровадити реінжиніринг робочих процесів в органах влади та процесів документування управлінської діяльності; запровадження електронного архіву, системи уніфікованого опрацювання та розгляду звернень громадян; в локації «оцінювання якості діяльності ОВВ та державних службовців» генеративного імперативу передбачено – проведення експертизи проєктів актів та опитувань цільових аудиторій щодо оцінки ефективності державного управління та комунікацій, запровадження механізмів підзвітності та оцінки щодо результатів діяльності центральних органів виконавчої влади, системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг.

Таблиця 1. Імперативи управлінської спроможності органів виконавчої влади
Table 1. Imperatives for the management capacity of executive authorities

Імперативи публічного управління	***Імперативи ОВВ на 2022-2025 рр.*** *(Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831.р. «Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки»)*
Інституціональний **Локації:** 1) структура ОВВ 2) повноваження ОВВ 3) взаємозв'язки між ОВВ	1. Спрощення процедур утворення та припинення центральних органів влади, удосконалення організації та порядку їх діяльності, завершення процесу формування директоратів. Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг. 2. Позбавлення міністерств невластивих їм функцій і повноважень, розподіл функцій і повноважень між ОВВ. Децентралізація повноважень щодо надання адміністративних послуг шляхом їх делегування органам місцевого самоврядування. 3. Вдосконалення механізмів спрямування і координації між ОВВ.
Адміністративний **Локації:** 1) організація держслужби 2) управління людськими ресурсами 3) організація праці службовців	1. Оновлення процедури відбору на основі оцінювання компетентностей кандидата, модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби, запровадження формування кадрового резерву, надання можливості кар'єрного просування та стажування. 2. Запровадження класифікації посад державної служби, реформа системи оплати праці, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами, запровадження рамок компетентностей для різних професійних груп, забезпечення організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі; впровадження сучасної системи професійного навчання державних службовців. 3. Запровадження реінжиніринг процедур, робочих процесів в органах влади та процесів документування управлінської діяльності; запровадження електронного архіву, системи уніфікованого опрацювання та розгляду звернень громадян.
Генеративний **Локації:** 1) механізми управління 2) процедура управлінських рішень та процесів 3) оцінювання якості діяльності ОВВ та державних службовців	1. Удосконалення системи розроблення проєктів нормативно-правових актів, зокрема шляхом уніфікації правил нормо проєктування. 2. Проведення експертизи проєктів актів, запровадження механізмів підзвітності та оцінки щодо результатів діяльності центральних органів виконавчої влади, проведення опитувань цільових аудиторій щодо оцінки ефективності державного управління та комунікацій. Запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг.
Інтерактивний **Локації:** 1) взаємодія ОВВ з громадою та ІГС (інструменти, форми і методи взаємодії) 2) комунікативні та інформаційні технології, рівні, процедури	1. Удосконалення процесу проведення консультацій з громадськістю з питань державної політики, проведення публічних заходів із представниками громадськості. 2. Проведення інформаційних кампаній з питань загальної адміністративної процедури; популяризації державної служби; розвитку та підтримки організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі; доступу до публічної інформації та звернень до державних органів; розроблення та впровадження механізму внутрішніх комунікацій, взаємодії та зворотного зв'язку.

**Джерело: розробка автора.*

Відповідно до імперативів публічного управління оптимізація діяльності та формування управлінської спроможності ОВВ залежить від процесів оновлення та вдосконалення взаємопов'язаних складових: органи виконавчої влади – державний службовець – управлінський процес – громадянське суспільство. Основними умовами забезпечення ефективності діяльності ОВВ є комплексний характер вирішення проблемних питань на всіх локаціях державного управління з урахуванням холістичного підходу де кожен імператив впливає на ефективність роботи органу влади, а кожна зміна в певній локації впливає та потребує змін в інших локаціях.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Динамічні процеси розвитку управлінської системи передбачають взаємопов'язаність всіх складових відповідно до імперативів публічного управління та їх локацій: інституціональний імператив – удосконалення структури та внутрішню організацію ОВВ, узгодження інтересів між ОВВ, перерозподіл повноважень та управлінських функцій у певній сфері управління, що дозволить уникнути дублювання в окремих структурах управління; адміністративний імператив – процеси змін у сфері державної служби, управління людськими ресурсами та організації праці державних службовців, що дозволяє оптимізувати та підвищити якість роботи державних службовців в ланці: морально-етичні, психологічні, корпоративні, професійні особливості діяльності службовця ОВВ в організаційно-трудових умовах та нормативно-правової регламентації; генеративний імператив – вдосконалення механізмів управління, процедур управлінських рішень та розробка методології оцінювання якості роботи ОВВ, як основа запровадження управлінських інновацій; інтерактивний імператив – взаємодія ОВВ з громадою та ІГС, комунікативний напрямок взаємодії, застосування інформаційних засобів та налагодження дієвої взаємодії з урахуванням зворотного зв'язку.

Імперативи публічного управління мають наукове обґрунтування та реалізуються відповідними нормативно-правовими актами як рішення політико-управлінської еліти. Механізми вдосконалення та оптимізації діяльності ОВВ потребують окремого дослідження за логікою послідовних дій: утвердження зовнішньополітичного вектору держави – наукове та політичне обґрунтування концептуальних та стратегічних засад розвитку органів влади – комплексне визначення імперативів публічного управління для всіх локацій – підготовка та реалізація нормативно-правових актів оптимізації (реформування) ОВВ. Важливим залишається питання управління глобальними процесами суспільства та місце і роль імперативів публічного управління в цих процесах. В цьому контексті поряд із загальноприйнятими імперативами глобального розвитку потрібно врахувати імперативи публічного управління як розвиток ОВВ в окремій державі, так і на континентальному рівні.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу цифрової трансформації на структуру та функції органів виконавчої влади, зокрема в контексті впровадження штучного інтелекту та блокчейн-рішень і платформ у процеси прийняття управлінських рішень. Важливим напрямком досліджень може стати аналіз ефективності нових моделей взаємодії між органами виконавчої влади та громадянським суспільством в умовах повоєнної реальності та з урахуванням викликів, пов'язаних з відбудовою України після важкої війни. Також актуальним буде дослідження адаптації міжнародних практик оптимізації публічного управління до українських реалій, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності гармонізації вітчизняної системи публічного управління з європейськими стандартами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баштанник В. Гуманізація публічного управління як імператив державно-управлінських трансформацій. *Вісник Національної академії наук при Президентові України.* 2012. № 4. С. 5–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_3
2. Білорус О. Г. Історичні та стратегічні імперативи трансформації та модернізації транзитивних країн в умовах глобалізації. *Історичні та стратегічні імперативи модернізації провідних і транзитивних країн світу: збірник наукових праць* / за заг. ред. О.В. Зернецької. Київ : ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України», 2017. С. 5–12.
3. Біль М. М. Стратегічні імперативи соціального захисту мобільних громадян України. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 26–33. DOI: 10.31521/modecon.V11(2018)-04
4. Борисенко О. П. Інституціональні імперативи публічного управління у сфері забезпечення зовнішньоекономічної безпеки України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 3 (9). С. 519–529.
5. Дєгтяр О. А., Непомнящий О. М. Імперативи публічного характеру сучасного управління та індикатори його якості. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 89–93.
6. Дмитренко Г. А., Кириченко М. О. Соціальна відповідальність як імператив зворотного зв'язку у системі державного управління. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 12–18.
7. Дубич К. В. Імперативи удосконалення державного управління наданням соціальних послуг в Україні. *Вісник академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2017. № 2. С. 47–54. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_2_2017-47-54.pdf
8. Дуброва О. М., Єфіменко Л. М. Імператив публічного управління випереджаючим накопиченням інтелектуального капіталу у секторі вищої освіти в контексті європейської інтеграції. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). С. 92–100.
9. Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 221–226.
10. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики : кол. моногр. / Л. В. Гонюкова, Є. І. Таран, О. М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.
11. Карамишев Д. В. Імперативи глобального розвитку : фокус на global governance. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2018. № 2. С. 365–388.
12. Лахижа М. І. Проблеми інституційного забезпечення модернізації публічного управління в Україні. *Реформування публічного управління: теоріяпрактика міжнародний досвід: матер. Всеукр. Наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (*31 жовтня 2014 р., м. Одеса). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. С. 43–44.
13. Малиш Н. А., Москаленко С. О. Стратегічні імперативи розвитку державної екологічної політики України. *Теорія та практика державного управління.* 2019. № 3. С. 197–206.
14. Мироненко Є. В. Сучасні тренди та стратегічні імперативи управління: державний та муніципальний рівні : моногр. Київ : ЦУЛ, 2023. 350 с.
15. Нестеренко О. В. Імперативи інтелектуального органу управління. *Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи*. Київ : Національна академія управління, 2018. С. 84–86.
16. Олешко А. А. Ключові імперативи державного управління цифровим розвитком. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 3 (67). С. 87–91. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/18.pdf
17. Рудакевич О. М. Імперативи національної політичної культури. *Політичний менеджмент*. 2010. № 5. С. 128–136. URL: https://ipiend.gov.ua/wpontent/uploads/2018/08/rudakevych_imperatyvy.pdf
18. Тимків І. В. Природа сучасних імперативів глобального розвитку. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/1. С. 176–179.
19. Хожило І. І. Стратегія державної безпеки та імператив соціального захисту населення в умовах війни: регіональний аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 105–109.
20. Ярмистий М. М. Стратегічні напрями реформування державного управління: на шляху до якісної моделі управління. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2024. № 2. С. 7–8. URL: http://buk-visnyk.cv.ua/

21. Lypovska N., Fast D. Culture of service as an imperative for the development of the militarized public service in Ukraine. *Public Administration and Regional Development.* 2022. № 18, *C.* 1101–1121. DOI: 10.34132/pard2022.18.06 URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/332

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 10.05.2024 р.

Yarmystiy M. M.,
State Secretary of the Ministry of Education and Science of Ukraine,
PhD of Political Sciences,
10 Beresteysky Avenue, Kyiv, 01135, UkraineORCID -0007-5288-111X

e-mail: iarmystyi@gmail.com *https://orcid.org/0009-0007-5288-111X*

IMPERATIVES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN PROCESSES OF OPTIMIZATION OF EXECUTIVE AUTHORITIES

Abstract. The article examines the imperatives of public administration in the context of ensuring improvement of the activities of executive authorities. The author analyses the works of Ukrainian scholars on imperatives in various areas of management activity and establishes, in particular, that there is no unified approach to determining the content and nominations (types) of imperatives in the public administration system. The author proposes a classification of public administration imperatives aimed at increasing managerial capacity and affecting the efficiency of executive bodies. Attention is focused on four imperatives of public administration: institutional, administrative, generative and interactive. Each of the imperatives is responsible for the development of relevant locations or components of management activities in executive bodies. The author establishes that the main condition for ensuring the efficiency of executive authorities is the application of an integrated approach to solving problematic issues at all locations of public administration. The question of the place and role of public administration imperatives in the global processes of the world order remains important. Therefore, along with the generally accepted imperatives of global development, it is advisable to take into account the imperatives of public administration both for the development of executive authorities in a particular country and in the countries of the respective continent.

Keywords: executive authorities, management capacity, public administration imperatives.

REFERENCES

1. Bashtannik, V. (2012). Humanization of public administration as an imperative of state-administrative transformations. *Bulletin of the National Academy of Sciences under the President of Ukraine, no. 4, 5–13.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_3 [in Ukrainian].

2. Belorus, O.G. (2017). Historical and strategic imperatives of transformation and modernization of transitional countries under globalization. In O. V. Zernetska (Ed.). *Historical and strategic imperatives of modernization of leading and transitional countries: collection of scientific papers, 5–12.* Kyiv: State Institution “Institute of World History of the National Academy of Sciences of Ukraine” [in Ukrainian].

3. Bil, M.M. (2018). Strategic imperatives of social protection of mobile citizens of Ukraine. *Modern Economics, no. 11, 26–33.* DOI: 10.31521/modecon.V11(2018)-04 [in Ukrainian].

4. Borysenko, O.P. (2023). Institutional imperatives of public administration in ensuring Ukraine’s foreign economic security. *Current Issues in Modern Science, no. 3(9), 519–529* [in Ukrainian].

5. Dehtyar, O.A., & Nepomniashchyi, O.M. (2018). Imperatives of the public nature of modern management and indicators of its quality. *Investments: Practice and Experience, no. 4, 89–93* [in Ukrainian].

6. Dmytrenko, H. A., & Kyrychenko, M. O. (2016). Social responsibility as an imperative of feedback in the public administration system. *Economy and State, no. 8, 12–18* [in Ukrainian].

7. Dubych, K. V. (2017). Imperatives for improving public administration in the provision of social services in Ukraine. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations, and Tourism, no. 2, 47–54.* URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_2_2017-47-54.pdf [in Ukrainian].

8. Dubrova, O.M., & Yefimenko, L.M. (2022). Imperative of public administration for proactive accumulation of intellectual capital in higher education in the context of European integration. *Scientific Perspectives, no. 9(27), 92–100* [in Ukrainian].

9. Ilyina, M.V., & Shpylova, Y.B. (2017). Theoretical foundations for the formation of imperatives of economic development of society. *Economy and Society, no. 9, 221–226* [in Ukrainian].

10. Honiukova, L.V., Taran, E.I., & Petroie, O.M. (2018). Imperatives of forming civil society in the conditions of modernization of public administration in Ukraine: Main dimensions and challenges (collective monograph). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

11. Karamyshev, D.V. (2018). Imperatives of global development: Focus on global governance. *Public Administration and Regional Development, no. 2, 365–388* [in Ukrainian].

12. Lakhizha, M.I. (2014). Problems of institutional support for the modernization of public administration in Ukraine. *Reforming Public Administration: Theory-Practice International Experience: Materials of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference with International Participation, 43–44.* Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].

13. Malysh, N.A., & Moskalenko, S.O. (2019). Strategic imperatives of the development of Ukraine's state environmental policy. *Theory and Practice of Public Administration, no. 3, 197–206* [in Ukrainian].

14. Myronenko, Y.V. (2023). Modern trends and strategic imperatives of management: State and municipal levels: monograph. Kyiv: CUL [in Ukrainian].

15. Nesterenko, O.V. (2018). Imperatives of intellectual management bodies. *Modern Problems of Informatics in Management, Economy, Education, and Overcoming the Consequences of the Chornobyl Disaster, 84–86*. Kyiv: National Academy of Management [in Ukrainian].

16. Oleshko, A.A. (2019). Key imperatives of public administration for digital development. *State and Regions. Series: Public Administration, no. 3, 87–91.* URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/18.pdf [in Ukrainian].

17. Rudakevych, O.M. (2010). Imperatives of national political culture. *Political Managemen t, no. 5, 128–136.* URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/rudakevych_imperatyvy.pdf [in Ukrainian].

18. Tymkiv, I.V. (2014). The nature of modern imperatives of global development. *Bulletin of Odesa National University named after I. I. Mechnikov, no. 19(2/1), 176–179* [in Ukrainian].

19. Khozhilo, I.I. (2022). Strategy of state security and the imperative of social protection of the population during war: Regional aspect. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law, no. 6, 105–109* [in Ukrainian].

20. Yarmystyi, M.M. (2024). Strategic directions for reforming public administration: On the way to a quality management model. *Bukovynian Bulletin of Public Service and Local Self-Government, no. 2, 7–8*. URL: http://buk-visnyk.cv.ua/ [in Ukrainian].

21. Lypovska, N., & Fast, D. (2022). Culture of service as an imperative for the development of the militarized public service in Ukraine. *Public Administration and Regional Development, no. 18, 1101–1121*. DOI: 10.34132/pard2022.18.06 URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/332

The article was received by the editors 06.04.2024.
The article is recommended for printing 10.05.2024.

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-13
УДК 352:351.824.11:338.24(477)

Покотило Тетяна Василівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: pokotilo2017@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2706-6371

Березін Андрій Георгієвич,
аспірант денної форми навчання кафедри управління персоналом та підприємництва,
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: anbag2022@gmail.com

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ: НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено питання публічного управління комунальним майном у контексті повоєнної відбудови України. Особливу увагу приділено аналізу національних, міжнародних та громадських ініціатив, спрямованих на відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення ефективного управління комунальними об'єктами. Було вивчено найкращі практики та методи, що використовуються в різних країнах для відновлення комунального майна після конфліктів і природних катастроф, зокрема, досвід Німеччини, яка після Другої світової війни отримала значну фінансову і технологічну допомогу в рамках плану Маршалла, що дозволило швидко відновити промисловість та інфраструктуру, а використання новітніх технологій та інновацій сприяло підвищенню ефективності та якості відновлювальних робіт; Франції, яка після Другої світової війни розробила власний План Монне, в якому акцентувалася увага на централізованому плануванні та державному регулюванні, коли держава активно координувала процес відбудови на всіх рівнях, надаючи фінансові та адміністративні ресурси; повоєнної Японії, яка здійснила «економічне диво» завдяки впровадженню ефективних економічних реформ і розвитку високотехнологічної промисловості, а інновації та науково-дослідні роботи стали ключовими елементами відбудови в цій державі.

Як цитувати: Покотило Т. В., Березін А. Г. Публічне управління комунальним майном: найкращі практики для повоєнної відбудови України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 207–219. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-13

In cites: Pokotylo, T.V., Berezin, A.G. (2024). Public management of communal property: best practices for the post-war recovery of Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 207–219.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-13 [in Ukrainian].

© Покотило Т. В., Березін А. Г., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Зроблено акцент на практичні аспекти реалізації відновлювальних проєктів, зокрема на можливості залучення публічно-приватного партнерства та громадських ініціатив. Було також розглянуто ключові виклики, з якими зіштовхуються органи місцевого самоврядування, та запропоновано конкретні рекомендації для підвищення ефективності управління комунальним майном у повоєнний період. Висновки , отримані в результаті дослідження, підкреслюють необхідність скоординованих зусиль усіх зацікавлених сторін для успішного повоєнного відновлення та стійкого розвитку України. Результати дослідження можуть бути використані урядом, місцевими органами влади та громадськими організаціями для розроблення стратегій і програм відновлення щодо комунальної власності. Впровадження ефективних практик управління сприятиме більш швидкій та якісній відбудові, підвищенню економічної стійкості та покращенню добробуту населення.

Ключові слова: відновлення інфраструктури, відшкодування збитків, ефективність управління, майновий менеджмент, муніципальні активи, публічне управління, сталий розвиток, стратегічне планування.

Постановка проблеми. Управління комунальним майном були і є важливим напрямом розвитку та функціонування територіальних громад, а в умовах повоєнної відбудови України – це питання взагалі набуває особливого значення. Бойові дії на території України спричинили значні руйнування інфраструктури, втрату комунальних об'єктів та пошкодження житлових і нежитлових будівель. Точний обсяг та розмір збитків визначити вкрай важко, але й без точної цифри зрозуміло, що рахунок вже йде на понад $500 млрд [3]. Згідно з оцінками уряду України, на відновлення комунальної інфраструктури потрібно близько $17 млрд, що становить значну частину загального бюджету відновлення, а у 2023 – першій половині 2024 рр. Україна отримала 6,5 мільярдів євро від ЄС на відновлення критичної інфраструктури, включаючи комунальне майно. Саме тому відновлення та ефективне управління комунальним майном є нагальною потребою сьогодення, задоволення якої є необхідною передумовою для забезпечення сталого розвитку та покращення якості життя громадян. Наразі Україна перебуває на тому етапі свого розвитку, коли держава, на жаль, неспроможна повною мірою забезпечити ефективне управління комунальною власністю. Для цього існує кілька причин:

– руйнування та пошкодження комунального майна внаслідок бойових дій, що потребує значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів для відновлення цих об'єктів;

– доволі неефективне управління комунальним майном, що спадковано ще з довоєнного періоду – відсутність відкритості та прозорості при прийнятті управлінських рішень, слабий менеджмент тощо, шо у сукупності призводять до нераціонального використання ресурсів та обмеженої здатності громад забезпечувати якісні послуги своїм мешканцям;

– нестача інвестицій – в умовах економічної кризи та обмежених бюджетних можливостей відсутність чітких механізмів і стимулів для залучення приватного капіталу у відбудову комунального майна уповільнює процес відновлення;

– правові та інституційні бар'єри, а саме складна та недосконала нормативно-правова база, слабкі інституційні механізми щодо управління комунальним майном, відсутність єдиного підходу та координації між різними рівнями влади, що гальмує процеси відбудови та модернізації;

– соціальні аспекти, зокрема, потреби внутрішньо переміщених осіб, відновлення громадських послуг та забезпечення доступу до житла й інфраструктури для всіх верств населення.

Отже, від ефективності та своєчасності заходів, спрямованих на відновлення інфраструктури та інших об'єктів комунальної власності, будуть за-

лежати соціально-економічний добробут України загалом та окремих регіонів зокрема, а також перспективи сталого розвитку. Вивчення досвіду інших країн, які свого часу вже проходили приблизно через такі ж процеси та мають досвід успішної відбудови соціально-економічної сфери в післявоєнний період, може стати цінним джерелом знань для нашої держави.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Чимало з останніх досліджень в цій галузі зосереджено на аналізі найкращих практик, що застосовуються в різних країнах, а також на можливостях їх адаптації до українських реалій. Важливість такої тематики зумовлена не лише нагальною потребою у відбудові зруйнованих об'єктів, але й необхідністю створення стійкої та ефективної системи управління комунальним майном, яка могла б забезпечити його довгострокове функціонування та подальший розвиток.

Так, у статті [6] досліджено підходи до відновлення житлових та інфраструктурних об'єктів в Україні після бойових дій. Автори акцентують увагу на важливості залучення місцевих громад до процесу планування та реалізації відновлювальних проєктів, а також на значенні державної підтримки в цьому процесі. Інше дослідження [5] аналізує сучасні методи управління комунальними ресурсами в Україні. Автор звертає увагу на необхідність реформування законодавчої бази та впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності управління цими активами.

Частина науково-аналітичної доповіді [2; 20] присвячена розгляду фінансових моделей та інструментів, які можуть бути використані для фінансування відновлювальних проєктів. Автори пропонують механізми залучення інвестицій та партнерства між державним і приватним секторами.

Стаття С. Сіденко [12] присвячена висвітленню досвіду відновлення комунальних об'єктів у різних країнах після конфліктів. Учена наголошує на важливості комплексного підходу, що включає участь місцевих громад, міжнародну підтримку та прозоре управління фінансами. Натомість М. Коваленко та І. Дунаєв [7] наголошують на доцільності впровадження та ефективного функціонування мобілізаційної моделі розвитку економіки України, в контексті чого, виникає потреба централізації системи державного управління із посиленням ролі планування, організації, регулювання та контролю. У свою чергу, Ю. Орел та О. Кулініч [9] досліджують питання відновлення України як комплексний системний процес, в якому особливий акцент має бути зроблений на дерегуляцію бізнесу та впровадження інноваційних підходів до розвитку підприємництва на рівні територіальних громад. Таким чином, огляд літературних джерел виявив кілька важливих аспектів, що потребують подальшого дослідження. По-перше, недостатньо уваги приділяється питанням інтеграції сучасних технологій та інновацій у процес відновлення комунального майна в умовах українського контексту. По-друге, відсутні глибокі дослідження щодо ролі громадських організацій та місцевих ініціатив у процесах відбудови. По-третє, існують суперечності в підходах до фінансування відновлювальних проєктів, що потребують подальшого аналізу та уточнення. Отже, виявлені недоліки вказують на необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямку, з метою розроблення ефективних стратегій відновлення комунальної власності в Україні.

Мета статті – підготовка публічно-управлінських висновків для потреб відновлення України на основі визначення найкращих практик публічного

управління комунальним майном. Відповідно до цієї мети визначені й такі три завдання:

1) проаналізувати міжнародний досвід управління комунальним майном в повоєнних умовах;

2) оцінити поточний стан управління комунальним майном в Україні;

3) розробити рекомендації щодо впровадження ефективних практик управління в українських реаліях.

Використана методологія і підхід. У статті було використано наукові методи:

– метод порівняльного аналізу – для вивчення практик різних країн у сфері розвитку управління комунальним майном. Метод порівняльного аналізу дозволив детально дослідити різні підходи до майнового менеджменту у сфері муніципальних активів та їх результати. Виявлені ефективні практики можуть бути адаптовані та використані для вдосконалення політики управління комунальним майном в Україні;

– метод системного аналізу для визначення взаємодії між елементами майнового комплексу та їх впливу на загальну ефективність муніципальних активів;

– SWOT-аналіз для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що стосуються у різних моделях управління комунальним майном.

Для порівняльного дослідження було обрано три країни з різними політичними і публічно-управлінськими підходами до менеджменту майна: Німеччина, Японія та Франція. Німеччина відома успішною відбудовою після Другої світової війни. Однією з головних стратегій відновлення країни стало впровадження публічно-приватного партнерства. Модель Японії була заснована на державному плануванні та координації відбудови. Післявоєнне відновлення Франції стало прикладом успішного поєднання державного планування та міжнародної допомоги. Досвід кожної з цих країн було проаналізовано щодо застосування основних інструментів майнового менеджменту, як-от субсидії та фінансові стимули, державні замовлення, інновації та дослідження, міжнародне співробітництво. Також в процесі дослідження було використано документи, які включають офіційні урядові стратегії цих країн.

Основні результати дослідження. Як відомо, комунальне майно – це сукупність об'єктів нерухомості, рухомого майна та інших активів, що перебувають у власності територіальних громад і використовуються для задоволення суспільних потреб. До складу комунального майна прийнято відносити:

– житлові та нежитлові будівлі (житлові будинки, громадські будівлі, офіси, школи, лікарні тощо);

– інфраструктурні об'єкти (дороги, мости, парки, спортивні споруди, комунальні підприємства);

– транспортні засоби та обладнання: громадський транспорт, спеціалізована техніка, обладнання для обслуговування міської інфраструктури;

– земельні ділянки: земельні ресурси, що перебувають у власності громади і використовуються для будівництва, ведення сільського господарства або інших потреб.

Комунальне майно є власністю територіальної громади та перебуває в підпорядкуванні органів місцевого самоврядування. Важливою особливістю комунального майна є його призначення для задоволення потреб усіх мешканців громади, що зобов'язує органи влади забезпечувати його ефективне використання та збереження (табл. 1).

Таблиця 1. Узагальнено представлення ролі комунального майна в забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад

Table 1. Generalized presentation of the role of municipal property in ensuring the socio-economic development of territorial communities

Напрям	***Характеристика***
1. Забезпечення громадських послуг	
Житлово-комунальні послуги	Комунальні підприємства забезпечують водопостачання, водовідведення, газопостачання, теплопостачання та електропостачання
Освіта та охорона здоров'я	Школи, дитячі садки, лікарні та поліклініки забезпечують освітні та медичні послуги
Культура та спорт	Бібліотеки, музеї, театри, спортивні комплекси сприяють культурному та фізичному розвитку населення
2. Економічний розвиток	
Інфраструктурна база	Дороги, мости, транспортні вузли, промислові зони сприяють розвитку місцевого бізнесу та залученню інвестицій
Робочі місця	Комунальні підприємства створюють робочі місця для мешканців громади, що сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню рівня доходів населення
Місцеві доходи	Ефективне управління комунальним майном забезпечує грошові надходження до місцевих бюджетів від орендної плати, податків та інших платежів
3. Соціальний розвиток	
Забезпечення житлом	Комунальне майно забезпечує житлом мешканців громади, особливо соціально незахищені категорії населення
Покращення якості життя	Інвестиції в розвиток комунального майна, як-от парки, спортивні майданчики, культурні заклади, покращують загальний рівень комфорту та добробуту населення
Громадський простір	Публічні простори, такі як парки, сквери, громадські будівлі, створюють умови для соціальної взаємодії та підвищують соціальну згуртованість
4. Екологічність	
Управління відходами	Комунальні підприємства забезпечують ефективне управління відходами, сприяючи зниженню негативного впливу на довкілля
Зелені зони	Парки, сквери, інші зелені зони покращують екологічну ситуацію в громадах, забезпечуючи чисте повітря та сприяючи збереженню біорізноманіття

**Джерело: розробка авторів.*

Для визначення моделей управління комунальним майном у повоєнних умовах варто розглянути досвід країн, які успішно запровадили ефективні стратегії відбудови після значних руйнувань. Так, Німеччина, після Другої світової війни розпочала відбудову за допомогою «Плану Маршалла», який передбачав економічну підтримку з боку США. Важливими елементами такого процесу стали:

– інституційні реформи (впровадження соціально-ринкової економіки, яка поєднувала ринкові механізми із соціальними програмами);

– фінансова допомога (країна отримала значні фінансові ресурси, що сприяло швидкому відновленню промисловості та інфраструктури);

– децентралізація (зміцнення місцевого самоврядування для більш ефективного управління комунальними ресурсами та відбудови).

Японія здійснила післявоєнну відбудову за допомогою комплексних економічних реформ, також фінансово і технологічно підтриманих Америкою, серед яких: а) демократичні реформи (впровадження нової Конституції, яка забезпечила демократичні інституції та права людини); б) земельна реформа (перерозподіл земельної власності задля підтримки сільського населення та стимулювання аграрного виробництва); в) індустріалізація (зосередження на відновленні та модернізації промисловості, зокрема таких стратегічно важливих галузей, як машинобудування та електроніка).

Франція здійснила післявоєнну відбудову через комбінацію державного планування та підтримки з боку міжнародних інституцій.

Її підхід базувався на:

– державному плануванні (впровадження багаторічних планів (планів Монне) для координації економічного розвитку);

– націоналізації стратегічно орієнтованих галузей (банків, транспорту та енергетики для забезпечення стабільного економічного розвитку);

– соціальному забезпеченні (розроблення соціальних програм для підтримки населення та зменшення його розшарування).

Кожна з розглянутих країн – Німеччина, Франція та Японія – мала свої унікальні сильні сторони та можливості для розвитку муніципальних активів, але всі вони також зіштовхнулися з певними слабкими сторонами та загрозами. У таблиці 2 узагальнено підходи до публічного управління комунальним майном у післявоєнний період.

Таблиця 2. Переваги та недоліки підходів різних країн світу до публічного управління комунальним майном у післявоєнний період

Table 2. Advantages and disadvantages of different countries' approaches to public management of municipal property in the post-war period

Переваги	***Недоліки***
Централізована модель (Японія)	
Інвестиції в освіту та дослідження забезпечили високий рівень інновацій та технологічного розвитку. Диверсифікація промислових секторів сприяла сталому розвитку економіки.	Стрімка індустріалізація призвела до значного забруднення навколишнього середовища. Економічна модель була значною мірою орієнтована на експорт, що робило економіку держави вразливою до зовнішніх економічних криз.
Децентралізована модель (Німеччина)	
Зосередження на технологічному розвитку сприяло швидкому економічному зростанню. Фінансова підтримка була спрямована на відновлення ключових галузей економіки. Впровадження соціально-орієнтованої економіки сприяло стійкому економічному зростанню.	Швидке економічне зростання призвело до збільшення соціальної нерівності. Переважна більшість заходів базувалася на зовнішній фінансовій допомозі.
Змішана модель (Франція)	
Державне планування забезпечило скоординований розвиток основних галузей економіки. Впровадження соціальних програм сприяло зменшенню соціальної нерівності. Значні інвестиції в інфраструктуру сприяли економічному зростанню.	Надмірне державне втручання призводило до неефективного управління ресурсами. Високий рівень бюрократії уповільнював реалізацію деяких проєктів.

Джерело: складено авторами на основі [12; 10; 15].

Дослідження моделей післявоєнної відбудови Німеччини, Японії та Франції дозволяє виділити ключові аспекти, які можуть бути корисними для України в процесі повоєнної реконструкції (рис. 1).



Рисунок 1. Чинники успішності моделей післявоєнної відбудови країн світу
Figure 1. Factors of success of post-war reconstruction models in the world
**Джерело: складено авторами на основі [15; 18]*

Урахування переваг та недоліків цих моделей допоможе Україні розробити ефективну стратегію повоєнної відбудови, адаптовану до національних умов та потреб. Таблиця 3 наочно демонструє різнобічний вплив війни на стан комунального майна в Україні, включаючи фізичне руйнування, фінансові втрати, демографічні зміни та економічні наслідки. Залучення міжнародної допомоги, партнерство з приватним сектором та впровадження інноваційних технологій є ключовими напрямами, які сприятимуть відновленню та стабілізації ситуації.

Отже, відбудова країни потребує скоординованих зусиль різних суб'єктів: держави, міжнародних організацій, приватного сектору та громадськості. Вже сьогодні державні ініціативи спрямовані на створення стратегічних планів і програм для відновлення зруйнованої інфраструктури. Міжнародна спільнота активно підтримує Україну через фінансову та технічну допомогу, реалізуючи численні проєкти в різних регіонах країни. Приватні компанії також залучаються до відновлювальних робіт, в першу чергу, через публічно-приватне партнерство, направляючи значні інвестиції, які сприяють модернізації інфраструктури та підвищенню якості комунальних послуг [1]. Крім того, велика кількість громадських організацій відіграють важливу роль у відновленні постраждалих регіонів, організовуючи гуманітарну допомогу та реалізуючи місцеві ініціативи з відбудови. Їх активна участь не лише сприяє швидкому відновленню, але й зміцнює соціальну згуртованість та взаємодопомогу.

Таблиця 3. Вплив війни на стан комунального майна в Україні
Table 3. The impact of the war on the state of municipal property in Ukraine

Сфера	*Характеристика*	*Наслідки*
Фізичне руйнування	За даними ООН, з початку війни було зруйновано понад 140 тисяч житлових будинків, що становить близько 20% усього житлового фонду України	Втрата житла, зниження якості життя, потреба в значних фінансових ресурсах для відновлення
Критична інфраструктура	За інформацією від Міністерства інфраструктури України, понад 40% дорожньої мережі країни зазнало пошкоджень або руйнувань. Понад 300 мостів та 500 залізничних шляхів було пошкоджено або зруйновано, що суттєво ускладнило транспортне сполучення.	Перебої в наданні комунальних послуг, необхідність у терміновому відновленні критичної інфраструктури
Евакуація та переселення	Внаслідок евакуації та переселення багато будівель залишилися без мешканців	Занепад районів, зниження економічної активності, соціальні проблеми через необхідність забезпечення житлом
Фінансові втрати	Загальні економічні втрати України через війну, за оцінками Світового банку, перевищують 100 млрд доларів США	Збільшення державного боргу, перенаправлення фінансових ресурсів з інших важливих сфер
Демографічні зміни	За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, понад 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами	Зменшення робочої сили, соціальні та економічні виклики для місцевих громад
Економічні наслідки	Зменшення економічної активності	Зниження доходів місцевих бюджетів, зростання безробіття, економічна нестабільність
Міжнародна допомога	Залучення матеріальної та фінансової допомоги від міжнародних організацій та іноземних урядів	Прискорення процесу відновлення, залежність від зовнішніх джерел фінансування
Відновлення комунальних послуг	Витрати на відновлення комунального майна та інфраструктури оцінюються в понад 50 млрд доларів США з урахуванням залучення міжнародної допомоги та інвестицій.	Забезпечення базових потреб населення, тимчасові рішення до завершення повного відновлення
Партнерство з приватним сектором	Залучення приватних інвесторів та співпраця з великими компаніями для відновлення інфраструктури	Залучення додаткових ресурсів, впровадження новітніх технологій, підвищення ефективності відновлювальних робіт
Інноваційні технології	Використання цифрових технологій та зелених технологій для відновлення	Підвищення енергоефективності, зменшення екологічного впливу, модернізація інфраструктури

**Джерело: складено авторами на основі [4; 8; 17; 16]*

Деякі ініціативи національного та міжнародного рівня з відбудови та управління комунальним майном в Україні наведено в таблиці 4.

Таблиця 4. Огляд ініціатив з відбудови та управління комунальним майном в Україні

Table 4. Overview of municipal property restoration and management initiatives in Ukraine

Назва та мета	***Ключові напрями***	***Фінансування***
	Державні програми	
Відновлення і модернізація житла та інфраструктури регіонів *Мета:* відновлення критичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок воєнних дій	Відновлення житлового фонду. Реконструкція та модернізація транспортної інфраструктури. Відновлення комунальних послуг, як-от водопостачання, водовідведення, електро- та газопостачання.	Бюджетні кошти, міжнародна допомога, приватні інвестиції (150–250 млрд дол.)
Фонд енергоефективності *Мета:* підвищення енергоефективності житлового фонду та комунальних будівель	Підтримка термомодернізації будівель. Субсидії на встановлення енергоефективного обладнання.	Державні кошти, підтримка від Європейського Союзу та міжнародних організацій (75 млрд дол.)
	Міжнародні ініціативи	
Гуманітарна допомога від ООН *Мета:* надання невідкладної допомоги постраждалим регіонам	Забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб. Відновлення критичних об'єктів інфраструктури, як-от лікарні та школи. Забезпечення санітарії та доступу до чистої води.	Гранти та пожертви від держав-членів ООН та міжнародних донорів (52 млрд дол.)
Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (URTF) *Мета*: підтримка економічного відновлення та розвитку України через інвестиції в інфраструктуру	Фінансування проєктів з відновлення та модернізації транспортної інфраструктури. Підтримка місцевих ініціатив з розвитку комунальних послуг. Підтримка малого та середнього бізнесу через інвестиції та кредити.	Донорські ресурси (42 млрд дол.)

**Джерело: складено авторами на основі [11; 4; 14; 13]*

Повномасштабне російське вторгнення в Україну, на жаль, продовжує завдавати нашій державі значних гуманітарних, соціальних та економічних втрат. Потреби країни у відновленні та реконструкції є надзвичайно великими. Згідно з Третьою Швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3), приблизна вартість відбудови протягом наступних десяти років становитиме 486 млрд доларів США [19]. Очікується, що найбільші витрати на відновлення та реконструкцію будуть спрямованні до житлового сектору (17 % від загальної суми), транспортного господарства (15 %), сфери торгівлі та промисловості (14 %), сільського господарства (12 %), енергетики (10 %).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження питань публічного управління комунальним майном набуло особливої актуальності в контексті повоєнної відбудови України. Пошук найкращих практик для ефективного використання та управління цими ресурсами має важливе значення для забезпечення стійкого економічного зростання та соціальної стабільності країни. На основі проведеного аналізу можна зробити кілька важливих висновків:

1) Синтез міжнародних практик та індуктивний аналіз пост-воєнних сценаріїв відновлення комунального сектора свідчать, що оптимальна модель публічного управління комунальним майном для повоєнної відбудови України має базуватися на принципах децентралізації, із залученням інноваційних технологічних рішень та механізмів державно-приватного партнерства, що у синергії з адаптивними моделями врядування та посиленням ролі місцевого самоврядування створить самоорганізаційну систему, здатну ефективно відповідати на динамічні виклики реконструкції, забезпечуючи сталий розвиток комунальної інфраструктури та підвищуючи стійкість громад у довгостроковій перспективі.

2) Управління комунальним майном вимагає інтегрованої стратегії, що включає відкриті та прозорі процедури, чіткі правові рамки та активну участь громадськості. Саме такий підхід сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню корупційних ризиків. Застосування передового досвіду інших країн, як-от децентралізація управлінських повноважень та залучення приватного сектору, може значно покращити управління комунальним майном в Україні. Зокрема, варто враховувати досвід Франції, Японії та Німеччини, які успішно реалізували реформи в цій сфері;

3) Впровадження таких новітніх технологій, як цифрові платформи для управління майном, може підвищити прозорість та ефективність процесів відбудови, а також дозволить забезпечити кращий контроль за станом майна та його використанням. Активна участь територіальних громад у процесі управління комунальним майном є ключовим фактором для досягнення успіху, адже це забезпечує врахування потреб та інтересів населення, що, у свою чергу, сприяє більшій довірі до місцевих органів влади і підвищує ефективність управлінських рішень.

4) Публічне управління комунальним майном в контексті повоєнної відбудови України у 2023-2024 роках стикається з безпрецедентними викликами, зумовленими масштабними руйнуваннями та обмеженими фінансовими ресурсами. Проте, ці виклики також створюють можливості для впровадження інноваційних підходів. Децентралізація управління дозволяє більш ефективно враховувати локальні потреби, в той час як фокус на енергоефективності та цифровізації сприяє оптимізації використання ресурсів. Міжнародна підтримка відіграє критичну роль у фінансуванні відбудови, але вимагає ефективного та прозорого управління для максимізації її впливу. Ці фактори разом формують складну, але потенційно мінливу картину відновлення комунального сектору України, де успіх залежить від збалансованого підходу до вирішення нагальних потреб та впровадження довгострокових інноваційних рішень.

Значення отриманих висновків полягає в можливості їх практичного застосування в процесі розроблення та реалізації стратегій повоєнної відбудови України.

Перспективи подальших досліджень включають поглиблений аналіз впливу різних моделей управління на соціально-економічний розвиток територіальних громад, дослідження можливостей інтеграції нових технологій у процеси управління та розроблення методик оцінювання ефективності використання комунального майна. Вирішення цих питань дозволить створити науково обґрунтовані рекомендації для подальшого вдосконалення управлінських практик в умовах повоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Величко Л., Кащенко Д. Особливість діяльності органів публічної влади у надзвичайних і кризових ситуаціях. *Теорія та практика державного управління.* 2023. № 2 (77). С. 7–21. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-01
2. Виклики та пріоритети управління активами територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2022. 79 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
3. Гібадуллін О., Косенко В. Теоретичні аспекти формування сталої системи промислового і кадрового відновлення в регіоні у повоєнний період. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 25–43. DOI: 10.26565/1684-8489-2023-2-02
4. Гуманітарна допомога від ООН. *Ін Тач Юкрейн Фундейшн*. URL: https://www.intouchukraine.com/uk/nashi-proekts/
5. Дрогобецький І. Особливості управління комунальною власністю в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. 2022. С. 88–91.
6. Дугінець Г., Колодко Н. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів: досвід для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2023. № 5. С. 46–65.
7. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-1-01 URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607
8. Міністерство інфраструктури України : офіційний сайт. URL: https://mtu.gov.ua/
9. Орел Ю. Л., Кулініч О. В. Вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект. *«Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*». 2023. Т. 34 (73) № 6. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06
10. Орел Ю., Ричка Р. Публічне управління в контексті залучення територіальних громад до розвитку сонячної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. *Актуальні проблеми державного управління.* 2023. № 2 (63). С. 44–55. DOI: 10.26565/1684-8489-2023-2-03
11. План відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua/
12. Сіденко С. В. Пріоритети й чинники інноваційної політики: досвід окремих країн Східної Азії і стратегічні імперативи для післявоєнної відбудови України. *Економіка України*. 2022. № 11. С. 47–75. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.047
13. Фонди відновлення України. *Кабінет Міністрів України*. Київ, 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini
14. Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (URTF). URL: https://www.worldbank.org/uk/programs/urtf/overview
15. Aboushala M., Haj Ismail S. Post-war rural resilience as a development strategy in theory and practice. *TRC Journal of Humanitarian Action*. 2022. Vol. 1. Iss. 1. C. 19–29. DOI: 10.55280/trcjha.2022.1.1.000
16. Jacoby T. Hegemony, modernisation and post-war reconstruction. Global Society. 2007. № 21 (4). С. 521–537. DOI: 10.1080/13600820701562751
17. Orel Yu., Kulinich O., Smahliuk A., Popov A., Rychka R. Fostering resilient growth in local communities via governance strategies: key challenges and effective tools. *Aarchives des sciences.* 2024. Volume 74. Issue 3. С. 184–189. DOI: 10.62227/as/74329

18. Thumm N. The good, the bad and the ugly – the future of patent assertion entities in Europe. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2018. № 30 (9). С. 1046–1056. DOI: 10.1080/09537325.2018.1434875

19. Worldbank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (Febr., 15, 2024). Kyiv, 2024. URL: http://surl.li/yyqolj

20. WorldBank. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2022 – December 2023 (English). Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a

Стаття надійшла до редакції 26.01.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 04.03.2024 р.

Pokotylo T. V.,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: pokotilo2017@gmail.com *https://orcid.org/0000-0002-2706-6371*

Berezin A. G.,
full-time postgraduate student of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: anbag2022@gmail.com

PUBLIC MANAGEMENT OF COMMUNAL PROPERTY: BEST PRACTICES FOR THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

The article investigated the public management of communal property in the context of Ukraine's post-war reconstruction. Special attention is paid to the analysis of national, international, and public initiatives aimed at restoring the destroyed infrastructure and ensuring the effective management of communal facilities. Different countries' best practices and methods to restore communal property after conflicts and natural disasters were studied.

After World War II, Germany received significant financial and technological aid under the Marshall Plan, which allowed for a rapid rebuilding of industry and infrastructure. Using the latest technologies and innovations contributed to increasing the efficiency and quality of restoration works. After the war, France developed its own Plan Monnet, which emphasized centralized planning and state regulation. The state actively coordinated the reconstruction process, providing financial and administrative resources. Post-war Japan achieved an "economic miracle" thanks to the implementation of effective economic reforms and the development of high-tech industry. Innovation and research have become critical elements of reconstruction.

The article differed from other studies in its complexity and emphasis on the practical aspects of the implementation of restoration projects, in particular on the possibility of involving public-private partnerships and public initiatives. The key challenges faced by local self-government bodies were also considered, and specific recommendations were offered to improve the efficiency of communal property management in the post-war period. The conclusions of the article emphasized the need for coordinated efforts of all interested parties for the successful recovery and sustainable development of Ukraine.

The results of this study can be used by the government, local authorities and public organizations to develop strategies and programs for the restoration of communal property. Implementation of effective management practices will contribute to faster and better reconstruction, increase of economic stability and improvement of the population's well-being.

Keywords: infrastructure restoration, damage compensation, management efficiency, property management, municipal assets, public governance, sustainable development, strategic planning.

REFERENCES

1. Velychko, L., & Kashchenko, D. (2023). Specificity of the activities of public authorities in emergency and crisis situations. *Theory and Practice of Public Administration, 2 (77), 7–21*. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-01 [in Ukrainian].
2. Storonianska, I.Z. (2022). Challenges and priorities of asset management of territorial communities in wartime conditions: scientific and analytical report. Lviv: M. I. Dolishny Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. (Series "Problems of Regional Development") [in Ukrainian].
3. Hibadullin, O., & Kosenko, V. (2023). Theoretical aspects of forming a sustainable system of industrial and personnel recovery in the region during the post-war period. *Actual Problems of Public Administration, 2 (63), 25–43.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-02 [in Ukrainian].
4. In Touch Ukraine Foundation. (n.d.). Humanitarian aid from the UN. URL: https://www.intouchukraine.com/uk/nashi-proekts/ [in Ukrainian].
5. Drokhobetskyi, I. (2022). Features of managing communal property in the conditions of administrative-territorial reform. *Actual Problems of Management and Public Administration in Wartime and Post-War Reconstruction of Ukraine, 88–91* [in Ukrainian].
6. Duginets, H., & Kolodko, N. (2023). Economic recovery and development of countries after armed conflicts: experience for Ukraine. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law, 5, 46–65* [in Ukrainian].
7. Kovalenko, M.M., & Dunayev, I.V. (2023). Components of public policy in the conditions of implementing a mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration, 1 (76), 7–25*. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01 URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607 [in Ukrainian].
8. Ministry of Infrastructure of Ukraine: official website. (n.d.). URL: https://mtu.gov.ua/ [in Ukrainian].
9. Orel, Yu.L., & Kulinich, O.V. (2023). The impact of business deregulation on post-war economic recovery in Ukraine: public administration aspect. *Scientific Notes of Tavria National University Named After V.I. Vernadsky. Series: Public Administration, 34 (73), 6.* DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06 [in Ukrainian].
10. Orel, Yu., & Rychka, R. (2023). Public administration in the context of involving territorial communities in the development of solar energy: analysis of innovative models and challenges for Ukraine. *Actual Problems of Public Administration, 2 (63), 44—55*. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03 [in Ukrainian].
11. Plan of Recovery of Ukraine. (n.d.). URL: https://recovery.gov.ua/ [in Ukrainian].
12. Sidenko, S.V. (2022). Priorities and factors of innovation policy: experience of certain East Asian countries and strategic imperatives for post-war reconstruction of Ukraine. *Economy of Ukraine, 11, 47–75*. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.047 [in Ukrainian].
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Recovery Funds of Ukraine*. URL: https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini [in Ukrainian].
14. World Bank. (n.d.). Targeted Fund for Support, Recovery, Reconstruction, and Reform of Ukraine (URTF). URL: https://www.worldbank.org/uk/programs/urtf/overview [in Ukrainian].
15. Aboushala, M., & Haj Ismail, S. (2022). Post-war rural resilience as a development strategy in theory and practice. *TRC Journal of Humanitarian Action, 1 (1), 19–29*. DOI: https://doi.org/10.55280/trcjha.2022.1.1.000
16. Jacoby, T. (2007). Hegemony, modernization and post-war reconstruction. *Global Society, 21 (4), 521–537*. DOI: https://doi.org/10.1080/13600820701562751
17. Orel, Yu., Kulinich, O., Smahliuk, A., Popov, A., & Rychka, R. (2024). Fostering resilient growth in local communities via governance strategies: key challenges and effective tools. *Archives des Sciences, 74 (3), 184–189*. DOI: https://doi.org/10.62227/as/74329
18. Thumm, N. (2018). The good, the bad and the ugly – the future of patent assertion entities in Europe. *Technology Analysis & Strategic Management, 30 (9), 1046–1056*. DOI: https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1434875
19. World Bank. (2024). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (Febr., 15, 2024). URL: http://surl.li/yyqolj
20. World Bank. (2024). Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a

The article was received by the editors 26.01.2024.
The article is recommended for printing 04.03.2024.

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-14
УДК 35.075.5

Аносов Олексій Валентинович,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: alex.a.dp17@gmail.com *https://orcid.org/0009-0001-5464-4501*

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ЯК ПРИХОВАНИЙ ДРАЙВЕР РОСТУ УКРАЇНСЬКОГО МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ І ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ: ЧИ Є ПІДСТАВИ ДЛЯ ПОВЕРНЕННЯ УПЕВНЕНОСТІ?

Анотація. Стаття присвячена ролі інноваційних екосистем в оновленні середовища для функціонування малого і середнього бізнесу і публічного управління України. Метою статті є критичне узагальнення сучасних теоретичних досліджень про роль інноваційних екосистем та розробка пропозицій щодо їх використання як потенційного драйверу українського малого і середнього бізнесу у повоєнний і післявоєнний часи. Стаття містить стислий огляд літератури з метою виявлення та аналізу відповідної літератури щодо зв'язків і можливостей між вимогами цифрової епохи та поточними стратегіями асоціативних і неасоціативних бізнес-структур. Огляд буде проведено з урахуванням цифрової трансформації та подальшого прискорення цифровізації в умовах воєнного стану в Україні.

Робиться важливий висновок, що розвиток інноваційних екосистем в Україні може призвести до створення нових високотехнологічних кластерів, особливо в IT-секторі, біотехнологіях, агро-технологіях та відновлюваній енергетиці. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням і обґрунтуванням формату бізнес-екосистем (BEF) для України. Формат бізнес-екосистем може відіграти ключову роль у відновленні та розвитку економіки України, особливо в контексті підтримки малого і середнього підприємництва під час війни та у післявоєнний період. Для цього вже є фактично наявні передумови і глобальний тренд на це.

Ключові слова: малий і середній бізнес, бізнес-екосистеми; підприємництво; публічне управління; цифрові рішення; технологічні кластери, екосистеми цифрових послуг, цифровізація.

Актуальність дослідження інноваційних екосистем як прихованого драйвера росту українського малого і середнього бізнесу (далі – МСП) у повоєнний і післявоєнний часи обумовлена критичним станом цього сектору економіки та потребою у нових підходах до його відновлення і розвитку. Сучасний стан українського МСП характеризується значними викликами, спричиненими воєнними діями та економічною нестабільністю. У 2023-2024 рр.

Як цитувати: Аносов О. В. Інноваційні екосистеми як прихований драйвер росту українського малого і середнього бізнесу і публічного врядування: чи є підстави для повернення упевненості? *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 220–236. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-14

In cites: Anosov, O.V. (2024). Innovative ecosystems as a hidden growth driver for Ukrainian small and medium-sized businesses and public governance: are there ground for renewed confidence? *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 220–236.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-14 [in Ukrainian].

© Аносов О. В., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

спостерігається негативний тренд, що виражається у різкому скороченні кількості фізичних осіб-підприємців (ФОПів), що працюють з великими сумами і є, напр., платниками ПДВ [1], що свідчить про кризову загрозу в секторі. Виникає питання: за рахунок яких операцій і ресурсів далі відновлюватися? Звичайно, ця ситуація вимагає інноваційних рішень для підтримки та стимулювання розвитку МСП, які є ключовим елементом економічної системи країни. В умовах глобальної цифровізації та невизначеності, спричиненої війною, особливої ваги набувають асоціативні та неасоціативні бізнес-структури, які можуть стати платформою для інтеграції українських МСП у глобальне економічне середовище, сприяючи їх цифровій трансформації та підвищенню конкурентоспроможності.

Інноваційні екосистеми, що формуються навколо асоціативних та неасоціативних бізнес-структур, можуть стати ключовим фактором у подоланні поточних труднощів та забезпеченні стійкого розвитку МСП в Україні [13]. Ці структури надають можливості для обміну знаннями, співпраці та доступу до нових ринків, що особливо важливо в контексті післявоєнної відбудови економіки. Досвід інших країн, зокрема Румунії [25; 16], демонструє потенціал таких екосистем у підтримці цифрової трансформації МСП. Однак, враховуючи унікальність ситуації в Україні, існує потреба у розробці специфічних моделей інноваційних екосистем, які б враховували локальний контекст та сприяли не лише виживанню, але й активному розвитку українського МСП. Наступний приклад: у Німеччині, одній з найбільш розвинених країн ЄС, більше 2,7 мільйонів підприємств представлені понад 300 великими професійними бізнес-асоціаціями та палатами. З них 65 є Центрами цифрових інновацій, які постійно підтримують МСП у розробці цифрових бізнес-стратегій [14; 32]. Поза межами ЄС, Силіконова долина в районі затоки Сан-Франциско до Сан-Хосе в США була визнана номером один у світі за своєю діяльністю навколо інноваційних хабів. Глобальні дослідження показують [30], що Силіконова долина виграє від збалансованого розвитку інноваційних досліджень, інноваційної економіки та інноваційної екосистеми.

Незважаючи на наведені приклади з Румунії, Німеччини та США, розуміння асоціативних та неасоціативних бізнес-структур у багатьох випадках не еволюціонувало з точки зору цифрової трансформації. Дивно, але вони зараз ризикують стати неактуальними для стартапів та усталених МСП, які потребують швидкого доступу до ринків, релевантних бізнес-мереж та інших засобів для просування свого бізнесу в цифрову епоху та на цифрових ринках. А це значить, що асоціативні та неасоціативні бізнес-структури мають можливість інвестувати у власну цифрову трансформацію, щоб збільшити свої цифрові можливості та запропонувати нові та оновлені цифрові послуги для своїх членів [3]. Це особливо актуально, оскільки один із факторів, що сприяє членству в бізнес-структурах, - це можливість розвитку бізнесу для МСП, оскільки в багатьох випадках організації потребують доступу до релевантних асоціативних структур для досягнення своїх фінансових та нефінансових цілей, особливо в глобальному цифровому світі.

Отже, для сучасної і особливо післявоєнної України дослідження цього питання є важливими для розуміння перспектив відновлення стійкого розвитку економіки України та визначення ефективних механізмів підтримки МСП у складних умовах повоєнного та післявоєнного періодів.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Дійсно, не викликає сумніву, що інноваційні екосистеми відіграють ключову роль у підтримці та розвитку МСП, забезпечуючи доступ до глобальних ринків та ресурсів завдяки цифровій трансформації.

Асоціативні бізнес-структури, як правило, використовують та оновлюють інформацію на своїх вебсайтах як основну онлайн-платформу та розміщують оновлення на сайтах своїх соціальних мереж. Проте потенціал інших цифрових платформ і каналів, здається, залишається невикористаним і/або нерозкритим, що обмежує їхній цифровий потенціал і стратегію. Цей брак цифрових навичок, у тому числі можливостей цифрового маркетингу, який може допомогти бізнес-асоціаціям отримати більшу видимість в Інтернеті та цифрову залученість своїх членів або підписників, залишається важливим стратегічним заходом, який має додатковий потенціал. Граб та ін. [17] у такому випадку припускають, що самокеровані команди можуть підтримувати організації, такі як асоціації, щоб отримати вигоду від зривів ринку, викликаних цифровою ерою. Тут малий і середній бізнес все ще може охопити та використовувати величезний потенціал завдяки можливостям цифрової трансформації [11; 21; 29]. Нові технології, якими б різноманітними вони не були, пропонують цілий ряд застосувань для покращення продуктивності та подолання обмежень, пов'язаних із розміром, з якими вони стикаються під час ведення бізнесу. Проте малий і середній бізнес має бути краще підготовлений, а ставки високі. МСП є важливим економічним фактором у більшості країн і регіонів, вони створюють робочі місця та є цементом інклюзивного та сталого суспільства. Цифровий розрив у навичках окремих людей і суспільства загалом посилив нерівність між людьми, регіонами та компаніями, і існує занепокоєння, що переваги цифрової трансформації можуть отримати перші користувачі, що ще більше розширить цю нерівність [27]. Тому цифровізація МСП стала головним політичним пріоритетом у країнах ОЕСР та за її межами.

Попри таку суто практичну і навіть прагматично господарську перспективу, коли буквально «ставати і робити!», у такому контексті водночас бракує навіть огляду літератури щодо (а) концепцій, які описують асоціативні та неасоціативні бізнес-структури в умовах цифрової епохи і те (б), як має поводитися державі щодо них [2]. Напр., бракує бачення структури бізнес-екосистеми для цифрової ери, що має потенціал для підтримки МСП в Україні. Загальновідомо, що асоціативні бізнес-структури, такі як бізнес-асоціації, сприяють обміну знаннями, координації зусиль та доступу до нових ринкових можливостей, проте в Україні механізми їхньої взаємодії з МСП залишаються недостатньо сформованими. Важливим аспектом є дослідження впровадження та інтеграції цифрових асоціацій та платформ у бізнес-процеси, що створює нові виклики та можливості для МСП. Подальше вивчення цих питань є необхідним для розробки стійких моделей розвитку МСП, які забезпечать довготривалий економічний ріст та конкурентоспроможність українського бізнесу на глобальному ринку.

Метою статті є критичне узагальнення сучасних теоретичних досліджень про роль інноваційних екосистем та розробка пропозицій щодо їх використання як потенційного драйверу українського малого і середнього бізнесу у повоєнний і післявоєнний часи.

Застосована методологія і підхід. Дана стаття є логічним авторським продовженням дискусії навколо оригінальної статті групи румунських вче-

них [16] за 2022 рік: вона спирається (але, звичайно, не обмежується) на їхні масштабні теоретичні узагальнення і та інші огляди [6; 9; 12] літератури. Але, як логічне продовження вже існуючих численних статей, дана стаття переносить більший акцент на українську основу і реалії і співвідносить той набутий досвід і науковий синтез щодо вітчизняної кон'юнктури.

Ґрунтуючись на гіпотезі про те, що асоціативні та неасоціативні бізнес-структури мають значний потенціал для впровадження цифрової трансформації українських МСП та надання платформ та інструментів своїм членам для побудови відносин і розвитку бізнесу, ця стаття намагається відповісти на таке запитання: які теми найбільш поширені в літературу про асоціативні та неасоціативні бізнес-структури, які можуть надати можливості розвитку бізнесу МСП у цифрову епоху?

Стаття містить стислий огляд літератури з метою виявлення та аналізу відповідної літератури щодо зв'язків і можливостей між вимогами цифрової епохи та поточними стратегіями асоціативних і неасоціативних бізнес-структур. Огляд буде проведено з урахуванням цифрової трансформації та подальшого прискорення цифровізації в умовах воєнного стану в Україні і в умовах недавньої кризи пандемії Covid-19.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-екосистема — це економічна спільнота, підтримувана інтерактивними організаціями та окремими особами, включаючи клієнтів, постачальників, провідних виробників, фінансові установи, торгові асоціації та спілки, органи стандартизації, державні установи та інші зацікавлені сторони [26]. Це також динамічна структура, що містить сукупність взаємопов'язаних і залежних організацій [28]. У цьому контексті багато організацій часто прагнуть розробляти та обмінюватися інноваціями, задовольняти потреби клієнтів та отримувати прибуток відповідно до своїх можливостей через конкуренцію, співпрацю чи координацію [7]). У бізнес-екосистемі компанія також здатна розвиватися в чотири етапи, а саме: народження, розширення, лідерство та самооновлення/смерть/ Більше того, бізнес-екосистема зазвичай розвивається на основі самоорганізації, виникнення, спільної еволюції та адаптації.

Як учасники бізнес-екосистеми компанії отримують такі переваги: (1) можливості співробітництва та розвитку в бізнес-мережах, (2) захист від ворожих загроз, (3) спільна доля серед членів та (4) наявність інноваційних платформ [24]. Понад те, прогрес окремих компаній здатний проводити прогрес інших організацій, що є членами бізнес-екосистеми. Як організаційний недолік слід зазначити, що зміни часто поширюються по всій системі і руйнують окремі високо-або низько-ефективні галузі, коли частина екосистеми трансформується. Це показує, що занепад конкретної організації впливає незадовільну роботу інших, які є членами бізнес-екосистеми.

У статті [16] міститься узагальнене представлення де-факто основних сучасних концепцій асоціативних бізнес-систем, які прямо пов'язані (або в яких функціонує) з цифровим бізнесом: це дослідження пропонує 9 різних типів: ділові мережі / ділові відносини; різноманітність учасників мережі/ бізнес-екосистеми; мережі зацікавлених сторін у бізнес-асоціаціях; інноваційні мережі; цифрові екосистеми/цифрове середовище; цифрові асоціації/цифрові мережі; середовище електронного ринку/електронного бізнесу; е-кластери/е-хаби/цифрові інноваційні хаби; цифрове підприємництво. І, зрозуміло, що потенційно це дає нам – українцям – узагальнене уявлення

про те, що можна зробити для підтримки МСП в умовах і після війни. Проведений румунами [16] аналіз літератури «виявив, що концепція бізнес-мереж і поняття ділових відносин є найбільш обговорюваними». Зазвичай бізнес виникає з ідеї чи ринкової можливості. У контексті створення цінності, кожне новостворене підприємство починає розробляти нові продукти або послуги, що часто можливе лише через зв'язки та співпрацю з іншими компаніями та організаціями, такими як постачальники, дистриб'ютори, урядові установи або різні експерти. Співпраця та комунікація між підприємствами для досягнення певних цілей визначає бізнес-мережі та ділові відносини. Це процес взаємовигідних стосунків з іншими підприємствами, клієнтами чи професіоналами, які мають відношення до певної галузі. Завдяки взаємодії з бізнес-мережами та використанню ділових зв'язків, компанія може розвивати інноваційні бізнес-процеси, підвищувати конкурентоспроможність та укладати офіційні чи неформальні угоди для досягнення стратегічних або оперативних цілей, а також обмінюватися бізнес-ноу-хау. Які спільні ознаки і публічно-управлінські корисні можливості з таких бізнес-структур можна виокремити? Їх декілька:

1) У сучасному бізнес-середовищі все більшого значення набувають концепції мережевих структур та бізнес-екосистем. Ці моделі описують складні взаємозв'язки між різноманітними учасниками ринку, які спільно формують динамічне бізнес-середовище.

2) Ключовою особливістю таких систем є різноманіття акторів – від окремих підприємців до великих корпорацій та державних установ. Їхня взаємодія на різних рівнях та з різною експертизою створює унікальну цінність та постійно розвиває екосистему.

3) Особливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні мережі. Вони об'єднують організації та фахівців для спільних досліджень і розробок, стаючи важливим джерелом інформації та каталізатором стратегічного розвитку бізнесу.

4) Не менш важливими є мережі стейкхолдерів, які включають різні групи впливу на бізнес-процеси. Їхня взаємодія може суттєво впливати на прийняття рішень та діяльність організацій.

5) З розвитком цифрових технологій з'являються нові форми асоціативних бізнес-структур. Це цифрові асоціації та мережі, що функціонують на спеціальних платформах, цифрові екосистеми, які формують нове середовище для підприємництва, електронні ринки та бізнес-платформи.

6) Окремо варто відзначити роль електронних кластерів та центрів цифрових інновацій. Вони стають майданчиками для співпраці з використанням передових цифрових методів та інструментів, сприяючи технологічному розвитку бізнесу.

Структура бізнес-екосистеми для розвитку підприємництва у цифрову епоху набуває особливого значення в контексті сучасних економічних викликів. Мережева взаємодія та зв'язки у ділових мережах і екосистемах на різних рівнях підтримують організації в їхніх інноваційних прагненнях, підвищують конкурентоспроможність та сприяють реалізації стратегій. З моменту створення та виходу на ринок, організація розпочинає тривалий процес комунікації, співпраці та розвитку різноманітних ділових відносин з широким колом стейкхолдерів. Це призводить до постійної еволюції бізнес-екосистеми, яка змінюється під впливом дій організації, її продуктів чи послуг.

Малі та середні підприємства, будучи частиною бізнес-екосистеми, навчаються розвивати свій бізнес та використовувати можливості співпраці. Вони прагнуть стати учасниками кооперативних платформ, особливо в рамках асоціативних та неасоціативних бізнес-структур. Відзначається суттєва різниця між традиційними офлайн-моделями бізнес-структур та тими, що орієнтовані на цифрову епоху: останні включають цифрові платформи, моделі коворкінг-хабів, проєкти цифрових інновацій та концепції цифрової трансформації. Відповідно, такі концепції, як електронні торговельні майданчики, електронні хаби, центри цифрових інновацій, електронні кластери та цифрове підприємництво, втілюють ідеї інноваційних бізнес-моделей та ділових відносин, орієнтованих на інтеграцію нових цифрових технологій. Однак ці можливості ще не повністю використовуються МСП і не завжди зрозумілі для ринку та його учасників. Запропонована структура бізнес-екосистеми для МСП покликана стимулювати розвиток бізнесу через асоціативні та неасоціативні структури у цифрову епоху, надаючи навігаційну допомогу для ефективного використання цих бізнес-структур.

У контексті сучасного бізнес-середовища концепція бізнес-екосистем набуває все більшого значення, особливо в умовах цифрової трансформації. Бізнес-екосистеми спочатку пояснювалися шляхом демонстрації схожості з біологічною екосистемою (аналогії з біологічною екологією, альянсними кластерами і бізнес-симбіозом), а останнім часом — з промислової точки зору (економіка як екосистема), де зацікавлені сторони взаємодіють з економічною метою і, таким чином, впливають на різні типи учасників ринку [5; 19]. Література про цифрову бізнес-екосистему (DBE) з'являється як підмножина літератури про бізнес-екосистему і включає термінологію цифрової екосистеми. DBE — це відносно нова концепція, яка виникла в Європі для підвищення ефективності МСП за допомогою ІКТ для спільної роботи з безшовною сумісністю та мережевою архітектурою у спільному середовищі та для підвищення конкурентоспроможності на ринку [8; 31]. Сучасні дослідження пропонують об'єднати різні типи екосистем в рамках реалізації ціннісної пропозиції, підкреслюючи важливість взаємодоповнюючих зв'язків між різними суб'єктами. Це особливо актуально для України, де формуються регіональні ІТ-кластери, такі як Харківський та Львівський, які створюють унікальні середовища для співпраці та інновацій.

Не розділяючи термінологію та структурні типи екосистем, є ідеї [18; 22] об'єднати концепцію екосистеми в рамках реалізації ціннісної пропозиції, що підтримується за допомогою структури узгодження і зв'язку між різними типами екосистем, можливостями співпраці, партнерами або як певним набором суб'єктів з багатосторонніми взаємодоповнюючими зв'язками, які не повністю або ієрархічно контролюються, але пов'язані колективною роботою. Враховуючи взаємозв'язані відносини між різними типами організацій, що є частиною різних розвиваючих екосистем, і в контексті цифрової трансформації, постає ідея поширювати такий вид структури бізнес-екосистеми (BEF; business ecosystem framework), яка враховує вимоги цифрової епохи, не виключаючи всі інші фактори впливу та ролі інших суб'єктів, які можуть вплинути на розвиток екосистеми в певний момент часу. Деякі з цих взаємозв'язків відомі в літературі як структура 4-- і 5-звінної інноваційної спіралі, що підкреслює економіку знань, співпрацю та взаємодію між різними типами мереж, гібридними організаціями (університети, різні галузі, уряди, профінан-

совані ЄС проєкти) та можливостями співпраці або крос-навчання з участю громадянського суспільства, креативних індустрій та інших потенційних вигід певного культурного впливу або природного середовища [10; 15] (рис. 1).

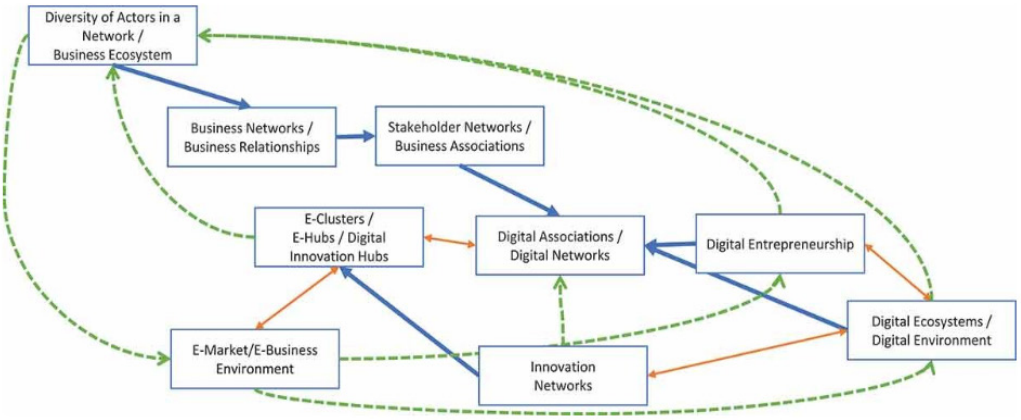


Рисунок 1. Структура бізнес-екосистеми для розвитку МСП за допомогою асоціативних та неасоціативних бізнес-структур у цифрову епоху

Figure 1. Business ecosystem structure for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age

**Джерело: [16, с. 9].*

Уявлення-паралелі з українськими аналогами, такими як Дія.Сіті, середовища Харківського і Львівського ІТ-кластерів, демонструють важливість створення сприятливих умов для розвитку цифрових бізнес-екосистем. У цих середовищах активно впроваджуються інноваційні підходи та платформи для підтримки МСП, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змінних ринкових умов, підвищувати свою конкурентоспроможність та успішно інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Українські ІТ-кластери, такі як Львівський, демонструють, як може працювати ця модель на практиці, об'єднуючи компанії, освітні заклади та місцеву владу для створення сприятливого середовища для інновацій та розвитку талантів. Важливу роль у формуванні цифрових бізнес-екосистем в Україні відіграють також міжнародні проєкти та політики, які сприяють інтеграції українського бізнесу у глобальні мережі.

МСП та інші типи організацій заохочуються до доступу до різних форм співпраці для здобуття знань, інформації, можливостей для партнерства та конкурентних переваг у місцевих чи глобальних бізнес-середовищах, включаючи можливості фінансування для цифровізації [20; 23]. Співпраця може бути формальною чи неформальною асоціативною структурою з конкретною метою чи проєктом, використовуючи різні типи ресурсів для досягнення певного результату. Партнерства можуть створюватися різними типами фахівців чи організацій та можуть працювати разом, навіть якщо вони працюють у тій самій галузі або є конкурентами. Звідси мережева співпраця (т.зв. нетворкінг) може розвивати можливості для спільної конкуренції, інновацій, впливу на конкретну галузь та впливу на нормативні або ринкові регулювання. Вищезазначена структура виявляє деякі з найважливіших цілей бізнес-мереж та бізнес-відносин, а саме: важливість колективних дій, спільної роботи для

досягнення конкретної мети, впливових груп для мобілізації мас або різних інституцій, підтримки та ноу-хау для інтернаціоналізації або доступу до нових ринків, змін та нових напрямків у певній галузі чи суспільстві. Таким чином, BEF-структура (business ecosystem framework (BEF)) для цифрової епохи візуалізує взаємозв'язки на мікро- та макрорівнях між різними потенційними акторами, мережами, асоціаціями та тим, як елементи бізнес-середовища, інвестиційного клімату, підприємницької культури та ставлення МСП можуть працювати разом, щоб інтегруватися та розвивати цифрову екосистему для підвищення можливостей бізнес-розвитку. Разом це для України і, напр., Дія. Сіті вказує на те, що використання різних форм партнерства допоможе створити ефективні мережі для підтримки цифровізації та виходу на міжнародні ринки. Розвиток таких колаборaційних структур сприятиме формуванню сприятливого інвестиційного клімату та підприємницької культури, що сприятиме загальному економічному зростанню та стабільності.

Прямі кооперaційні зв'язки мають взаємний вплив та здатні генерувати інноваційні ідеї й нові ринкові можливості, що відображається на мікро та макрорівнях економічних відносин. Зокрема, цифрове підприємництво відіграє ключову роль у розвитку та трансформації цифрової екосистеми. Цей процес стимулює появу колаборативних проєктів та інноваційних можливостей у цифрових асоціаціях, таких як центри цифрових інновацій, електронні хаби та кластери. Їхня діяльність, зорієнтована на спільні цілі, безпосередньо впливає на формування електронного ринку та бізнес-середовища.

Ці відносини на мікрорівні мають загальний позитивний вплив і впливають на інші типи відносин на макрорівні, заохочуючи постійні інновації та співпрацю, таким чином змінюючи бізнес-екосистему та змушуючи її переходити на наступний рівень розвитку (показано зеленими/пунктирними зв'язками), маючи мати на увазі взаємозв'язок між різноманітністю учасників мережі або бізнес-екосистеми. Вони співіснують і співпрацюють з новими цифровими екосистемами, які охоплюють нові можливості для цифрового підприємництва, електронні кластери, електронні центри, центри цифрових інновацій або інші нові бізнес-канали, такі як електронні ринки чи середовище електронного бізнесу.

Структурна побудова у вигляді саме бізнес-екосистеми (а не просто бізнес-асоціації з найманим штатом) демонструє потенційні шляхи еволюції взаємозв'язків між різноманітними учасниками ринку. Ця еволюція може призвести до реалізації конкретних проєктів та створення інновацій на основі новітніх цифрових технологій, що в свою чергу сприяє формуванню цифрової екосистеми. На цьому новому рівні зв'язки в структурі бізнес-екосистеми можуть змінюватися, розвиватися та створювати нові можливості для співпраці в цифрову епоху. На цьому новому рівні зв'язки в BEF можуть змінюватися, розвиватися та створювати нові можливості для співпраці в епоху цифрових технологій. Організації, залучені до асоціативних або спільних структур, користуються індивідуальною та колективною підтримкою, забезпечують розуміння різних аспектів і можуть заохочувати розвиток ділових стосунків і більш потужних ділових мереж. Таким чином, динамічна природа сучасних бізнес-екосистем створює сприятливе середовище для інновацій, адаптації та розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

Отже, як бачимо, огляд літератури визначив найбільш поширені теми в літературі про асоціативні та неасоціативні бізнес-структури: в них згадува-

лися чотири поняття. Менш згадані концепції та теми можуть бути не такими важливими чи застосованими в теорії та бізнес-практики на даний момент часу, але пропонують альтернативи або нові засоби для підтримки МСП в епоху цифрових технологій. Вони можуть стати основою та вимогами для потенційної (та підлягає перевірці) структури для визначення та використання можливостей розвитку бізнесу для МСП в епоху цифрових технологій. Таким чином, асоціативні та неасоціативні бізнес-структури можуть отримати вигоду від цих концепцій та BEF у майбутньому.

Такі менш часто поширені поняття, як «електронні ринки», «електронні центри», «центри цифрових інновацій», «електронні кластери» та «цифрове підприємництво» переважно втілюють концепції інноваційних бізнес-моделей, бізнес-мереж і бізнес-відносин між різними організаціями. Вони зосереджені на інтеграції нових цифрових технологій і забезпеченні для своїх членів або зацікавлених сторін до них. Але, слід відзначити, що навіть сьогодні ринок і резиденти it-кластерів і державних екосистем (напр., як в Люксембурзі і у Відні) з певним скепсисом ставляться до них.

Також важливим є і те, що відзначається зростаючий практичний (а не суто теоретичний) інтерес і потенціал нового типу структур – це бізнес-екосистеми (BEF), які підтримує бізнес-екосистему разом із її учасниками для стимулювання розвитку бізнесу в епоху цифрових технологій. Запропонований тип BEF забезпечує взаємозв'язки на мікро- та макрорівні між різними потенційними акторами, мережами та асоціаціями. Остаточні переваги такого типу структур, як BEF мають бути підтверджені емпірично (зараз наразі найпростішим форматом для цього є цифрові екосистеми сервісів, напр., «Система Bitbon» українського походження) та способи посилення в них бізнесу МСП в епоху цифрових технологій. А це значить, що це і є певна «вказівка» на «дорожню мапу» асоціативним і неасоціативним бізнес-структурам щодо покращення їхніх послуг і додавання вартості в галузях.

Що все це значить для України? Як мінімум йдучи світовим трендом в розвинених країнах, для сучасної та післявоєнної України важливо підтримувати розвиток бізнес-екосистем, які включають як асоціативні, так і неасоціативні структури. Це сприятиме інтеграції цифрових технологій та забезпеченню доступу до них для МСП, що є ключовим фактором у відновленні та зростанні економіки. Так, згідно з даними, за останні роки інтерес до нових типів бізнес-структур, таких як BEF, значно зріс. Наприклад, електронні кластери та центри цифрових інновацій, що зосереджуються на інтеграції цифрових технологій, можуть забезпечити ріст ВВП на 2-3 % щорічно завдяки підвищенню продуктивності та інноваційності МСП. Впровадження таких структур, як BEF, може призвести до збільшення інвестицій у цифрову економіку України. Прогнозується, що до 2030 року частка цифрових технологій у ВВП країни може досягти 10%, що створить нові робочі місця та підвищить конкурентоспроможність українських компаній на глобальному ринку. Післявоєнна відбудова України потребуватиме впровадження дуже сучасних (навіть проривних) цифрових рішень, таких як Система Bitbon, що забезпечить прозорість та ефективність бізнес-процесів. Це дозволить значно знизити корупцію та підвищити довіру інвесторів, що, у свою чергу, може залучити значні додаткові інвестиції з приватних джерел.

Україна, переживаючи складні часи через війну, стикається з необхідністю відбудови економіки та суспільства. У цьому контексті інноваційні еко-

системи можуть стати прихованим драйвером росту МСП. На прикладі розглянутих вище інноваційних екосистем, можна сказати, що такі екосистеми об'єднують різні елементи, такі як стартапи, науково-дослідницькі інститути, інвестори та державні структури, створюючи середовище, сприятливе для розвитку нових технологій та бізнес-моделей. Однак, існують певні ризики, які необхідно враховувати: 1) недостатня інфраструктура для підтримки інновацій; 2) руйнування багатьох об'єктів, включаючи дослідницькі центри та промислові зони, через війну з рф; проблема корупції та бюрократії може гальмувати розвиток інноваційних екосистем; 3) відсутність належного фінансування та підтримки з боку держави також становить серйозний ризик, оскільки МСП можуть не мати доступу до необхідних ресурсів для реалізації своїх інноваційних ідей.

Розвиток інноваційних екосистем в Україні може стати ключовим драйвером економічного відродження та зростання. Можна передбачити три головні різновиди ділових екосистем, які мають перспективи для України, – це технологічні кластери та екосистеми цифрових послуг.

1) Технологічні кластери можуть забезпечити зосередження ресурсів, знань і навичок у певних галузях, таких як інформаційні технології, біотехнології та зелена енергетика. Це сприятиме створенню інноваційних продуктів і послуг, що підвищить конкурентоспроможність українських МСП на глобальному ринку. Наприклад, розвиток IT-кластерів у Львові та Києві вже демонструє значний потенціал для зростання, залучаючи іноземні інвестиції та створюючи нові робочі місця. За прогнозами, до 2034 р. такі кластери можуть збільшити частку IT-сектора у ВВП до 10 %.

2) Галузеві екосистеми, особливо - зеленої енергетики і агро-інноваційні. Напр., екосистеми зеленої енергетики мають величезний потенціал в Україні, зважаючи на її природні ресурси та прагнення до енергетичної незалежності. Інвестування в сонячну, вітрову та біоенергетику може не тільки зменшити залежність від імпорту енергоресурсів, але й сприяти створенню нових робочих місць і зменшенню впливу на довкілля. Очікується, що до 2030 р. частка зеленої енергетики у загальному енергетичному балансі країни може досягти 25 %, що створить стабільний ринок для інвесторів та підприємців. Агро-інноваційні екосистеми також мають великий потенціал в Україні, враховуючи її багаті аграрні ресурси. Інтеграція сучасних технологій у сільське господарство, таких як дрони, системи точного землеробства та біотехнології, може значно підвищити ефективність та продуктивність аграрного сектору. За прогнозами, впровадження агро-інновацій може збільшити врожайність на 20–30 % протягом наступних 10 років, що сприятиме зростанню експорту аграрної продукції та зміцненню економіки.

3) Екосистеми цифрових послуг зосереджені на наданні широкого спектру послуг, які сприяють цифровій трансформації бізнесу, включаючи консалтинг, програмне забезпечення як послугу (SaaS), хмарні обчислення та кібербезпеку. Ці екосистеми можуть забезпечити доступ до сучасних технологій для МСП, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та ефективності. Розвиток таких екосистем може допомогти Україні стати регіональним лідером у цифрових послугах, збільшуючи експорт цифрових продуктів і послуг на міжнародний ринок. Перші аналоги і прототипи в Україні вже існують (напр., «Система Bitbon» українського походження [4]) і активно розвиваються (табл. 1).

Таблиця 1. Оцінка перспектив нових ділових екосистем для реалізації МСП в Україні для цілей забезпечення стійкого економічного розвитку

Table 1. Assessment of the prospects of new business ecosystems for SMEs in Ukraine for sustainable economic development

Аспект	*Контекст*	*Ризики*	*Перспективи*	*Довгострокові ефекти*
1) технологічні кластери	Створення центрів інноваційних технологій у містах як Київ, Львів і Харків, залучення іноземних інвестицій, створення нових робочих місць	Недостатня інфраструктура, корупція, бюрократія, відсутність фінансування	Зростання частки IT-сектора у ВВП до 10% до 2034 року, залучення іноземних інвестицій	Сприяння економічному зростанню, створення висококваліфікованих робочих місць, розвиток інноваційних продуктів і послуг
2) екосистеми зеленої енергетики	Інвестиції в сонячну, вітрову та біоенергетику, зменшення залежності від імпорту енергоресурсів, створення нових робочих місць	Руйнування інфраструктури, недостатнє фінансування, регуляторні бар'єри	Досягнення 25% частки зеленої енергетики у енергетичному балансі до 2030 року, створення стабільного ринку	Підвищення енергетичної незалежності, зниження впливу на довкілля, створення нових робочих місць
3) агроінноваційні екосистеми	Інтеграція сучасних технологій у сільське господарство, підвищення ефективності та продуктивності аграрного сектору	Корупція, недостатня підтримка держави, відсутність інноваційної культури	Збільшення врожайності на 20-30% протягом 10 років, зростання експорту аграрної продукції	Підвищення ефективності сільського господарства, забезпечення продовольчої безпеки, розвиток експорту
4) екосистеми цифрових послуг	Надання широкого спектру цифрових послуг, підвищення продуктивності та ефективності МСП	Брак належного фінансування, бюрократичні перепони з інтеграцією державних і приватних реєстрів , нерівномірний рівень цифрової грамотності в містах і селі	Підвищення продуктивності МСП, зростання експорту цифрових продуктів і послуг	Створення регіонального лідера у цифрових послугах, збільшення продуктивності та ефективності бізнесу

**Джерело: розробка автора.*

Для розвитку BEF як найкращого середовища підтримки МСП в Україні необхідно – головне – створення спеціального законодавства (закон «Про ділові і/або цифрові екосистеми»), що регулює діяльність бізнес-екосистем та стимулює їх розвиток; та також подальший розвиток цифрової інфраструктури у бік ще більшого покриття широкосмуговим інтернетом з поточних 65 % до 95 % території країни; адаптація освітніх програм до потреб бізнес-екосистем, зокрема – потрібно збільшити кількість спеціалістів у сфері IT та інновацій на 50 % протягом 5 років; фінансування і створення спеціальних фондів для підтримки BEF (рекомендується виділити не менше 1 % ВВП на розвиток інноваційних екосистем); міжнародна співпраця з інтеграцією українських BEF у глобальні мережі.

Цифрові кочівники, особливо ті, які є власниками бізнесу, можуть зіграти важливу роль у розвитку українських ділових екосистем. Притік циф-

ровних кочівників в Україну під гарантії Заходу може призвести до швидкого обміну знаннями та передовими практиками. Вони можуть сприяти розвитку місцевих підприємств, пропонуючи консультації, інвестуючи у стартапи та залучаючи міжнародні проєкти. Зокрема, власники бізнесу цифрових кочівників можуть надавати значний імпульс для великих проєктів у галузі ІТ та інноваційних технологій. Їх досвід та ресурси можуть допомогти українським компаніям виходити на нові ринки, впроваджувати нові бізнес-моделі та підвищувати свою конкурентоспроможність. Під гарантії Заходу, цифрові кочівники можуть працювати над великими замовленнями, що стимулюватиме економічне зростання та створення нових робочих місць.

В Україні вже існує ряд об'єктивних компонентів для впровадження та масштабування бізнес-сприятливих факторів і розвитку МСП, що може сприяти реалізації людського капіталу, постраждалого від війни. Серед них - високий рівень цифровізації суспільства та економіки, розвинена ІТ-інфраструктура та значна кількість кваліфікованих ІТ-фахівців, що створює основу для цифрової трансформації бізнесу. Важливим фактором є також наявність великої кількості вимушено переміщених осіб з високим рівнем освіти та професійних навичок, які можуть стати рушійною силою для створення нових підприємств та стартапів.

Крім того, в Україні вже діє спрощена система оподаткування для малого бізнесу, що полегшує започаткування власної справи. Значний потенціал має і розвинена система вищої освіти, яка може бути адаптована для підготовки підприємців та надання необхідних бізнес-компетенцій. Важливо відзначити і зростаючу міжнародну підтримку України, яка може бути спрямована на розвиток підприємництва та створення нових робочих місць. Крім того, партнерські відносини з міжнародними організаціями, такими як Horizon 2020 та ЄБРР, забезпечують додаткове фінансування та підтримку. Значний потенціал зеленої енергетики, завдяки природним ресурсам, сприяє сталому розвитку. Українська діаспора активно підтримує економічні ініціативи, залучаючи інвестиції та знання. Нарешті, сильний дух підприємництва та стійкість українського народу, продемонстровані під час війни, є дуже потужним нематеріальним активом для розвитку МСП та реалізації людського потенціалу. Ці компоненти, разом з інвестиціями в освіту та науку, можуть забезпечити швидкий економічний та соціальний ефект навіть без додаткової державної підтримки, сприяючи відновленню та зростанню після війни.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень можна надати такі зведені висновки.

1)Дослідження підкреслює важливість асоціацій для використання переваг динаміки екосистеми та надання послуг, які враховують концепції структури бізнес-екосистеми для епохи цифрових технологій. Наприклад, асоціації повинні прагнути до різноманітності учасників у своїй мережі, надавати (цифрові) платформи для розвитку мереж, залучати центри цифрових інновацій для сприяння співпраці та інноваціям і зв'язуватися з цифровими підприємцями, які стимулюють їхніх членів.

2)МСП може отримати вигоду від членства в асоціації, яка надає одну або кілька пропозицій, пов'язаних із структурою бізнес-екосистеми, які підтримуватимуть стратегії розвитку бізнесу. Таким чином, менеджери МСП можуть підключитися до цифрової екосистеми, яка підтримує підприємництво, будує інноваційні мережі та дозволяє їм брати участь у цифрових ринках.

Таким чином, асоціації, які надають послуги екосистеми цифрового бізнесу, підтримуватимуть розвиток бізнесу, оскільки вони забезпечують платформу для побудови власної (цифрової) екосистеми фірми.

3)Розвиток 4-х вищезазначених бізнес-екосистем в Україні може призвести до значного зростання економіки. За оцінками, ВВП країни може зрости на 20–30 % завдяки інтеграції сучасних технологій та розвитку МСП. Крім того, це сприятиме підвищенню рівня зайнятості та зниженню рівня безробіття, що позитивно вплине на соціально-економічну стабільність країни. Таким чином, інноваційні екосистеми можуть стати ключовим елементом стратегії розвитку України, забезпечуючи стійкий економічний ріст та процвітання у повоєнний і післявоєнний періоди.

4)Розвиток інноваційних екосистем може призвести до створення нових високотехнологічних кластерів, особливо в IT-секторі, біотехнологіях, агротехнологіях та відновлюваній енергетиці. Це сприятиме не лише економічному зростанню, але й підвищенню конкурентоспроможності країни на глобальному ринку. Крім того, такий підхід може стимулювати розвиток регіонів, створюючи нові робочі місця та зменшуючи економічну нерівність. Інтеграція України в глобальні інноваційні мережі та посилення міжнародного співробітництва в сфері R&D також можуть стати значними факторами зростання. У довгостроковій перспективі це може призвести до трансформації економіки України з ресурсо-орієнтованої на інноваційну, що забезпечить стійке економічне зростання та підвищення якості життя населення.

5)Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням і обґрунтуванням формату бізнес-екосистем (BEF) для України. Формат бізнес-екосистем (BEF) може відіграти ключову роль у відновленні та розвитку економіки України, особливо в контексті підтримки малого і середнього підприємництва (МСП) під час війни та у післявоєнний період. Для цього вже є фактично наявні передумови і глобальний тренд на це, зокрема: BEF об'єднує різні елементи бізнес-середовища, включаючи фінансові інститути, освітні заклади, державні органи та бізнес, що створює синергетичний ефект (за даними Світового банку, такі екосистеми можуть підвищити продуктивність МСП на 20–30 %); BEF стимулює інновації, оскільки в Україні, де IT-сектор складає близько 4 % ВВП, розвиток таких екосистем може збільшити цей показник до 10 % протягом 5–7 років; структуровані бізнес-екосистеми більш привабливі для інвесторів (за оцінками експертів, наявність розвиненої BEF може збільшити приплив прямих іноземних інвестицій на 15–20 % щорічно); відновлення економіки: BEF може прискорити відновлення економіки після війни. За прогнозами, правильно побудовані екосистеми здатні скоротити час економічного відновлення на 2-3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В Україні збільшилась чисельність ФОПів, але зменшилась кількість платників ПДВ (03 квітня 2024). URL: http://surl.li/wqaxdw

2. Гібадуллін О. В., Дунаєв І. В., Громов С .О. Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування».* 2024. Вип. 28 (57). С. 174–205. DOI: https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-174-205

3. Дунаєв, І., Костєнніков Д., Кушнір В. Цифрові кочівники: глобальні туристи чи нові робочі руки для післявоєнного відновлення України?. *Актуальні проблеми державного управління.* 2023. № 2 (63), С. 6–24. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01 URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/23505

4. Кудь А. А. Модернізація системи публічного управління в епоху інформаційних платформ : монографія Харків : Право, 2022. 432 с. DOI: https://doi.org/10.31359/9789669984296

5. Adner R. The wide lens: What successful innovators see that others miss. Penguin Publishing House, 2013.

6. Aryan V., Bertling J., & Liedtke C. Topology, typology, and dynamics of commons-based peer production: On platforms, actors, and innovation in the maker movement. *Creativity and Innovation Management.* 2021. № 30 (1). С. 63–79. DOI: https://doi.org/10.1111/caim.12392

7. Barnett M. The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. *Academy of Management Perspectives.* 2006. № 20 (2). С. 88–90. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591015

8. Bharadwaj A., aYeo, J. Digital Ecosystem and collaboration. In B. B. Schlegelmilch & R. S. Winer (Eds.), Routledge: *The Routledge companion to strategic marketing.* 2020. С. 151–162.

9. Bonina C., Eaton, B. Cultivating open government data platform ecosystems through governance: Lessons from Buenos Aires, Mexico City and Montevideo. *Government information quarterly.* 2020. № 37 (3), 101479. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101479

10. Carayannis E., Campbell, D. Developed democracies versus emerging autocracies: Arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation systems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2014. № 3 (12). С. 1–23. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-014-0012-2

11. Chen Y., Jaw, Y.-L., Wu, B.-L. Effect of digital transformation on organizational performance of SME. *Internet Research*. 2016. № 26 (1). С. 186–212. DOI: https://doi.org/10.1108/IntR-12-2013-0265

12. Coskun-Setirek A., Carmela Annosi M., Hurst W., Dolfsma W., Tekinerdogan B. (2023). Architecture and Governance of Digital Business Ecosystems: A Systematic Literature Review. *Formation Systems Management.* 2023. № 41 (1). С. 58–90. DOI: 10.1080/10580530.2023.2194063

13. Dunayev I., Gavkalova N., Kud A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. № 13 (124). P. 46–56. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285448 URL: https://journals.uran.ua/eejet/article/view/285448/280508 (SCOPUS)

14. European Commission. Smart Specialisation Platform (S3P). Brussels: European Commission, 2022. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/digital-innovation-hubs-tool

15. Galvao A., Mascarenhas C., Marques C., Ferreira J., Ratten V. Triple helix and its evolution: A systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management.* 2019. № 10 (3). С. 812–833. DOI: 10.1108/JSTPM-10-2018-0103

16. Georgescu A., Peter M., Silvia Avasilcai S. A business ecosystem framework for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age. *Cogent Business & Management*. 2022. № 9/1. DOI: 10.1080/23311975.2022.2143310

17. Grab B., Olaru M., Gavril R. (2019). Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management, suppl. quality-access to success. *Acces la Success*. 2019. № 20 (S2), 280–286. URL : http://surl.li/epqwgg

18. Gupta R., Mejia C., Kajikawa Y. Business, innovation and digital ecosystems landscape survey and knowledge cross sharing. *Technological forecasting & social change*. 2019. № 147. С. 100–109. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.07.004

19. Hart S., Sharma S. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*. 2004. №18. С. 7–18. DOI: 10.5465/AME.2004.12691227

20. Hettche M., Walker P. D. B-Harmony: building small business and small non-profits partnerships that thrive (A framework for collaborative competition. *Competition Forum*. 2010. № 8 (1). С. 86–93. DOI: 10.2139/ssrn.3028189

21. Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*. 2018. № 28 (1). С. 52–61. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2018.02.004

22. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. № 39 (8). С. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904

23. Kalenov O. E. Digital ecosystems of organizations. *Bulletin of the Plekhanov university of economics*. 2022. № 1. С. 139–147. DOI: 10.21686/2413-2829-2022-6-162-173

24. Majava J., Isoherranen V., Kess P. Business collaboration concepts and implications for companies. *International Journal of Synergy and Research*. 2013. № 2 (1). С. 23–40. URL: https://journals.umcs.pl/ijsr/article/view/1358

25. McDonald J., Mercieca B. M. What is a community of practice?. *Sustaining communities of practice with early career teachers.* Springer. 2021. С. 1–19. URL: http://surl.li/gltxyi

26. Moore J. The rise of a new corporate form. *The Washington Quarterly*. 1998. № 21 (1). C. 167–181.DOI: https://doi.org/10.1080/01636609809550301

27. OECD. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/bdb9256a-en. URL: http://surl.li/rsdkuy

28. Peltoniemi M. Business ecosystem: A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution / E-Business Research Center (EBRC). *Research Reports*. 2005. № 8. C. 1–93.

29. Peter M., Kraft C., Lindeque J. Strategic action fields on digital transformation- an exploration of the strategic action fields of Swiss SME and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*. 2020. № 13 (1). C. 160–180. DOI: 10.1108/JSMA-05-2019-0070

30. Randolph S. The bay area innovation system - science and the impact of public investment, BASIC- Bay Area Science and Innovation Consortium, Bay Area Council Economic Institute, 2019. URL: www.bayareaeconomy.org/files/pdf/BayAreaInnovationSystem2019.pdf

31. Russo-Spena T., Tregua M., Bifulco, F. Future internet and digital ecosystems. / T. Russo-Spena & F. Bifulco (Eds.). *Digital transformation in the cultural heritage sector, contributions to management science*. Springer, 2021. C. 17–38.

32. Schröder T. Innovative and globally networked: Germany. Berlin, 2024. URL: www.deutschland.de/en/topic/business/fraunhofer-innovation

Стаття надійшла до редакції 11.02.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 18.03.2024 р.

Anosov O. V.,
PhD-student of Economic Policy and Management Department,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: alex.a.dp17@gmail.com https://orcid.org/0009-0001-5464-4501

INNOVATIVE ECOSYSTEMS AS A HIDDEN GROWTH DRIVER FOR UKRAINIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AND PUBLIC GOVERNANCE: ARE THERE GROUND FOR RENEWED CONFIDENCE?

Abstract. The paper focuses on the role of innovation ecosystems in renewing the environment for small and medium-sized businesses and public administration in Ukraine. The aim of the article is to critically synthesize current theoretical research on the role of innovation ecosystems and develop proposals for their use as a potential driver of Ukrainian small and medium-sized businesses in wartime and post-war periods. The article provides a concise literature review to identify and analyse relevant literature on the connections and opportunities between digital age requirements and current strategies of associative and non-associative business structures. The review will be conducted considering digital transformation and the further acceleration of digitalization under martial law in Ukraine and in the context of the recent Covid-19 pandemic crisis. An important conclusion is drawn that the development of innovation ecosystems in Ukraine can lead to the creation of new high-tech clusters, especially in the IT sector, biotechnology, agrotechnology, and renewable energy. Prospects for further research are related to studying and substantiating the business ecosystem format for Ukraine. The business ecosystem format can play a key role in the recovery and development of Ukraine's economy, especially in the context of supporting small and medium-sized enterprises (SMEs) during the war and in the post-war period. There are already existing preconditions and a global trend for this.

Keywords: small and medium-sized businesses, business ecosystems; entrepreneurship; public administration; digital solutions; technological clusters, ecosystems of digital services, digitization.

REFERENCES

1. In Ukraine, the number of individual entrepreneurs has increased, but the number of VAT payers has decreased. (2024, April 3). LigaZakonhttp://surl.li/wqaxdw [in Ukrainian].

2. Hibadullin, O.V., Dunaiev, I.V., & Hromov, S.O. (2024). Components of the industrial recovery system of regions under martial law in Ukraine. *Bulletin of Postgraduate Education: Series "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration", 28(57), 174–205.* DOI: https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-174-205 [in Ukrainian].

3. Dunayev, I., Kostiennikov, D., & Kushnir, V. (2023). Digital nomads: Global tourists or new workforce for post-war recovery of Ukraine? *Actual Problems of Public Administration, 2(63), 6–24.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01 URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/23505 [in Ukrainian].

4. Kud, A.A. (2022). Modernization of the public administration system in the era of information platforms. Kharkiv: Pravo. https://doi.org/10.31359/9789669984296 [in Ukrainian].

5. Adner, R. (2013). The wide lens: What successful innovators see that others miss. Penguin Publishing House.

6. Aryan, V., Bertling, J., & Liedtke, C. (2021). Topology, typology, and dynamics of commons-based peer production: On platforms, actors, and innovation in the maker movement. *Creativity and Innovation Management, 30 (1), 63–79*. DOI: https://doi.org/10.1111/caim.12392

7. Barnett, M. (2006). The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability by M. Iansiti & Roy Levien. *Academy of Management Perspectives, 20 (2), 88–90*. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591015

8. Bharadwaj, A., & Yeo, J. (2020). Digital Ecosystem and collaboration. In B. B. Schlegelmilch & R. S. Winer (Eds.). *The Routledge companion to strategic marketing, 151–162.* Routledge.

9. Bonina, C., & Eaton, B. (2020). Cultivating open government data platform ecosystems through governance: Lessons from Buenos Aires, Mexico City and Montevideo. Government Information Quarterly, 37(3), 101479. https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101479

10. Carayannis, E., & Campbell, D. (2014). Developed democracies versus emerging autocracies: Arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation systems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 3 (12), 1–23*. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-014-0012-2

11. Chen, Y., Jaw, Y.-L., & Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organizational performance of SMEs. *Internet Research, 26 (1), 186–212*. DOI: https://doi.org/10.1108/IntR-12-2013-0265

12. Coskun-Setirek, A., Carmela Annosi, M., Hurst, W., Dolfsma, W., & Tekinerdogan, B. (2023). Architecture and Governance of Digital Business Ecosystems: A Systematic Literature Review. *Information Systems Management, 41 (1), 58–90*. DOI: https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2194063

13. Dunayev, I., Gavkalova, N., & Kud, A. (2023). Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4 (13 (124)), 46–56.* DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448

14. European Commission. (2022). Smart Specialisation Platform (S3P). Brussels: European Commission. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/digital-innovation-hubs-tool

15. Galvao, A., Mascarenhas, C., Marques, C., Ferreira, J., & Ratten, V. (2019). Triple helix and its evolution: A systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management, 10 (3), 812–833.* DOI: https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2018-0103

16. Georgescu, A., Peter, M., & Avasilcai, S. (2022). A business ecosystem framework for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age. *Cogent Business & Management, 9 (1)*. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143310

17. Grab, B., Olaru, M., & Gavril, R. (2019). Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management. *Quality-Access to Success, 20 (S2), 280–286.*

18. Gupta, R., Mejia, C., & Kajikawa, Y. (2019). Business, innovation and digital ecosystems landscape survey and knowledge cross sharing. *Technological Forecasting & Social Change, 147, 100–109.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.07.004

19. Hart, S., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive, 18, 7–18.* DOI: https://doi.org/10.5465/AME.2004.12691227

20. Hettche, M., & Walker, P.D. (2010). B-Harmony: building small business and small non-profits partnerships that thrive (A framework for collaborative competition). Competition Forum, 8(1), 86–93. https://doi.org/10.2139/ssrn.3028189

21. Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization, 28 (1), 52–61*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004

22. Jacobides, M.G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal, 39(8), 2255–2276*. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2904

23. Kalenov, O. E. (2022). Digital ecosystems of organizations. *Bulletin of the Plekhanov University of Economics, 1, 139–147*.

24. Majava, J., Isoherranen, V., & Kess, P. (2013). Business collaboration concepts and implications for companies. *International Journal of Synergy and Research, 2 (1), 23–40.*

25. McDonald, J., & Mercieca, B. M. (2021). What is a community of practice? *Sustaining communities of practice with early career teachers, 1–19.* Springer.

26. Moore, J. (1998). The rise of a new corporate form. *The Washington Quarterly, 21 (1), 167–181*. DOI: https://doi.org/10.1080/01636609809550301

27. OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

28. Peltoniemi, M. (2005). Business ecosystem: A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. *E-Business Research Center (EBRC) Research Reports, 8, 1–93.*

29. Peter, M., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields on digital transformation-an exploration of the strategic action fields of Swiss SME and large enterprises. *Journal of Strategy and Management, 13 (1), 160–180*. DOI: https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070

30. Randolph, S. (2019). The bay area innovation system - science and the impact of public investment. BASIC- Bay Area Science and Innovation Consortium, Bay Area Council Economic Institute. URL: www.bayareaeconomy.org/files/pdf/BayAreaInnovationSystem2019.pdf

31. Russo Spena, T., Tregua, M., & Bifulco, F. (2021). Future internet and digital ecosystems. In T. Russo Spena & F. Bifulco (Eds.). *Digital transformation in the cultural heritage sector, contributions to management science, 17–38.* Springer.

32. Schröder, T. (2024). Innovative and globally networked: Germany. Berlin. URL: deutschland.de/en/topic/business/fraunhofer-innovation

The article was received by the editors 11.02.2024.

The article is recommended for printing 18.03.2024.

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-15
УДК 351.082

Бондаренко Михайло Олександрович,
аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, 5044, Україна

e-mail: ird@ukr.net *https://orcid.org/0000-0001-9426-3423*

ВПЛИВ ДОКТРИНИ МЕРЕЖЕВОГО ВРЯДУВАННЯ НА ЛЕГІТИМІЗАЦІЮ ІНСТИТУТУ САМОРЕГУЛІВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню сучасних можливостей мережевого підходу у публічному врядуванні та визначення тих його сторонні, які передбачають розширення саморегулюючих засад господарської діяльності для потреб України. У статті були досліджені чинники впливу мережевого підходу у врядуванні на інституціоналізацію саморегулівних організацій. Встановлено, що, кидаючи виклик традиційним ієрархічним моделям управління та підкреслюючи важливість спільних і децентралізованих структур, мережевий підхід суттєво вплинув на феномен саморегулівних організацій. Визначено, що саморегулівні організації є прикладом форми мережевого управління, де учасники певної галузі добровільно встановлюють для себе правила гри, що дозволяє створити більш гнучку та адаптивну нормативну базу. Саморегулівні організації також часто постають як платформи для обміну інформацією між учасниками галузі, що також передбачає мережевий підхід. Це допомагає створити колективне розуміння передового досвіду, стандартів і нових викликів, сприяючи координації та взаємному навчанню.

Ключові слова: публічне врядування, дерегуляція, мережевий підхід, децентралізоване управління, саморегулювання, саморегулівні організації.

Постановка проблеми. Політика дерегуляції та децентралізації суспільних відносин все більше увагу привертає до феномену саморегулювання та інституту саморегулівних організацій. Останніми роки в Україні все частіше і частіше говорять про необхідність розвитку саморегулювання господарської діяльності як ефективного механізму, що доповнює, а іноді і замінює державне

Як цитувати: Бондаренко М. О. Вплив доктрини мережевого врядування на легітимізацію інституту саморегулівних організацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 237–251. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-15

In cites: Bondarenko, M.O. (2024). An impact of the network governance doctrine on legitimacy of self-governed entities. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (64), 237–251.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-15 [in Ukrainian].

© Бондаренко М. О., 2023
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

регулювання певних галузей. Під саморегулюванням розуміється колективне регулювання певних ринків самими економічними агентами, без прямого втручання держави. Якщо розглядати саморегулювання в координатах «вільний ринок» – «державне регулювання», то, на відміну від вільного ринку, саморегулювання передбачає встановлення певних формалізованих «правил гри» [24] учасників ринку, включаючи санкції за порушення цих правил, механізми вирішення конфліктів між учасниками ринку, які, певною мірою, обмежують свободу економічних агентів. З іншого боку, на відміну від державного регулювання, встановлення правил гри, і вирішення конфліктів здійснюється самими учасниками ринку, без прямого втручання держави.

Зацікавленість механізмами саморегулювання господарської діяльності підвищилася у зв'язку із спробами формулювання та реалізації державної політики щодо оптимізації функцій держави в економіці [24; 25], особливо в умовах воєнного стану. Завдання зниження адміністративного тиску на бізнес визначено в низці указів Президента України, а також рішень Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, у яких визнано, що найважливішою умовою створення сприятливого підприємницького клімату в умовах воюючої демократії є корекція форм державного втручання в економіку, відмова від надлишкового бюрократичного регулювання та підвищення ефективності дій державної влади у тих сферах, де її участь абсолютно необхідна. Одним із напрямків усунення надлишкового державного є розвиток саморегулювання господарської діяльності.

Треба зазначити, що у теперішній час явище саморегулювання існує в Україні, хоч і не є широко поширеним явищем. В окремих галузях та на міжгалузевому рівні існують організації, які називають себе організаціями саморегулювання. Такі організації діють на ринку цінних паперів, у сфері ріелторської діяльності, страхування, недержавного пенсійного забезпечення, оціночної діяльності, реклами тощо, і навіть на міжгалузевому рівні. Поняття «саморегулівні організації» є у низці законодавчих актів (наприклад [11; 12]). Активно ведуться дискусії щодо необхідності прийняття спеціального закону про саморегулювання, який би визначив саморегулювання як правове поняття, закріпив права та обов'язки саморегулівних організацій. Проте зазначена діяльність неможлива без розуміння теоретико-методологічних засад саморегулювання, комплексу доктринальних положень, які обумовлюють розвиток інститутів саморегулювання у сфері публічного управління. Як здається, саморегулювання багато в чому обумовлено мережевим підходом до врядування, а також деякими теоріями та концепціями публічного управління, що є його інструментальним втіленням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід відзначити, що питання саморегулювання та діяльності саморегулівних організацій досі знаходиться на периферії уваги вітчизняних дослідників з публічного управління. Основні здобутки у цій сфери належить представникам юридичної галузу. Зокрема, загальним теоретико-правовим засадам саморегулювання господарської діяльності присвячені дослідження Олени Гончаренко [1]. Наталія Філатова ретельно дослідила поняття та ознаки саморегулівних організацій як суб'єктів цивільного права [16]. Володимир Кочин акцентує увагу на цивільно-правові відносини участі суб'єктів підприємництва у саморегулівних організаціях [6]. Вагомим здобутком роботи Юлії Єльникової стало встановлення принципів

діяльності саморегулівних організацій [3]. Оксана Медведчук зосереджується на проблемах нормативно-правового розвитку інституту саморегулювання в Україні [9]. Олена Левчишина привертає увагу на правову природа організацій саморегулівних професій [8]. Проте існуючі дослідження спираються в основному на економічні теорії регуляції, а існуючим теоріями врядування майже не приділяється уваги.

Мета статті полягає в обґрунтуванні сучасних можливостей мережевого підходу у публічному врядуванні та визначення тих його стороні, які передбачають розширення саморегулюючих засад господарської діяльності для потреб України.

Застосована методологія і методи. Вивчення управлінських відносин під кутом тих чи інших теорій врядування включає різні методи, адаптовані до конкретних концептів бажаної глибини їх розуміння. Основними методами, що використовувалися в даній роботі були:

– по-перше, огляд літератури як із проблем саморегулювання, так й мережевого підходу;

– по-друге, аналіз реальних випадків, які ілюструють застосування теорії в різних контекстах, адже тематичні дослідження дають цінну інформацію про те, як реалізується теорія та її результати;

– по-третє, зібрання даних від саморегулівних організацій, щодо філософії та місії їх діяльності, що надає емпіричні докази щодо обґрунтування теорії;

– по-четверте, опитування науковців, які мають досвід роботи з теорією. Їхнє розуміння надає цінні перспективи та нюанси, які можуть бути неочевидними лише з письмових джерел.

– по-п'яте, мисленеві експерименти для перевірки гіпотез і принципів, що лежать в основі теорії, що дозволяє забезпечити емпіричну підтримку тверджень теорії.

– по-шосте, порівняння теорію, що досліджується з іншими конкуруючими або доповнюючими теоріями. Це допомагає зрозуміти її унікальний внесок і обмеження.

– по-сьоме, моделювання, що допомагає зрозуміти складну динаміку та передбачити результати втілення теоретичного концепту.

Використання комбінації цих методів дозволило отримати повне розуміння мережевої теорії врядування та здійснити висновки щодо її впливу на феномен саморегулювання.

Виклад основного матеріалу. Теорія управлінських мереж (management network theory) є однією із ключових для розуміння інституту саморегулювання як суспільного явища у цілому та феномену саморегулівних організацій. Зазначений підхід, що у загальних рисах сформувався до 90-х рр. XX ст., заснований на уявленні про мережеві взаємозв'язки та відносини між різними учасниками в управлінському процесі. Однак можна погодитися з Танею Бьорцель *(Tanja Börzel)*, що на сьогоднішній день існує «вавилонське різноманіття» концепцій управлінських мереж та прикладів їх застосування. А крім того, – між вченими й досі не знайдено порозуміння стосовно того, чим є управлінські мережі – метафорою, підходом, методом, аналітичним інструментом чи теорією [17, с. 254]. Тим не менш, Бері Велман (*Barry Wellman*) знаходить у різних підходах до мережевого аналізу деякі спільні риси:

– поведінка акторів інтерпретується у сенсі залежності від структурних позиції у мережі, ніж у термінах внутрішніх сил суб'єктів;

– аналітичний фокус спрямований на дослідження відносин між акторами;

– основний аналіз зосереджується на тому, як зразки відносин між різними членами мережі впливають на їх поведінку (тобто одночасно розглядаються не тільки окремі взаємодії, а саме їх сукупність);

– загальна структура розуміється як мережа мереж, яка може бути або не бути поділеною на окремі частини [23, с. 166].

Теорія управлінських мереж фокусується на тому, як управління здійснюється через комбінацію формальних та неформальних зв'язків між урядовими структурами, бізес-організаціями, неурядовими організаціями та іншими учасниками. Як зазначає Таня Бьорцель *(Tanja Börzel)* мережа «є певним набором відносно стабільних взаємовідносин, які за своєю природою є неієрархічними та взаємозалежними, що й пов'язують розмаїття акторів, які поділяють спільні інтереси щодо політики та обмінюються ресурсами щоб просунути відповідні інтереси, виходячи з того, що кооперація є найкращим засобом досягнення спільних завдань» [18, с. 254].

У загальному вигляді мережева теорія зводиться до кількох тез – управлінських гасл:

– «сила у мережі» (тобто робиться наголос на важливості мережевих зв'язків та колективної діяльності);

– «важливо не те, хто ви є, а хто у вас у мережі» (отже, відносини та мережеві зв'язки можуть бути критично важливими для досягнення успіху, перевищуючи індивідуальні якості);

– «мережа – це не лише гарно, але й вигідно» (відображає переваги мережного підходу в контексті взаємодії та спільного використання ресурсів);.

– «лідерство в мережі вимагає сили, гнучкості та довіри» (тобто управління в мережевому контексті потребує певних лідерських якостей, таких як здатність до співробітництва та створення довірчих відносин);

– «мережа – це не тільки й не стільки структура, як процес» (підкреслюється динамічність та еволюцію мережевих стосунків у темпоральному вимірі);

– «силу мережі можна виміряти не кількістю зв'язків, а якістю взаємодії» (отже фокус на якість взаємодії та відносин у мережі є важливим аспектом управління мережею).

Теорія управлінських мереж, а ширше – мережевий підхід виходить з того, що організації розглядаються як мережі взаємозалежних акторів, а не ієрархічних структур. При цьому важливими є не лише формальні лінії, а й неформальні зв'язки та відносини. Саме мережевий зв'язок забезпечує ефективний обмін інформацією між учасниками управління. Це може включати вертикальні зв'язки і горизонтальні зв'язки. Створення мережевих зв'язків також сприяє співпраці та взаємодії між різними частинами організації. Це може покращити координацію, вирішення проблем та загальну ефективність.

Управлінські мережі припускають децентралізоване прийняття рішень та гнучку структуру. За таких умов рішення приймаються на основі взаємодії та узгодження між учасниками мережі. Це багато в чому сприяє гнучкості та здатності адаптуватися до умов, що змінюються. Організації,

які використовують мережний підхід, можуть легше реагувати на виклики середовища та оперативне вносити зміни.

Управлінські мережі також характеризуються кількома центрами впливу, і, як підсумок, рішення приймаються внаслідок взаємодії між цими центрами. Це цілком відрізняється від традиційних ієрархічних структур, адже ухвалення рішень розподілено між різними учасниками мережі. Це також включає колективні процеси, консенсус і участь усіх зацікавлених сторін у формуванні стратегії та цілей. Як зазначає Олександр Молодцов «основний методологічний потенціал мережевого підходу полягає в інтерпретації влади як такої, що має поліцентричну а не моноцентричну природу. У мережевому суспільстві політична та економічна влада вже не є монополією інститутів держави. У понятті «мережа» фіксується зв'язок різних (державних і недержавних) суб'єктів суспільної діяльності з політикою держави, що формується спільно з іншими суб'єктами відповідної сфери діяльності за сітьовим принципом» [10, с. 47].

Теорія управлінських мереж приділяє увагу розвитку та підтримці відносин між членами мережі. Довіра, взаємодія та обмін інформацією вважаються ключовими компонентами успішного мережевого управління. При цьому неформальні відносини і зв'язки між учасниками можуть грати вирішальну роль процесі прийняття рішень.

Нарешті, важливим елементом теорії мереж є наголос на спільній діяльності та спільному використанні ресурсів. У мережевих структурах учасники мережі співпрацюють та спільно вирішують проблеми, здійснюючи спільну діяльність. Від так замість вертикальних зв'язків, притаманних ієрархічних структур, управлінські мережі орієнтовані горизонтальні зв'язки між учасниками.

Особливу увагу прибічники мережевого підходу приділяють управлінню мережею. Це стосується, насамперед, процесів, структур і механізмів, які забезпечують координацію, прийняття рішень і співпрацю в мережі взаємопов'язаних організацій. Управління мережею характеризується своєю децентралізованою та спільною природою, на відміну від традиційних ієрархічних моделей. Ключові особливості керування мережею включають:

а) повноваження щодо прийняття рішень розподіляються між різними вузлами або об'єктами в мережі. Це забезпечує більшу гнучкість і адаптивність до різноманітних потреб і обставин;

б) управління мережею наголошує на співпраці та співпраці між різними зацікавленими сторонами. Цей спільний підхід необхідний для вирішення складних питань, які вимагають внеску та досвіду з різних джерел;

в) структури управління мережею створюються таким чином, щоб бути більш адаптивними та оперативними, ніж традиційні ієрархічні моделі;

г) вирішальне значення для управління мережею має ефективне спілкування та обмін інформацією. Перш за все прозоре та відкрите спілкування сприяє зміцненню довіри між учасниками.

Основна перевага мережевих структур перед традиційними ієрархічними зв'язками полягає у виникненні раніше недоступних комунікативних можливостей. Це призводить до того, що між мережевими акторами встановлюється рівний статус, а також не утворюється жодних структурних перешкод, що практично виключено у рамках ієрархічних комунікативних структур.

Мережеві спільноти можна розділити на три типи, згідно з ознакою, за якою вони сформовані:

– за територіальною ознакою (глобальні, регіональні чи локальні);

– за сферою (соціальна проблематика, політичні, професійні, бізнесові тощо інтереси);

– за технологічною ознакою (реальні чи віртуальні) – засновані на типі взаємодії акторів – у реальному житті або через мережу Інтернет.

Незважаючи на те, що мережева теорія широко представлена у бізнес-управлінні, ми основну увагу приділяємо мережам з публічної політики, до яких залучаються різні учасники, такі як урядові установи, неурядові організації, підприємства та інші зацікавлені сторони, які працюють разом для вирішення складних завдань публічної політики. Девід Ноук (*David Knoke*) та Джеймс Куклінські (*James Kuklinski*) стверджує, що у кожній галузі виходять з того, що у кожній сфері публічного управління створюється певна мережева структура, або «домен». Внутрішня структура політико-управлінського домену складається з чотирьох основних складових: політико-управлінських акторів, політичних інтересів. політичних відносин та спільних дій. До акторів належать виключно організовані угруповання, а не окремі індивіди, зокрема неурядові та урядові організації [20, с. 31]. Ці мережі мають на меті об'єднати різноманітний досвід, ресурси та перспективи для розробки, впровадження та оцінки державної політики більш ефективно, ніж це можуть дозволити традиційні ієрархічні підходи. «Долучаючись до мережі, – зазначає Констянтин Іванченко, – учасник отримує доступ до її ресурсів – «мережевого капіталу». Особливість мережевого капіталу полягає у виникненні синергетичного ефекту як результату консолідації іміджу, ділових репутацій, інформаційного, когнітивного та експертного, фінансового та матеріального потенціалів учасників мережі» [4, с. 25].

На погляд Олександра Молодцова «мережа може бути утворена в різних галузях державної політики – промисловій, аграрній, освітній політиках тощо. Мережа як родове поняття представляє собою: по-перше, структуру управління публічними справами, яка поєднує державу та громадянське суспільство; по-друге, вона є сукупністю різноманітних акторів соціальної дії – державних, громадських та бізнес-організацій і закладів, які мають певний спільний (корпоративний) інтерес у конкретній сфері суспільної діяльності; по-третє, вони вступають у взаємодію на добровільних засадах; по-четверте, формою їх взаємодії є виробка угод та контрактів для взаємозацікавленого обміну ресурсами, якими володіють її учасники; по-п'яте, учасники мережі мають рівні права у підготовці рішень; по-шосте, сіть є структурою, що складається з набору контрактів, які виконуються на основі формальних та неформальних правил комунікації; по-сьоме, мережа є відносно сталим та впорядкованим механізмом зв'язку між інститутом влади і соціальним середовищем, сукупністю каналів, через які здійснюється обмін ресурсами» [10].

Девід Марш (*David Marsh*) та Мартін Сміт (*Martin Smith*) вважають, що політико-управлінські мережі мають такі властивості:

по-перше, вони мають досить обмежене членство й усвідомлено не припускають включення до неї інших зовнішніх учасників;

по-друге, вони часто взаємодіють завдяки розділення певних спільних цінностей;

по-трете, вони обмінюються різноманітними ресурсами при регулюючій ролі лідерів;

по-четверте, вони підтримують потрібний баланс влади поміж основними акторами [21, с. 12].

Мережі публічної політики передбачають співпрацю між різноманітними зацікавленими сторонами й саме ця різноманітність забезпечує комплексний підхід до розробки та впровадження політики в певній сфері. У межах мережі публічної політики зацікавлені сторони обмінюються даними, результатами досліджень і думками, щоб сприяти прийняттю рішень на основі доказів. Через це мережі публічної політики сприяють інноваціям, об'єднуючи різні погляди та досвід. Це може призвести до креативних рішень і політичних інновацій, які можуть бути недоступні в межах одного організаційного чи урядового контексту. Динамічний характер викликів державної політики вимагає гнучкості та адаптивності, тому мережі публічної політики створюються для своєчасного й ефективного реагування на обставини, що змінюються, нові проблеми та нову інформацію.

Ураховуючи різноманітність зацікавлених сторін і потенційні конфлікти інтересів, ефективні мережі публічної політики створюють механізми для вирішення суперечок, управління конфліктами та пошуку консенсусу з питань політики. Це частково забезпечується залученням широкої громадськості до процесу формування політики, що передбачає отримання інформації від громадян, проведення публічних консультацій та забезпечення прозорості у прийнятті рішень.

Як й інші мережі, мережі публічної політики мають спеціальні структури управління, які окреслюють процеси прийняття рішень, ролі, обов'язки та механізми підзвітності. Артур Єгіозар'ян, посилаючись на Кейт Прован (*Keith Provan*) та Патріка Кеніса (*Patrick Kenis*) [22] зазначає, що існують три типи управління мережами:

1) мережеве самоуправління (англ. Participant-Governed Networks) – управління здійснюють учасники мережі;

2) централізоване управління мережами (англ. Lead Organization–Governed Networks) – управління здійснюється головною організацією мережі;

3) адміністративне управління мережами (англ. Network Administrative Organization) – управління мережами здійснюється спеціально створеною адміністративною структурою [2, с. 121].

Мережі можуть працювати на різних рівнях, від місцевих і регіональних ініціатив до національного та міжнародного співробітництва, а тому успішні мережі публічної політики потребують ефективного керівництва, зміцнення довіри серед зацікавлених сторін, чітких каналів зв'язку та постійної відданості всіх учасників. Мета полягає в тому, щоб використовувати колективний інтелект і ресурси для розробки та реалізації політики, спрямованої на вирішення складних і взаємопов'язаних проблем, з якими стикаються суспільства.

Світлана Ситник зазначає, що управлінські мережі потребують поетапного створення:

– «перший етап передбачає створення регулюючих систем, в яких державні структури будуть відігравати ключову роль; трансформування бюрократичного апарату у гнучкий механізм з високим рівнем підзвітності; впровадження системи електронного уряду;

– другий етап передбачає формування лояльності до тих організацій, які долучаються до виконання державної місії, означення потенційних способів фінансування некомерційного сектору;

– третій етап включає формування системи інформаційно-комунікаційного забезпечення, яка передбачає збір інформації з мінімальними фінансовими витратами, широке її розповсюдження в режимі on-line;

– четвертий етап – це передача суб'єктам мережі права приймати рішення у вирішенні тих чи інших задач» [14].

Як уявляється, мережевий підхід передбачає також механізми мережевої самоорганізації та саморегулювання. Очевидно, що мережеве співтовариство є складним структурним утворенням, що складається із певних акторів. Основною умовою формування мережевих зв'язків є комунікація між членами спільноти. Відтак мережеві спільноти мають ряд властивостей, що дозволяють говорити про те, що вони являють собою структури, що самоорганізуються:

– мережеві спільноти утворюються із сукупності окремих об'єктів як єдиного якісно нового формування;

– у мережевих спільнотах ступінь організації структури підтримується на певному рівні, незважаючи на внутрішні і зовнішні умови, що змінюються;

– мережеві спільноти, у межах забезпечення свого функціонування, здатні на саморозвиток існуючої організації з урахуванням накопиченого раніше досвіду;

– у мережевій спільноті немає єдиного керуючого центру, тобто вона є багатоядерною структурою.

Механізми мережевої самоорганізації можна визначити як сукупність взаємодій акторів мережі, які ініціюють самостійне функціонування та розвитку мережевих структур у соціальному, економічному, політичному тощо просторі. Встановлено, що механізми соціальної самоорганізації поділяються на три види, відповідно до їх соціального типу:

– соціально-орієнтовані, що включають механізми, які ґрунтуються на соціальній і громадянській активності мережевих акторів і зумовлені їх соціальними властивостями;

– комунікативні, в основі яких лежить прагнення мережевого актора до розширення та розвитку комунікативних кордонів, розвиток тенденцій до вільної, нічим не регульованої комунікації, схильність до підвищення власної значущості у межах певного соціального простору;

– інформаційно-технологічні, що базуються на інноваційних процесах, що проникають у соціум, і мають вираз у розвитку технологій та багаторазовому збільшенні інформаційних потоків, внаслідок чого їх відбір набуває серйозного значення в житті певного актора.

Мережеве співтовариство є структурою, що самоорганізується. Для мережевих угруповань не характерна наявність єдиного централізованого керуючого вузла. Той чи інший сегмент мережі набуває провідного значення у певному контексті і може повністю його втратити в інших умовах. Залежно від обставин, різні вузли мережі беруть на себе самоорганізуючу функцію і стають ядром мережі. У мережному співтоваристві встановлені горизонтальні зв'язки. Внаслідок життєдіяльності спільноти ті чи інші її учасники можуть досягти певних неформальних та нерегламентованих привілеїв, або ж навпаки, набути недоброзичливого ставлення серед інших членів мережі, однак початкова рівноправність зберігається. Мережеві актори зберігають свої властивості щодо реальних та віртуальних мережевих спільнот.

Дані механізми мережевої самоорганізації соціального простору засновані здебільшого на комунікативній, інформаційній та психологічній складових життєдіяльності мережевого соціального актора.

Однак окрім елементів самоорганізації мережа не виключає й чинники організації. Так, *Світлана Ситник* доходить до висновку, що найбільшим відображенням принципів публічного управлінням є модель – мережевий уряд (Networked Government), який є ініціатором формування публічно-приватної мережі (Public-Private Networks) та здійснює управління мережею (Government by Network). До основних ознак мережевого уряду вона відносить здатність приймати інноваційні рішення та швидко встановлювати нові контакти, здійснювати селективний відбір учасників мережі; здатність до стратегічного мислення та гнучкість. Особливістю «публічно-приватної мережі є те, що вона, по-перше, формується, як правило, на договірній основі з приватними та некомерційними організаціями. По-друге, уряд завжди виступає ініціатором створення мережі. По-третє, уряд може бути обмеженим у фінансових можливостях, але повинен мати достатній вплив, щоб координувати та узгоджувати дії учасників мережі, повинен надавати послуги та сприяти створенню належних умов для виконання іншими суб'єктами завдань, відповідно до цілей публічної політики [14].

Отже, за думкою Сергія Соловйова, можна казати про мережецентричність у публічному управлінні. «Сутнісними характеристиками мережецентичності у публічному управлінні назвемо синхронізацію дій мережевих гравців; полісуб'єктність учасників мережі; спрямованість дій гравців на досягнення спільного результату; розвиненість інформаційно-технічної інфраструктури» [15, с. 86].

Слід погодитися з Олександром Котуковим, що в Україні украй потрібна легітимація діяльності політико-управлінських мереж. «Кроком до цього може стати ухвалення закону про лобіювання, розширення повноважень галузевих і міжгалузевих, а також громадських об'єднань з метою збільшення можливості різних асоціацій відстоювати свої інтереси в процесі взаємодії з органами державної влади і місцевого самоврядування» [5, с. 126].

Зазначимо, що мережеві дослідження, можливо, залишились би лише окремими дослідницькими спробами вчених, якщо б не досягнення у дискретній математиці та, зокрема, у теорії графів. У зв'язку з цим важливим є потенціал використання матриць та графів для аналізу та обчислення мережевих даних. Математичне підґрунтя забезпечило значну потужність мережевого підходу у його кількісному варіанті. Однією з причин використання математичних методів та теорії графів є необхідність компактного та систематичного аналізу показників мережі [7]. Окрім того, обрані для дослідження бінарні чи порядкові величини дозволяють використовувати комп'ютерні програми для швидкої обробки всього масиву даних. Для аналізу невеликої кількості значень та вивчення простих зв'язків між акторами описати існуючу мережу можна, обмежуючись словами. Проте для достовірності проведеного дослідження необхідно проаналізувати множину зв'язків кожного актора, що за умов використання лише дескриптивного методу ускладняються.

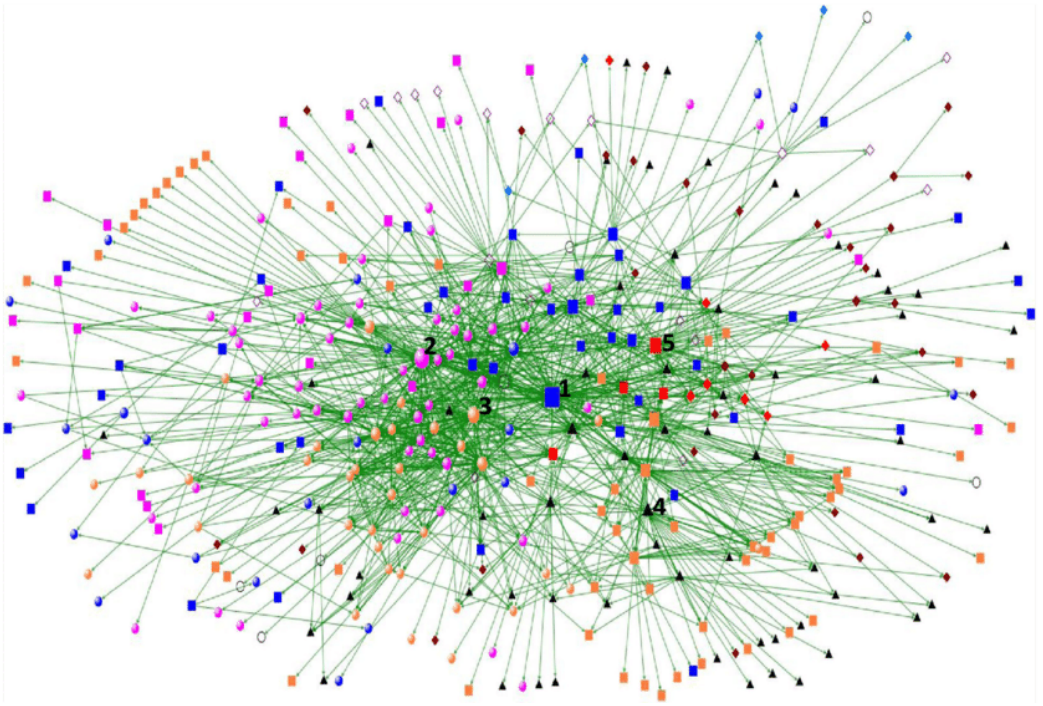
Далі, математичне підґрунтя забезпечило для мережевого підходу такі вигоди.

По-перше, можливість отримання компактних результатів обробки даних, оскільки матриці та графи допомагають подати інформацію швидко та легко, та вимагають від дослідника систематичності.

По-друге, це дозволило використовувати комп'ютерні програми для аналізу даних, що значно скоротило часові витрати.

По-третє, матриці та графи мають чіткі правила побудови та обчислення, що полегшило використання мережевого підходу до політики.

Приклад графу політики щодо продуктів харчування в Австралії представлений на рисунку 1.



NGO \ ACADEMIC \ GOVT \ **FOOD IND** \ DECISION MAKER\ JOURNALIST\ POLITICAL. □ Public Figure\ ○ Nutrition Specialist \ □ General Health\ □ Private Sector

Рисунок 1. Мережа політики щодо продуктів харчування в Австралії
Figure 1. Food policy network in Australia
**Джерело: [19]*

Узагальнюючи здобутки мережевого підходу *В'ячеслав Сергєєв* зазначає, що політико-управлінські мережі набувають таких важливих властивостей і рис:

1) Політико-управлінські залежать від складу і числа їх учасників. Склад членів не однаковий для всіх мереж, оскільки різні види мереж мають свої власні особливості. Подібним же чином, вплив груп варіюється відповідно до сутності мереж.

2) Політико-управлінські мережі – це континуум з властивою йому стабільністю, визначеністю і разом з тим мінливістю.

3) Політико-управлінські мережі характеризуються частотою, інтенсивністю взаємодії включених до них акторів, що багато в чому зумовлює зміст мереж. Для мереж притаманна безперервність – на відміну від ієрархій, мережа практично не може існувати дискретно; кожний учасник повинен постійно брати участь у мережі й доводити свою корисність.

4) Одна з найважливіших характеристик політико-управлінські мереж – рівень досягнутого консенсусу відносно чинних політичних курсів і «правил гри».

5) Політико-управлінські мережі – це відносини обміну і, перш за все, обміну ресурсами. Вони виникають на практиці, коли рішення якогось важливого завдання є можливим тільки в результаті взаємодії – обміну ресурсами, у тому числі й інтелектуальними, які знаходяться у розпорядженні учасників. Обмін стає можливий не під час реалізації контрактів або повноважень, а за умов розвитку довіри.

6) Політико-управлінські мережі – це інститути, засновані на домовленостях і переговорах.

7) Політико-управлінські мережі не залучають жодну групу до принесення своєї влади в жертву іншій. Сума влади, що є у того чи іншого політичного співтовариства, завжди позитивна.

8) Політико-управлінські мережі характеризуються поліцентричністю і зв'язністю учасників. Для політико-управлінські мереж притаманна сегментованість, коли одна частина мережі може взагалі не знати про існування іншої.

9) Мутагенність (адаптивність до зовнішнього і внутрішнього середовища) – найважливіша якість, яка вимагає нестійкості кожного окремого елементу системи, що навпаки підвищує її загальну стійкість (у сенсі виживання).

10) Політико-управлінські мережам притаманна здатність до самоорганізації [13, с. 82–84].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Отже, кидаючи виклик традиційним ієрархічним моделям управління та підкреслюючи важливість спільних і децентралізованих структур мережевий підхід суттєво вплинув на феномен саморегулівних організацій. Власне саморегулівні організації й є прикладом форми мережевого управління, де учасники певної галузі добровільно встановлюють для себе правила гри, що дозволяє створити більш гнучку та адаптивну нормативну базу. Саморегулівні організації також часто постають як платформи для обміну інформацією між учасниками галузі, що також передбачає мережевий підхід. Це допомагає створити колективне розуміння передового досвіду, стандартів і нових викликів, сприяючи координації та взаємному навчанню.

Мережевий підхід дозволяє створювати спільноти експертів у певних галузях у вигляді саморегулівних організацій, що дозволяє створювати регулятивні стандарти, які ґрунтуються на унікальних знаннях тих, хто безпосередньо задіяний у галузі. Саморегулівні організації будучи частиною мережевої моделі управління, можуть швидше адаптуватися до галузевих змін, технологічного прогресу та нових ризиків порівняно з традиційними бюрократичними регуляторними органами.

Мережевий підхід ґрунтується на визнанні ролі довіри та соціального капіталу в управлінні, а саморегулівні організації, власне, часто покладаються на довіру між своїми членами, а також із зовнішніми зацікавленими сторонами, щоб забезпечити дотримання власних правил. Розбудова та підтримка довіри в мережі має вирішальне значення для ефективності саморегуляції. Мережевий підхід визнає, що регулятивні обов'язки можуть бути розподілені між різними учасниками й саме саморегулівні організації можуть вирішувати конкретні галузеві нюанси та доповнювати державне регулювання, забезпечуючи більш детальну та адаптовану нормативну базу. Нарешті, мережевий підхід передбачає одноранговий моніторинг і механізми підзвітності, а члени саморегулівних організацій часто контролюють один одного за дотриманням встановлених правил.

Зараз мережевий підхід до державного управління є дійсно перспективним напрямом модернізації системи публічного адміністрування в Україні як під час війни, так і після її завершення. Створення політико-управлінських мереж, які об'єднують державні органи, неурядові організації, бізнес-структури та інші зацікавлені сторони, може сприяти кращій координації зусиль, розподілу ресурсів та прийняттю більш збалансованих рішень щодо різноманітних питань державної політики. Важливу роль у впровадженні мережевої моделі управління можуть відіграти саморегулівні організації. Вони здатні виступати посередниками між державою та приватним сектором, забезпечуючи представництво інтересів підприємців, професійних спільнот та громадянського суспільства у процесі вироблення й реалізації публічної політики. Легітимація саморегулівних організацій як повноцінних учасників політико-управлінських мереж сприятиме підвищенню ефективності державного управління в цілому.

Перспективи подальших наукових досліджень у напрямку застосування мережевого підходу до державного управління в Україні нами будуть пов'язуватися з кількома ключовими аспектами: 1) подальша розробка теоретико-методологічних засад функціонування політико-управлінських мереж у вітчизняних реаліях з урахуванням наявних інституційних, правових, культурних та інших особливостей України; 2) аналіз кращих світових практик мережевого врядування та можливостей їх адаптації до умов української системи публічного управління на різних рівнях; 3) аналіз викликів і ризиків, пов'язаних із впровадженням мережевої моделі врядування в Україні, зокрема питання забезпечення підзвітності, прозорості процесів прийняття рішень, уникнення конфліктів інтересів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко О. Теоретико-правові засади саморегулювання господарської діяльності : монографія; НДІ приват. права і підприємництва ім. Ф. Г. Бурчака Нац. акад. прав. наук України. Київ, 2020. 460 с.

2. Єгіозар'ян А. Г. Особливості мережевого врядування у сфері публічної політики та управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 118–124.

3. Єльнікова Ю. В. Саморегулівні організації: поняття, функції та принципи діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. Вип. 36. С. 163–171.

4. Іванченко К. О. Політична мережа як організаційний інструмент публічної політики. *Регіональні студії*. 2019. № 17. С. 20–25.

5. Котуков О. Політико-управлінські мережі як чинник модернізації державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2. С. 119–128.

6. Кочин В. Цивільно-правові відносини участі суб'єктів підприємництва у саморегулівних організаціях: монографія; НДІ приват. права і підприємництва ім. Ф. Г. Бурчака Нац. акад. прав. наук України. К., 2015. 127 с.

7. Кузьменко І. М. Теорія графів : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 71 с.

8. Левчишина О. Л. Правова природа організацій саморегулівних професій: поняття, ознаки та види. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки*. 2018. Т. 29 (68), № 2. С. 78–82.

9. Медведчук О. В. Нормативно-правові аспекти розвитку саморегулювання в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 98–102.

10. Молодцов О. Сітьова парадигма територіального розвитку: сутність, логіка впровадження : дис. … д.держ.упр. ; Національна академія державного управління при Президентові України. 2010. 398 с.

11. Про внесення змін до Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання та нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках : Закон України від 22 лютого 2024 р. № 3585-IX.

12. Про затвердження Порядку набуття статусу саморегулівної організації у сфері енергетичної ефективності будівель та Примірного статуту саморегулівної організації у сфері енергетичної ефективності будівель : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2023 р. № 692

13. Сергєєв В. С. Політичні мережі як форма взаємодії держави та громадянського суспільства (теоретико-методологічний аналіз) : дис. … д.політ.н. ; Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. 2011. 410 с.

14. Ситник С. В. Мережева структура публічної політики та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_5_5 (дата звернення: 15.03.2024)

15. Соловйов С. Взаємозв'язок стратегічних комунікацій та мережецентричності в публічному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 83–87.

16. Філатова Н. Саморегулівні організації як суб'єкти цивільного права : монографія ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2016. 238 с.

17. Borzel T. Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*. 1998. Vol. 76. № 2. P. 253–273.

18. Borzel T. What's So Special about Policy Networks? An Exploration of the Concept and Its Usefulness in Studying European Governance. *European Integration online Papers* (EIoP), 1997, Vol. 1, № 16. URL: http://eiop.or.at/eiop/pdf/1997-016.pdf. (дата звернення: 10.03.2024)

19. Joining the dots: The role of brokers in nutrition policy in Australia. URL: https://www.researchgate.net/figure/Network-Analysis-of-the-overall-nutrition-policy-network-in-Australia-Key-NGO_fig1_315836016 (дата звернення: 10.03.2024)

20. Knoke D., J. Kuklinski. Network Analysis. Beverly Hills ; London ; New Delhi, 1982. 96 p.

21. Marsh D., Smith M. Understanding Policy Networks: towards a Dialectical Approach. *Political Studies*. 2000. Vol. 48. Is. 1. P. 4–21.

22. Provan K., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18. № 4. P. 229–252.

23. Wellman B. Network Analysis: Some Basic Principles. *Sociological Theory*. 1983. Vol. 1. P. 155–200.

24. Zavattaro M. S., Nickels, A. E. Unveiling power dynamics: qualitative research as a liberatory tool in public administration, Part 2. *Public Integrity*. 2024. № 1–4. DOI: 10.1080/10999922.2024.2347077 (дата звернення: 11.03.2024)

25. Zhang Y., Ma Y., Liang, C. Understanding older adults' continuance intention toward wearable health technologies: an empowerment perspective. *Behaviour & Information Technology*. 2024. № 1–18. DOI: 10.1080/0144929X.2024.2350674 (дата звернення: 11.03.2024)

Стаття надійшла до редакції 16.03.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 19.04.2024 р.

Bondarenko M. O.,
PhD-student of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
Educational and Scientific Institute of Public Service and Management,
National University "Odesa Polytechnic",
1 Shevchenko Ave., Odesa, 5044, Ukraine

e-mail: ird@ukr.net *https://orcid.org/0000-0001-9426-3423*

AN IMPACT OF THE NETWORK GOVERNANCE DOCTRINE ON LEGITIMACY OF SELF-GOVERNED ENTITIES

Abstract. The paper is devoted to the substantiation of the modern possibilities of the network approach in public governance and the definition of those aspects of it that provide for the expansion of self-regulating principles of economic activity for the needs of Ukraine. This study explores the influence of the network governance approach on the institutionalization of self-regulatory organizations. It reveals that the network approach, which challenges traditional hierarchical management models and emphasizes collaborative and decentralized structures, significantly shapes the landscape of

self-regulatory organizations. These organizations exemplify network management, wherein industry participants voluntarily establish their own rules, fostering a more adaptable regulatory framework. Furthermore, they serve as platforms for information exchange among industry members, promoting collective understanding of best practices, standards, and emerging challenges.

The study demonstrates that the network approach facilitates the formation of expert communities within self-regulatory organizations, enabling the development of regulatory standards based on firsthand industry knowledge. Operating within a network governance model enables these organizations to swiftly adapt to industry changes, technological advancements, and emerging risks compared to traditional bureaucratic regulatory bodies.

Moreover, the network approach underscores the importance of trust and social capital in governance, with self-regulatory organizations relying on trust among members and external stakeholders to uphold their rules. Building and maintaining trust within the network are essential for effective self-regulation. Additionally, the study suggests that regulatory responsibilities can be shared among various actors, and self-regulatory organizations and can complement government regulation by offering detailed and tailored regulatory frameworks that address industry-specific nuances.

The network approach also incorporates peer monitoring and accountability mechanisms, with members of self-regulatory organizations monitoring each other's adherence to established rules.

Keywords: public governance, deregulation, network approach, decentralized management, self-regulation, self-governed organizations.

REFERENCES

1. Honcharenko, O. (2020). Theoretical and legal principles of self-regulation of economic activity: A monograph. Research Institute of Private Law and Entrepreneurship named after F.G. Burchak of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
2. Yehiozarian, A.H. (2015). Peculiarities of network governance in the field of public policy and administration. *Efficiency of Public Administration, 44(1), 118–124* [in Ukrainian].
3. Yelnykova, Yu.V. (2012). Self-regulatory organizations: Concept, functions, and principles of activity. *Problems and Prospects of Development of the Banking System of Ukraine, 36, 163–171* [in Ukrainian].
4. Ivanchenko, K.O. (2019). Political network as an organizational tool of public policy. *Regional Studies, 17, 20–25* [in Ukrainian].
5. Kotukov, O. (2014). Political and administrative networks as a factor of modernization of public administration. *Public Administration and Local Self-Government, 2, 119–128* [in Ukrainian].
6. Kochyn, V. (2015). Civil law relations of participation of business entities in self-regulatory organizations: A monograph. Research Institute of Private Law and Entrepreneurship named after F.G. Burchak of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
7. Kuzmenko, I.M. (2020). Graph theory: A textbook. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute [in Ukrainian].
8. Levchyshyna, O.L. (2018). The legal nature of self-regulatory professional organizations: Concept, features, and types. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Juridical Sciences, 29(68), No. 2, 78–82* [in Ukrainian].
9. Medvedchuk, O.V. (2018). Regulatory aspects of self-regulation development in Ukraine. Investments: *Practice and Experience, 13, 98–102* [in Ukrainian].
10. Molodtsov, O. (2010). Network paradigm of territorial development: Essence, logic of implementation [Doctoral dissertation, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine] [in Ukrainian].
11. Law of Ukraine No. 3585-IX of February 22, 2024, on Amendments to the Law of Ukraine "On State Regulation of Capital Markets and Organized Commodity Markets" and some other legislative acts of Ukraine on improving state regulation and supervision of capital markets and organized commodity markets [in Ukrainian].
12. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 692 of July 7, 2023, on Approval of the Procedure for Acquiring the Status of a Self-Regulatory Organization in the Field of Energy Efficiency of Buildings and the Model Charter of a Self-Regulatory Organization in the Field of Energy Efficiency of Buildings [in Ukrainian].
13. Serhieiev, V.S. (2011). Political networks as a form of interaction between the state and civil society (theoretical and methodological analysis) [Doctoral dissertation, Oles Honchar Dnipro National University] [in Ukrainian].
14. Sytnyk, S.V. (2011). Network structure of public policy and administration. P*ublic Administration: Improvement and Development, 5*. DOI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_5_5 [in Ukrainian].

15. Soloviov, S. (2018). Interrelation of strategic communications and network-centricity in public administration. *Actual Problems of Public Administration, 3, 83–87* [in Ukrainian].

16. Filatova, N. (2016). Self-regulatory organizations as subjects of civil law: A monograph. Yaroslav the Wise National Law University [in Ukrainian].

17. Borzel, T. (1998). Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration, 76(2), 253–273* (*original in English*).

18. Borzel, T. (1997). What's So Special about Policy Networks? An Exploration of the Concept and Its Usefulness in Studying European Governance. European Integration online Papers (EIoP), 1(16). http://eiop.or.at/eiop/pdf/1997-016.pdf (*original in English*)

19. Joining the dots: The role of brokers in nutrition policy in Australia. (n.d.). https://www.researchgate.net/figure/Network-Analysis-of-the-overall-nutrition-policy-network-in-Australia-Key-NGO_fig1_315836016

20. Knoke, D., & Kuklinski, J. (1982). Network Analysis. Sage Publications.

21. Marsh, D., & Smith, M. (2000). Understanding Policy Networks: towards a Dialectical Approach. *Political Studies, 48(1), 4–21.*

22. Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 229-252.*

23. Wellman, B. (1983). Network Analysis: Some Basic Principles. *Sociological Theory, 1, 155–200.*

24. Zavattaro, M.S., & Nickels, A.E. (2024). Unveiling power dynamics: qualitative research as a liberatory tool in public administration, Part 2. *Public Integrity. no. 1–4.* DOI: https://doi.org/10.1080/10999922.2024.2347077

25. Zhang, Y., Ma, Y., & Liang, C. (2024). Understanding older adults' continuance intention toward wearable health technologies: an empowerment perspective. Behaviour & Information Technology. DOI: https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2350674

The article was received by the editors 16.03.2024.

The article is recommended for printing 19.04.2024.

Наукове видання

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Збірник наукових праць

№ 1 (64) / 2024

Українською та англійською мовами

Заснований у 1997 р.

Виходить двічі на рік

Відповідальний за випуск
доктор наук з державного управління, професор
Ігор Володимирович Дунаєв

Комп'ютерна верстка *В. В. Богатова*

Підписано до друку 30.07.2024. Формат 70x100$^{1}/_{16}$.
Папір офсетний. Гарнітура Bookman Old Style. Друк цифровий.
Умов. друк. арк. 20,32. Обл.-вид. арк. 23,4.
Наклад 50 прим. Зам. №14/2024

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
майдан Свободи, 4, 61022, Харків, Україна.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК No 3367 від 13.01.09.