

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

ДЕРЖАВНЕ БУДІВНИЦТВО

№ 2 (36)/2024

*збірник наукових праць
Електронний ресурс*

Заснований у 2006 році

STATE FORMATION

№ 2 (36)/2024

*collection of scientific works
Electronic edition*

Founded in 2006

Редакційна колегія:

Карамішев Дмитро Васильович, доктор наук з державного управління, професор (Україна)
(головний редактор);
Величко Лариса Юрійвна, доктор юридичних наук, професор (Україна);
Габор Лукс, доктор економічних наук, професор (Угорщина);
Дегтяр Андрій Олегович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Древаль Юрій Дмитрович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Дрешняк Валерій Михайлович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Єлагін Віктор Павлович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Єрмолаєва Еліта, доктор філософії, доцент (Латвія);
Орлов Олександр Валентинович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Семенченко Андрій Іванович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Сичова Вікторія Вікторівна, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Ульянченко Юрій Олександрович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Устиновичус Леонас, доктор габілітований в технічних науках (Литва).

Засновником є Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

Видається двічі на рік – у червні та грудні

Заснований у 2006 році

*Затверджено до друку Вченою радою
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
протокол № 26 від 23 грудня 2024 р.*

Відповідальні за випуск: Д. В. Карамішев, В. В. Богатова

Державне будівництво : зб. наук. праць ; електронний ресурс. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 2024. – № 2 (36). – 712 с.

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

З 2005 року включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.

Включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління категорії Б, спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування" – наказ Міністерства освіти і науки України № 89 від 1 лютого 2022 р.

З 2017 року збірник індексується в міжнародній наукометричній базі
Index Copernicus International <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=49377>.

Журнал містить наукові доробки з питань теорії та практики державного управління, державного управління у сфері національної безпеки і оборони, регіонального й галузевого управління, кадрової політики у сфері публічного управління, політико-правових засад державного управління, а також надбання світового досвіду з публічного врядування та публічної політики.

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

Editorial board:

Karamyshev Dmytro Vasyliovych, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine)
(Chief Editor);

Gabor Luks, Doctor of Economic Sciences, Full Professor (Hungary);

Degtyar Andriy Olehovych, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine);

Dreval Yuriy Dmytrovych, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine);

Dreshpak Valery Mykhailovych, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine);

Orlov Oleksandr Valentinovych, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine);

Semenchenko Andrii Ivanovych, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine);

Sychova Viktoriya Viktorivna, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine);

Ulyanchenko Yury Oleksandrovych, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine);

Ustinovichius Leonas, Doctor of Technical Sciences (Lithuania);

Velychko Larisa Yuriivna, Doctor of Law, Full Professor (Ukraine);

Yelagin Victor Pavlovich, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor (Ukraine);

Yermolaeva Elita, Doctor of Philosophy Sciences, Associate Professor (Latvia).

Founder: V.N. Karazin Kharkiv National University

Published semiannually – in June and December

Founded in 2006

*Approved for publication by the Academic Council
of the V.N. Karazin Kharkiv National University,
protocol number 26 from 23.12.2024.*

Responsible for the issue: Karamyshev D. V., Bogatova V. V.

State Formation : coll. of science works ; electronic edition. – Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University. – 2024. – № 2 (36). – 712 p.

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

Since 2005, it has been included in the list of specialized scientific publications of Ukraine, in which the results of dissertations for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences can be published.

Included in the List of scientific and professional publications of Ukraine on public administration category B, specialty 281 " Public management and administration" –
order of the Ministry of Education and Science of Ukraine no. 89 of February 1, 2022

Since 2017, the collection has been indexed in the international scientometric database
Index Copernicus International <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=49377>

The magazine contains scientific works on the theory and practice of public administration, державного управління у сфері національної безпеки і оборони, regional and sectoral administration, personnel policy in the field of public administration, political and legal foundations of public administration, as well as the acquisition of global experience in public administration and public policy.

For scientists, civil servants, listeners, students and teachers who are interested in the problems of public administration.

ЗМІСТ

РОЗВИТОК У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ВЕЛИЧКО Л. Ю., ІГНАТЕНКО Л. Ю.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ РЕЄСТРІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ТА ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ 10

ДРЕВАЛЬ Ю. Д.

УТВЕРДЖЕННЯ ПРИНЦИПУ ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН 34

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ О. І.

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У КАДРОВУ ПОЛІТИКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 42

СИЧЕНКО В. В., РИБКІНА С. О., СОКОЛОВА Е. Т.

ГЕОІНФОРМАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ 55

ВАШЕВ О. Є., ХИЖНЯК С. В.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ 68

КОРОЛЮК Т. О., ЗВЕРЄВИЧ Ю. О.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ 83

НЕГРИЧ М. М., БЛИЗНЮК А. С.

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА 100

ХОЖИЛО М. Е.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ ТА ПІДХОДІВ 117

ЛОПАТЧЕНКО І. С.

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІА-КОМУНІКАТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 129

ТЕОРІЯ ТА ФІЛОСОФІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ДРЕВАЛЬ Ю. Д., КАРАМИШЕВ Д. В., ВЕЛИЧКО Д. Ю.

ЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «ПУБЛІЧНИЙ ІНТЕРЕС» У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 136

КОВАЛЬЧУК В. Г., РУДЕНКО О. М.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ФІЛОСОФСЬКИЙ ВИМІР 146

НОВІКОВА М. М., МАНОЙЛЕНКО О. В., СОБОЛЬ Р. Г., СОБОЛЬ М. Р.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ НЕРІВНОМІРНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ 160

КОРОТЧЕНКО Н. О.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН 172

ТИМОХА А. Д.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА 182

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ**ВОРОТІН В. Є., ПРОДАНИК В. М.**

РЕСУРСНО-ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ 196

ДЗЮНДЗЮК В. Б., ДЗЮНДЗЮК Б. В.

ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ 207

ДУНАЄВ І. В., СОЛОВЙОВ Є. В.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЯКІ ПЕРСПЕКТИВИ У ІДЕЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ХАБІВ ЕКСПЕРТНИХ РЕСУРСІВ? 219

ЄЛАГІН В. П., ЛУГОВЕНКО Н. В.

МОДЕРНІЗАЦІЯ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 254

КРУГЛОВ В. В., ТЕРЕЩЕНКО Д. А., КОСЕНКО А. В.

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ І ВІЙНИ 266

СТАТІВКА Н. В.

РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЧНОГО НАРАТИВУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ 287

ЖИВИЛО Є. О.

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ КІБЕРБЕЗПЕКИ 307

ХРЯПИНСЬКИЙ А. П.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ 322

ДУНАЄВ І. В., БАСЮК О. П.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ПОВОЄННИХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: ДОСВІД УКРАЇНИ ДЛЯ СВІТУ. (англійською мовою) 335

КАЩЕНКО Д. В.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ В УКРАЇНІ 366

КЛИВАДЕНКО Р. Л.

ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ 378

ПАЗДНІКОВ Б. О.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НОТАРІАТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 389

РЕГІОНАЛЬНЕ ТА ГАЛУЗЕВЕ УПРАВЛІННЯ**ДАЦІЙ Н. В., ДРАГАН І. В.**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ У СИСТЕМІ МАЙНОВИХ ВІДНОСИН 399

КАЗЮК Я. М., ВЕНЦЕЛЬ В. Т.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ВИРІВНЮВАННЯ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЗМЕНШЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ 407

ГІБАДУЛЛІН О. В.

ІДЕОЛОГІЧНІ ПРОТИРІЧЧЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НА ШЛЯХУ ДО НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТАЛОСТІ У СУЧАСНОМУ МІНЛИВОМУ СВІТІ? 424

СУВОРОВ В. П.

ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАГАТОРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ 448

ШТИРЬОВ О. М., СУХОРИУКОВА А. Л.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) ЯК ФАКТОР ЙОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЗМІН 463

ОЛІЙНИК Н. О.

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ПАРАДИГМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ 477

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**ЄМЕЛЬЯНОВ В. М., СУХАРНИКОВ В. І.**

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ 486

КУЗЬМЕНКО Т. М.

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ БОРОТЬБИ З РЕЙДЕРСТВОМ ДЛЯ ПЕРІОДУ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ І РЕФОРМ: ІНТЕГРАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ 497

ТРИШНОВСЬКИЙ Є. М.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ 518

ЩЕРБАК Є. В., КОВАЛЬЧУК В. Г.

ПРО ОКРЕМІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЩОДО НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ ТРЕТЬОГО ВІКУ 533

СОЦІАЛЬНІ ТА ГУМАНІТАРНІ СКЛАДОВІ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ**КОРОЛЕНКО В. В., ВАСЮК Н. О., КОРЧЕВНИЙ А. І., КЕЦКО В. В.**

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО НАРКОТИКІВ: МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ 542

РАЧИНСЬКИЙ А. П., ТИТАРЕНКО О. М.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У НАПРЯМІ СЕРВІСІЗАЦІЇ 553

БІЛОСОРОЧКА С. І.

ВПЛИВ ДУХОВНИХ ПРИНЦИПІВ ЛЮДСЬКОГО СПІВІСНУВАННЯ НА ГЕНДЕРНИЙ РОЗПОДІЛ ЧАСУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 568

КОЗЛОВ К. І.

ГРОМАДЯНСЬКА ОСВІТА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ 585

СТАНІСЛАВСЬКА С. С.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ ГРОМАДЯН 605

БАБИЧ О. В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ 620

БОНДАРЕНКО Л. Г.

ІНКЛЮЗИВНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЩОДО «ВКЛЮЧЕННЯ» РІЗНИХ СОЦІАЛЬНИХ ГРУП У СУСПІЛЬНЕ ЖИТТЯ 635

БУЛАВЕНКО А. Л.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: БАЛАНС МІЖ ЛОКАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ І НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ 646

ЖОРНИЦЬКА А. І.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ 656

ЗАГНОЙКО В. М.

ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ПРОЦЕСИ ВНУТРІШНЬОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 665

ЗАМЧІЙ С. В.

РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 681

МАЧАБЕЛІ Т. М.

СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЙ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ) 695

CONTENTS

DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

VELYCHKO L. Yu., IHNATENKO L. Yu.

THE IMPACT OF DIGITALIZATION AND THE INTRODUCTION OF ELECTRONIC PUBLIC REGISTERS ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE'S JUDICIARY 10

DREVA Yu. D.

CONFIRMATION OF THE PRINCIPLE OF THE RULE OF LAW IN THE FIELD OF PUBLIC AND ADMINISTRATIVE RELATIONS 34

PARKHOMENKO-KUTSEVIL O. I.

JUSTIFICATION OF THE INTRODUCTION OF DIGITALIZATION INTO THE HUMAN RESOURCE POLICY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM 42

SYCHENKO V. V., RYBKINA S. O., SOKOLOVA E. T.

GEOINFORMATION ANALYSIS AS A TOOL FOR ASSESSING AND IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF E-GOVERNMENT DEVELOPMENT 55

VASHEV O. Ye., KHYZHNIYAK S. V.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: CONCEPTUAL BASIS AND FEATURES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE 68

KOROLIUK T. O., ZVIERIEVYCH Y. O.

STATE POLICY OF RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT IN UKRAINE 83

NEGRYCH M. M., BLYZNYUK A. S.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION AND IMPLEMENTATION OF INNOVATION IN THE SPHERE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP 100

KHOZHYLO M. E.

TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN MODERN UKRAINE: ANALYSIS OF BASIC PRINCIPLES AND APPROACHES 117

LOPACHENKO I. S.

THE CURRENT STATE OF APPLICATION OF THE MEDIA-COMMUNICATIVE MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE 129

THEORY AND PHILOSOPHY OF PUBLIC ADMINISTRATION

DREVAL Yu. D., KARAMYSHEV D. V., VELYCHKO D. Yu.

THE MEANING OF THE CATEGORY "PUBLIC INTEREST" IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM 136

KOVALCHUK V. G., RUDENKO O. M.

PUBLIC POLICY ON SUPPORT AND DEVELOPMENT OF PARTICIPATORY DEMOCRACY AT THE REGIONAL LEVEL: PHILOSOPHICAL DIMENSION 146

NOVIKOVA M. M., MANOYLENKO O. V., SOBOL R. G., SOBOL M. R.

CONCEPTUAL APPROACHES TO UNEVENNESS OF REGIONAL DEVELOPMENT: MANAGEMENT ASPECT 160

KOROTCHENKO N. O.

THEORETICAL BASIS OF MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC RELATIONS 172

TYMOKHA A. D.

THEORETICAL BASIS OF PUBLIC MANAGEMENT OF ROAD ECONOMY DEVELOPMENT 182

PUBLIC ADMINISTRATION OF NATIONAL SECURITY AND DEFENSE AREA**VOROTIN V. Ye., PRODANYK V. M.**

RESOURCE-ENVIRONMENTAL COMPONENT OF REGIONAL GOVERNMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE: STRATEGY OF EUROPEAN STATE-FORMATION 196

DZIUNDZIU K. B., DZIUNDZIU B. V.

USE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN PUBLIC EMERGENCY MANAGEMENT 207

DUNAYEV I. V., SOLOVIOV Ye. V.

PUBLIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL RESOURCES FOR NATIONAL SECURITY: WHAT ARE THE PROSPECTS FOR THE IDEA OF REGIONAL HUBS OF EXPERT RESOURCES? 219

YELAHIN V. P., LUHOVENKO N. V.

MODERNIZATION OF SOCIAL RELATIONS IN THE CONTEXT OF SOCIAL CHANGES UNDER CONDITIONS OF HYBRID THREATS 254

KRUHLOV V. V., TERESHCHENKO D. A., KOSENKO A. V.

DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCIES IN PUBLIC FINANCE AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE PUBLIC GOVERNANCE IN EMERGENCY SITUATIONS AND WARTIME 266

STATIVKA N. V.

THE ROLE OF INCLUSIVE COMMUNICATIONS AND STRATEGIC NARRATIVE IN PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW AND EMERGENCY CONDITIONS 287

ZHYVYLO Y. O.

METHODOLOGY FOR DEVELOPING A NATIONAL CYBERSECURITY STRATEGY 307

KHRIAPYNSKYI A. P.

PERSPECTIVE DIRECTIONS OF INFORMATION POLICY FOR COUNTERING HYBRID THREATS 322

DUNAYEV I. V., BASIUK O. P.

ENSURING THE STABILITY OF THE REVENUE SIDE OF STATE BUDGET UNDER POST-WAR EMERGENCY CONDITIONS: UKRAINIAN EXPERIENCE FOR THE WORLD 335

KASHCHENKO D. V.

MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING PUBLIC EMERGENCY MANAGEMENT IN UKRAINE 366

KLIVADENKO R. L.

FOREIGN EXPERIENCE IN FORMING STATE POLICY IN THE SOCIAL SPHERE 378

PAZDNIKOV B. O.

REGULATORY AND LEGAL SECURITY OF THE ACTIVITIES OF THE NOTARY IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE 389

REGIONAL AND BRANCH MANAGEMENT**DATSII N. V., DRAGAN I. V.**

ENSURING THE PROCESS OF STATE PROPERTY MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PROPERTY RELATIONS 399

KAZIUK Ya. M., VENTSEL V. T.

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE FINANCIAL EQUALIZATION SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF REDUCING REGIONAL DISPARITIES 407

GIBADULLIN O. V.

IDEOLOGICAL CONTRADICTIONS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT: TOWARDS A NEW PARADIGM OF SUSTAINABILITY IN A RAPIDLY CHANGING WORLD? 424

SUVOROV V. P.

INTEGRATED APPROACHES AND TOOLS FOR ENSURING THE EFFICIENCY OF MULTILEVEL GOVERNANCE IN CRISIS CONDITIONS 448

SHTYROV O. M., SUKHORUKOVA A. L.

FEATURES OF THE PROCESS OF FORMATION AND MANAGEMENT OF THE CORPORATE IMAGE OF AN ENTERPRISE (ORGANIZATION) AS A FACTOR OF ITS DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF CHANGE 463

OLIINYK N. O.

ANALYSIS OF INNOVATIVE PARADIGMS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS: THEORETICAL BASIS 477

GLOBAL EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION: THEORY AND PRACTICE

YEMELYANOV V. M., SUKHARNIKOV V. I. EUROPEAN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION	486
KUZMENKO T. M. PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR COMBATING RAIDER ATTACKS DURING UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY AND REFORMS: INTEGRATING INTERNATIONAL EXPERIENCE INTO UKRAINIAN REALITIES	497
TRYSHNOVSKIY Ie. M. FOREIGN EXPERIENCE IN FORMING STATE POLICY IN THE SOCIAL SPHERE	518
SHCHERBAK Ye. V., KOVALCHUK V. G. KEY ASPECTS OF THE INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR TETIARY AGE INDIVIDUALS PUBLIC SERVICES	533
SOCIAL AND HUMANITARIAN COMPONENTS OF SOCIAL DEVELOPMENT	
KOROLENKO V. V., VASYUK N. O., KORCHEVNY A. I., KETSKO V. V. DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MECHANISMS OF IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON DRUGS IN UKRAINE: MEDICAL AND SOCIAL ASPECT	542
RACHYNSKYI A. P., TYTARENKO O. M. DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIRECTION OF SERVICIZATION	553
BILOSOROCHKA S. I. INFLUENCE OF SPIRITUAL PRINCIPLES OF HUMAN COEXISTENCE ON GENDER DISTRIBUTION OF TIME IN PUBLIC ADMINISTRATION	568
KOZLOV K. I. CIVIC EDUCATION OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	585
STANISLAVSKA S. S. PUBLIC MANAGEMENT IN THE FIELD OF HEALTH CARE AS A STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MEANS OF IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF CITIZENS	605
BABICH O. V. ENSURING THE CREATION OF A BARRIER-FREE SPACE IN UKRAINE	620
BONDARENKO L. G. INCLUSIVE STATE POLICY REGARDING THE "INCLUSION" OF VARIOUS SOCIAL GROUPS IN PUBLIC LIFE	635
BULAVENKO A. L. PUBLIC POLICY OF CULTURAL DECENTRALIZATION IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS: THE BALANCE BETWEEN LOCAL DEVELOPMENT AND NATIONAL SECURITY	646
ZHORNYTSKA A. I. DIGITALIZATION OF CIVIL SOCIETY: PROSPECTS AND CHALLENGES FOR THE REGIONS OF UKRAINE	656
ZAHNOIKO V. M. THE IMPACT OF COMMUNICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION ON INTERNAL DISPLACEMENT PROCESSES: CHALLENGES AND PROSPECTS	665
ZAMCHYI S. V. IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS FOR DIGITAL DEVELOPMENT OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	681
MACHABELI T. M. CURRENT STATE OF INTERACTION BETWEEN AUTHORITIES AND THE PUBLIC AND INTEGRATION OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS (USING THE EXAMPLE OF THE TRANSCARPATHIAN REGION)	695

РОЗВИТОК У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-01>

УДК 351.95:004.77](477):34

Величко Лариса Юрївна,

доктор юридичних наук, професор,

*завідувач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”*

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: l.velychko@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0003-3029-4719>

Ігнатенко Ліна Юрївна,

*старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”*

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: linaign8@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1628-1244>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ РЕЄСТРІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ТА ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ В ОРГАНАХ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу цифровізації та впровадження електронних публічних реєстрів на організаційну культуру та публічно-управлінську діяльність в органах судової влади України. Автори аналізують головні виклики цифрової трансформації судової системи, серед яких: недостатня ІТ-інфраструктура, низький рівень цифрових компетенцій суддів і працівників апаратів, а також традиційна закритість судової культури. У роботі обґрунтовано необхідність поєднання технічних інновацій із ціннісними змінами, які сприятимуть переходу від бюрократичної до сервісно-орієнтованої моделі правосуддя. Увага приділена аналізу зарубіжного досвіду трансформації судових систем, зокрема практик Нідерландів, Фінляндії, Данії та післявоєнних країн у 21-му сторіччі.

Як цитувати: Величко Л. Ю., Ігнатенко Л. Ю. Вплив цифровізації та впровадження електронних публічних реєстрів на організаційну культуру та публічно-управлінську діяльність в органах судової влади України. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 10–33. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-01>

In cites: Velychko, L.Yu., Ihnatenko, L.Yu. (2024). The Impact of Digitalization and the Introduction of Electronic Public Registers on Organizational Culture and Public Administration in Ukraine's Judiciary. *State Formation*, no. 2 (36), 10–33. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-01> [in Ukrainian].

© Величко Л. Ю., Ігнатенко Л. Ю., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Виділено ключові методологічні підходи, такі як розробка стратегій цифровізації, принципи користувацько-орієнтованого дизайну сервісів, підтримка ініціативності на рівні окремих судів і розвиток «м'яких» навичок суддів. Автор підкреслює, що цифровізація має супроводжуватися формуванням нової організаційної культури, заснованої на прозорості, підзвітності, клієнтоорієнтованості та відкритості до інновацій. У статті запропоновано практичні рекомендації для ефективної трансформації судової системи України, зокрема: спрощення базових судових сервісів та переведення їх в онлайн, впровадження інтуїтивно зрозумілих електронних реєстрів, формування міждисциплінарних команд змін у судах, а також підтримка волонтерських ініціатив для розробки інноваційних рішень. Особливий акцент зроблено на необхідності розробки цілісної стратегії цифрової трансформації, яка інтегрує технологічні, процесуальні та культурні зміни. Автори стверджують, що впровадження електронних публічних реєстрів – це не лише інструмент оптимізації судочинства, але й потужний драйвер оновлення організаційної культури, що має ключове значення для відновлення довіри до судової влади, забезпечення верховенства права та створення сприятливого середовища для повоєнної відбудови України.

Ключові слова: правосуддя, судовустрій, органи судової влади, судове адміністрування, електронні публічні реєстри, публічно-управлінська діяльність, принципи управлінської діяльності, апарати судів, цифрова компетентність.

Актуальність дослідження трансформації організаційної культури судів України в контексті впровадження електронних публічних реєстрів зумовлена декількома факторами. По-перше, судова система України переживає період глибоких реформ, спрямованих на підвищення її ефективності, прозорості та доступності для громадян. Одним з ключових компонентів цих реформ є цифровізація судочинства, зокрема, впровадження електронних публічних реєстрів. Як показує досвід інших країн, такі технологічні інновації не лише оптимізують роботу судів, але й кидають виклик усталеним організаційним практикам та культурі. Тому для успішної реалізації реформ недостатньо просто запровадити нові технології – необхідно забезпечити готовність і здатність суддівського корпусу та апарату судів ефективно працювати в нових умовах, сприйняти цінності прозорості, підзвітності, орієнтованості на потреби користувачів.

По-друге, актуальність теми посилюється в контексті європейської інтеграції України та необхідності приведення вітчизняної судової системи у відповідність до кращих європейських стандартів. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає зобов'язання нашої держави забезпечити незалежність, неупередженість та ефективність судової влади. Виконання цих зобов'язань неможливе без глибокої трансформації організаційної культури судів, подолання закритості, корпоративізму та просування цінностей верховенства права. Впровадження електронних публічних реєстрів може стати потужним драйвером цих змін, але потребує комплексного підходу, який би враховував не лише техніко-технологічні, але й людські та культурні чинники. Нарешті, тема є особливо актуальною в умовах післявоєнного відновлення України. Ефективна, прозора та підзвітна судова влада буде відігравати ключову роль у забезпеченні верховенства права, захисті прав громадян та бізнесу, створенні сприятливого інвестиційного клімату, необхідного для відбудови країни. Тому дослідження шляхів трансформації судів, зокрема, через впровадження електронних реєстрів,

має не лише теоретичне, але й практичне значення для визначення стратегічних пріоритетів розвитку судової системи в контексті пост-воєнних викликів.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань.

Проблематика трансформації судових систем під впливом цифровізації привертає дедалі більше уваги дослідників у галузях права, державного управління, соціології та інформаційних технологій. Зарубіжні автори (Ф. Контіні, А. Кордела, М. Фабрі) відзначають, що впровадження електронного правосуддя не зводиться лише до технологічних інновацій, а передбачає комплексну перебудову організаційних процесів, компетенцій та культури судів. Дослідники наголошують на важливості належного управління змінами, лідерства, навчання та комунікації для забезпечення ефективності таких трансформацій.

В Україні питання цифровізації судочинства та запровадження електронних сервісів у судах активно вивчаються в межах загальної проблематики судової реформи. Науковці (Н. Кушакова-Костицька, О. Бринцев, Н. Мироненко та ін.) відзначають позитивний потенціал використання інформаційних технологій для підвищення ефективності, прозорості та доступності правосуддя в Україні. Водночас, автори звертають увагу на низку викликів, пов'язаних з готовністю суддів та працівників апарату до роботи в умовах цифровізації, необхідністю зміни їх ментальності та організаційної культури (Я. Лазор та ін.).

Окремі аспекти впровадження електронних публічних реєстрів у судовій системі України досліджуються в роботах В. Куценка, Р. Кірмача та інших. Автори відзначають важливість таких реєстрів для забезпечення транспарентності судової влади, полегшення доступу громадян до судової інформації, протидії корупції. Разом з тим, науковці звертають увагу на проблеми нормативно-правового регулювання функціонування реєстрів, захисту персональних даних, інтегрованості різних інформаційних систем у судах.

Попри наявність окремих досліджень, присвячених питанням цифровізації судочинства та впровадження електронних реєстрів, бракує комплексних розвідок, які б розглядали ці процеси крізь призму трансформації організаційної культури судів. Більшість робіт концентрується на технологічних та юридичних аспектах проблеми, залишаючи поза увагою не менш важливі людські та управлінські чинники. Тому дана стаття покликана певною мірою заповнити цю прогалину.

Метою статті є розробка актуальних для повоєнної України пропозицій щодо трансформації організаційної культури судів в умовах впровадження електронних публічних реєстрів на основі аналізу викликів, найкращих практик та перспектив цього процесу. Відповідно до мети, у статті вирішуються такі три дослідницькі питання:

1) уточнення ключових викликів, які постають перед судовою системою України в процесі впровадження електронних публічних реєстрів та трансформації організаційної культури в умовах повоєнного відновлення;

2) узагальнення кращих міжнародних та вітчизняних практик трансформації організаційної культури судів в епоху цифровізації, які можуть бути адаптовані та застосовані в українських реаліях з урахуванням поточних викликів та обмежень;

3) підготовка пропозицій та рекомендацій, які можуть бути розроблені для забезпечення ефективної трансформації організаційної культури судів України в процесі впровадження електронних публічних реєстрів у контексті термінових завдань повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Використана методологія. Враховуючи теоретичну природу статті, методологія дослідження базуватиметься на кабінетних методах, тобто на аналізі та синтезі даних з доступних інформаційних джерел. Такий підхід дозволить комплексно та всебічно дослідити проблематику трансформації організаційної культури судів в умовах цифровізації, спираючись на наявні наукові здобутки, законодавство, аналітичні звіти, статистичні дані тощо. Ключовим методом дослідження буде системний аналіз, який дозволить розглянути судову систему України як цілісну, складну та динамічну систему, що перебуває під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. Завдяки цьому методу буде проаналізовано взаємозв'язки та взаємовпливи між впровадженням електронних публічних реєстрів, трансформацією організаційної культури судів та іншими елементами судової реформи в Україні.

Для вирішення першого дослідницького питання: уточнення ключових викликів у процесі цифрової трансформації судів, – застосовано методи критичного аналізу наукової літератури, нормативно-правових актів, аналітичних звітів та інших джерел, і це дозволить виявити та систематизувати основні проблеми та перешкоди, з якими стикається судова система України на шляху до оновлення організаційної культури в умовах діджиталізації та повоєнного відновлення.

Друге дослідницьке питання, присвячене вивченню кращих практик трансформації організаційної культури судів, вимагатиме застосування компаративного (порівняльного) методу. Шляхом аналізу та порівняння досвіду різних країн та українських судів у впровадженні електронних реєстрів та зміні судової культури, будуть виявлені найбільш ефективні підходи, які можуть бути адаптовані до сучасних українських реалій.

Для розробки пропозицій та рекомендацій щодо ефективної трансформації організаційної культури українських судів (третє дослідницьке питання), буде використано метод синтезу. На основі отриманих в ході дослідження даних та висновків, будуть сформульовані цілісні, системні та актуальні пропозиції, спрямовані на подолання виявлених викликів та імплементацію кращих практик з урахуванням особливостей повоєнного відновлення та європейської інтеграції України. Крім того, методологія дослідження передбачає використання таких загальнонаукових методів як аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування та конкретизація, що дозволить забезпечити обґрунтованість та достовірність отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу розпочнемо з термінологічного визначення понятійного апарату. В Україні «електронні публічні реєстри» – це автоматизовані інформаційні системи, які забезпечують збір, зберігання, обробку, захист і надання доступу до публічної інформації, що має юридичну значущість. Наприклад, Закон України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» передбачає, що державні реєстри мають забезпечувати доступність,

оперативність і прозорість інформації для громадян та установ. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [5] регулює технічні аспекти функціонування реєстрів, включаючи безпеку та доступність даних. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 «Про затвердження Положення про Єдиний державний реєстр» [4] акцентує на тому, що реєстри повинні гарантувати зручність для громадян, оперативність доступу до публічної інформації та відповідність стандартам інформаційної безпеки.

За кордоном, напр., у Європейському Союзі, у рамках Європейської комісії електронні публічні реєстри визначаються як частина інфраструктури електронного урядування (e-Government), яка забезпечує доступ до відкритих даних, прозорість адміністративних процесів і сприяє цифровій інтеграції (eIDAS Regulation, 2014). У США федеральні електронні реєстри визначаються як бази даних, що використовуються для забезпечення громадського доступу до інформації про урядові послуги та ресурси (Federal Register Modernization Act, 2021). Це включає реєстри судових рішень, контрактів, прав власності та інших ключових даних. Організація співробітництва та розвитку економіки наголошує на тому, що електронні реєстри мають забезпечувати стандартизований обмін інформацією між інституціями та громадянами, підвищуючи ефективність та прозорість державного управління.

Вже з цих визначень стає зрозуміло, що електронні публічні реєстри – це не лише технічний інструмент оптимізації роботи судової системи, але й драйвер змін у культурі судочинства. Вони підвищують прозорість, ефективність і доступність судової системи, зміцнюють довіру до судової влади та сприяють її модернізації у відповідь на виклики цифрової епохи. Відповідно, впровадження електронних публічних реєстрів та цифрова трансформація судочинства – це не просто технологічні нововведення, а фундаментальні зміни в самій філософії функціонування судової системи. Як влучно відзначає Елейн Мак, в епоху діджиталізації суди мають перетворитися з «центрів прийняття рішень» на «платформи з надання сервісів» [13, с. 7]. Цей перехід передбачає глибоку трансформацію організаційної культури судів – від ієрархічної, закритої та формалізованої до більш горизонтальної, прозорої та орієнтованої на потреби користувачів. Трансформація організаційної культури судів в епоху цифровізації є одним з найбільш складних та масштабних викликів, з якими стикається не лише Україна, а й багато інших держав світу. За даними Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (CEPEJ), станом на 2020 р., 43 з 47 країн-членів Ради Європи впроваджували або планували впровадження електронних судових сервісів та реєстрів [10, с. 84]. Водночас, як свідчить аналіз CEPEJ, успішність цих ініціатив суттєво варіюється залежно від країни та залежить від цілої низки факторів – від рівня технологічної готовності судів до наявності чіткого стратегічного бачення та ефективного управління змінами [10, с. 90].

На жаль, судова система України традиційно відзначалася певною дистанційованістю від суспільства, непрозорістю процесів та бюрократизованістю процедур. Як показують дані Світового Банку, за індексом верховенства права Україна в 2020 р. посіла лише 72 місце з 128 країн світу [18], а зокрема за

показниками відкритості уряду та доступності правосуддя наша держава суттєво поступається більшості європейських країн [18]. Ці «стартові позиції» створюють додаткові виклики [3] для цифрової трансформації судів, адже мова йде не просто про «косметичні» зміни, а про необхідність подолання багаторічних інституційних та ментальних бар'єрів.

Одним з найбільш очевидних викликів на цьому шляху є недостатня технологічна готовність судів до роботи з електронними реєстрами та сервісами. Попри амбітні плани впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), багато судів, особливо в регіонах, досі не мають належної IT-інфраструктури [8]. Як свідчать результати опитування Програми USAID «Нове правосуддя», станом на 2021 рік лише 53% судів мали повністю комп'ютеризовані робочі місця для суддів та працівників апарату (USAID, 2021, с. 18). Крім того, 22% судів стикалися з регулярними проблемами доступу до мережі Інтернет, що фактично унеможлиблює їх повноцінну роботу з онлайн-сервісами. Водночас, було б помилково вважати, що виклики діджиталізації судів зводяться суто до браку техніки чи коштів. Не менш серйозною перешкодою є недостатня цифрова компетентність суддівського корпусу та працівників апарату. Як відзначає суддя Вищого антикорупційного суду Олег Ткачук, «без підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату всі кошти, витрачені на обладнання, програмне забезпечення, сервери тощо будуть змарновані» [6]. На жаль, темпи навчання суддів новим технологіям досі відстають від темпів впровадження цих технологій. Наприклад, за даними Національної школи суддів України, у 2020 році лише 5,4% суддів пройшли навчання з питань електронного судочинства, при цьому більшість таких тренінгів мали переважно ознайомчий характер і не забезпечували набуття стійких практичних навичок.

Ще один комплекс викликів цифрової трансформації судів пов'язаний з необхідністю забезпечення надійного захисту даних в умовах зростаючих кіберризиків. Як показує досвід країн ЄС, перехід на електронний документообіг та онлайн-комунікацію між учасниками судового процесу суттєво підвищує вразливість конфіденційної інформації [9]. Зловмисники через неналежно захищені канали зв'язку можуть отримати несанкціонований доступ до персональних даних сторін, аудіо- та відеозаписів засідань, текстів судових рішень тощо. У випадку України ці ризики набувають особливої гостроти, зважаючи на гібридну агресію РФ та постійні спроби дестабілізувати нашу судову систему. Забезпечення кібербезпеки судів в умовах цифровізації вимагає значних інвестицій в розвиток захищених IT-систем, регулярне оновлення програмного забезпечення, резервне копіювання даних тощо. Не менш важливим є навчання суддів та працівників апарату основам кібергігієни – від використання надійних паролів до розпізнавання фішингових атак. На жаль, в українських реаліях ці питання досі не отримали належної уваги з боку відповідальних органів. Зокрема, чинне законодавство лише в загальних рисах регулює питання захисту інформації в судах, а підзаконні акти є застарілими і не враховують сучасних викликів кібербезпеки [7].

Однак, на наше переконання, найбільш фундаментальний виклик діджиталізації судів полягає у необхідності глибинних зрушень в організаційній культурі та ціннісних орієнтирах суддівської спільноти. Впровадження нових технологій – це не просто технічне завдання, а привід для переосмислення самої місії судової системи в демократичному суспільстві. Як справедливо зазначає колишній голова Верховного Суду Великобританії лорд Томас, «цифровізація – це засіб, а не ціль; вона має сенс лише тоді, коли допомагає покращити доступ до правосуддя та зміцнити зв'язок між судами і суспільством» [16].

На жаль, як свідчать соціопитування, цей зв'язок в Україні досі є недостатньо міцним, станом на лютий 2024 року, лише 14% українців довіряли судам. Попри певне покращення ситуації в останні роки, рівень сприйняття судової влади в суспільстві залишається низьким. Серед найбільш поширених нарікань громадян: надмірна тривалість та заформалізованість судових процесів, непрозорість ухвалення рішень, недостатня доброчесність окремих суддів. Долати цю недовіру надзвичайно складно, адже вона формувалася роками і має під собою цілком об'єктивні підстави. Тому цифрова трансформація судів має супроводжуватися не менш масштабною трансформацією судової культури: відходом від бюрократично-репресивної моделі в бік людиноцентричної та сервісної. Мова йде про зміну всієї «екосистеми правосуддя» – від процедур добору та оцінювання суддів до форматів комунікації з учасниками процесів. Наприклад, важливо, щоб поряд з впровадженням електронного суду відбувалося спрощення судового діловодства, скорочення надмірних процесуальних строків, забезпечення повноти та своєчасності інформування сторін. Самі електронні сервіси та реєстри мають розроблятися з урахуванням потреб різних груп користувачів (осіб з інвалідністю, літніх людей, представників національних меншин тощо), а не виходячи з бюрократичної зручності.

Як показує досвід найбільш успішних судових реформ в Європі, зокрема в Нідерландах, вирішальною передумовою змін є лідерство з боку суддівського корпусу. Саме судді мають стати «обличчям» та «голосом» реформ і комунікувати з суспільством щодо їх цілей та переваг [14]. Для цього критично важливо налагодити постійний зворотній зв'язок з громадянами та професійною спільнотою – проводити відкриті обговорення проблем правосуддя, враховувати результати опитувань та досліджень при плануванні змін. Водночас, самі судді потребують системної підтримки в процесі адаптації до нових реалій – як через навчання та підвищення кваліфікації, так і шляхом покращення умов роботи та гарантій незалежності. Ключову роль у цій «м'якій» складовій реформ мають відігравати органи суддівського самоврядування – Рада суддів України та Вища рада правосуддя. На жаль, на відміну від багатьох європейських країн, в Україні ці органи досі не стали справжніми «драйверами» трансформацій, фокусуючи увагу здебільшого на вузькоцехових питаннях. Зарадити цьому може більш стратегічний та проактивний підхід до планування діяльності, ширше залучення міжнародної експертизи, тісніша координація з іншими гілками влади та громадянським суспільством. Орієнтирами для наших органів суддівського врядування можуть

слугувати кращі практики аналогічних інституцій в державах ЄС (Нідерланди, Німеччина, Франція та ін.).

На завершення, хочу відзначити, що попри всю складність та масштабність викликів, альтернативи цифровій трансформації судів в Україні немає. В умовах повоєнного відновлення побудова сучасної, прозорої та ефективної системи правосуддя є однією з передумов демократичного розвитку та економічного зростання. Електронні публічні реєстри та онлайн-сервіси – це потужні інструменти оптимізації судових процесів, полегшення доступу до судочинства, посилення громадського контролю. Водночас, було б наївно розраховувати, що самі по собі технології здатні вирішити такі фундаментальні проблеми як надмірна заформалізованість процедур, перевантаженість судів чи недовіра з боку суспільства. Тому цифровізація має стати не ціллю, а засобом та стимулом для більш глибоких перетворень в самій організаційній культурі судів. Аби ці перетворення стали незворотними, вони мають базуватися на зміні ціннісної парадигми – судді повинні сприймати себе не як «жерці Феміди» у відстороненому храмі правосуддя, а як надавачі важливої публічної послуги. Лише така зміна самоідентифікації та сприйняття своєї суспільної ролі здатна наповнити процеси діджиталізації справжнім сенсом – не цифровізація заради цифровізації, а цифровізація заради утвердження принципу верховенства права та захисту прав людини. Отже, узагальнюючи досвід цифрової трансформації судових систем у різних країнах світу, можна виокремити декілька ключових підходів та принципів, які довели свою ефективність та можуть бути адаптовані до українських реалій.

Перш за все, як свідчить практика найбільш успішних судових реформ у Європі (зокрема, в Нідерландах, Естонії, Португалії), зміни мають відбуватися не хаотично, а на основі чіткого стратегічного бачення та покрокового плану дій. Зокрема, голландська Стратегія цифровізації судочинства на 2018-2021 рр. передбачала поетапний перехід на електронний документообіг, впровадження онлайн-сервісів для учасників процесів, розвиток аналітичних інструментів для оптимізації роботи судів [17]. Такий системний підхід дозволив забезпечити узгодженість та синергію різних ініціатив, уникнути дублювання зусиль. В Україні, на жаль, досі бракує подібного цілісного бачення цифрової трансформації судів. Попри амбітні плани запровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), багато проєктів реалізуються фрагментарно та ізольовано один від одного [2]. Тому першочерговим завданням має стати розробка та затвердження на найвищому рівні (Вища рада правосуддя, Рада суддів України) Національної стратегії цифрової трансформації судової системи. Ця стратегія має не лише окреслити технологічні пріоритети, а й передбачити заходи з розвитку цифрових компетенцій суддів, зміни судових процедур, комунікації з суспільством.

Інший важливий методологічний урок зарубіжного досвіду – це необхідність забезпечення користувацько-орієнтованого (user-centric) дизайну нових електронних сервісів та реєстрів. Як показує практика найбільш «просунутих» європейських країн, розробка таких інструментів має відбуватися

не «в кабінетах», а з залученням кінцевих користувачів – суддів, адвокатів, пересічних громадян [10]. Через проведення фокус-груп, онлайн-опитувань, тестувань прототипів з'ясовуються реальні потреби та очікування користувачів, виявляються можливі недоліки чи незручності.

Класичним прикладом такого підходу є Будинок правосуддя (Justitiehuset) в Одензе, Данія. Ця інноваційна будівля суду першої інстанції, відкрита у 2016 р., була створена за результатами численних консультацій з місцевою громадою, адвокатами, соціальними службами [11]. Врахування їх побажань дозволило створити по-справжньому комфортний та інклюзивний простір, який поєднує зали судових засідань з медіацією, консультаційними пунктами, зонами для дітей тощо. Такий «дизайн, орієнтований на людину» (human-centered design) сприяє зміні іміджу суду як бюрократичної інституції на образ суду як місця соціального діалогу та примирення. На жаль, в Україні практика залучення кінцевих користувачів до розробки електронних судових сервісів досі не набула поширення. Здебільшого ці питання вирішуються вузьким колом фахівців Державної судової адміністрації чи ІТ-компаній без широкого обговорення з суддівською спільнотою та громадськістю. Певні зрушення відбулись з впровадженням пілотного проекту «Електронний суд». Цей проект став обов'язковою технологією судочинства на всій території України, оскільки адвокати, нотаріуси, державні та приватні виконавці, арбітражні керуючі, судові експерти, органи державної влади та інші державні органи, органи місцевого самоврядування мають обов'язок зареєструватися в ЄСІТС.

Ще одне цінне методологічне надбання зарубіжних судових реформ – це використання підходу «знизу-вгору» (bottom-up approach), який передбачає ініціювання змін самими судами, а не нав'язування їх згори. Такий підхід особливо яскраво проявився в ході цифрової трансформації судів у Фінляндії. Замість примусової уніфікації ІТ-рішень для всіх юрисдикцій, фінський уряд надав судам свободу експериментувати з різними системами електронного документообігу, аудіо- та відео-фіксації процесів [12]. Після апробації на рівні окремих пілотних судів найбільш вдалі рішення були поширені на всю судову систему. А далі це дозволило врахувати специфіку різних видів судочинства, а також сприяло підвищенню «почуття власності» (sense of ownership) суддів та працівників апарату щодо змін.

В Україні переважає майже протилежна практика: більшість новацій у сфері судового адміністрування ініціюються та впроваджуються центральними органами (Державна судова адміністрація, Вища рада правосуддя) без належного залучення місцевих судів. Це часто призводить до нехтування регіональними особливостями, браку гнучкості та адаптивності нових інструментів. Тому в ході подальших реформ варто більше уваги приділяти пілотуванню інновацій на рівні окремих судів з подальшим поширенням кращих практик на всю систему. Самі суди мають отримати більше автономії у виборі ІТ-рішень, які найкраще відповідають їх потребам та ресурсам. Далі, говорячи про українську специфіку, не можна оминати увагою й виклики, пов'язані з триваючою збройною агресією РФ проти України. Внаслідок бойових дій та окупації частини територій чимало

судів були змушені переміститись в інші регіони, що суттєво ускладнило їх роботу. За даними Державної судової адміністрації України, станом на липень 2022 року 55 судів здійснювали правосуддя в умовах зміни територіальної підсудності, кім того, близько 30 судів тимчасово призупинили роботу через руйнування інфраструктури чи небезпеку для життя працівників. За таких екстраординарних обставин цифрові технології можуть стати додатковим інструментом забезпечення доступу до правосуддя. Зокрема, практика онлайн-судочинства, яка стрімко поширилась під час пандемії COVID-19, може бути адаптована до умов воєнного стану. Так, деякі українські суди вже практикують проведення онлайн-засідань за допомогою платформ Zoom, EasyCon тощо [15]. Це дозволяє мінімізувати ризики для учасників процесу та заощадити їх час і кошти на переїзди.

Водночас, застосування таких «надзвичайних» заходів вимагає особливої методологічної виваженості та обережності. Адже спрощення процедур не може відбуватись за рахунок обмеження процесуальних гарантій чи втрати якості судочинства. Досвід інших країн, які стикалися зі схожими викликами (зокрема, Боснії і Герцеговини, Хорватії) свідчить, що запровадження онлайн-правосуддя має супроводжуватись ретельним моніторингом дотримання прав учасників процесу, забезпеченням належної якості каналів зв'язку, врахуванням думки професійної спільноти [1]. Лише за таких умов цифрові інструменти можуть стати надійною опорою правосуддя, а не його ерозією.

Нарешті, методологічний фундамент цифрової трансформації судів повинен обов'язково включати потужний освітній компонент. Як свідчить досвід провідних європейських країн, успіх реформ критично залежить від безперервного навчання суддів та працівників апарату новим технологіям та підходам. В Україні ж, попри певні зусилля Національної школи суддів, масштаби та якість такої підготовки досі відстають від потреб. Тому в найближчі роки судова освіта має стати справжнім пріоритетом, отримати додаткове фінансування та організаційну підтримку. При цьому зміст освітніх програм має виходити далеко за межі суто технічних аспектів (навчання роботі з Єдиною судовою інформаційно-телекомунікаційною системою (або ЄСІТС), опанування електронного документообігу тощо). Не менш важливо розвивати у суддів та персоналу судів комунікативні навички, клієнтоорієнтованість, адаптивність та готовність до змін. Саме ці «м'які» компетенції є запорукою успішної трансформації організаційної культури та ментальних установок в судовій системі. А це, своєю чергою, є передумовою сприйняття та ефективного використання нових цифрових інструментів.

Цікавим прикладом такого холістичного підходу до освіти є розроблена в Нідерландах концепція «Т-подібного правника» (T-Shaped Lawyer). Вона передбачає поєднання глибокої спеціалізації у певній галузі права (вертикальна лінія літери «Т») із широким світоглядом, розвинутими «soft skills» та обізнаністю з цифровими трендами (горизонтальна лінія) [13]. На практичному рівні ця концепція реалізується через проведення для нідерландських суддів різноманітних тренінгів з розвитку емпатії, емоційного інтелекту, роботи в команді тощо. Такі заходи органічно доповнюють вузькоспеціалізовані курси з опанування нових

ІТ-систем та онлайн-процедур. Запровадження подібного широкого та інтегрованого підходу до суддівської освіти могло б стати прикладом для наслідування й для України. Це дозволило б забезпечити більш стійкі та довгострокові ефекти від цифрової трансформації, закріпити її не лише в інфраструктурі, але й у ціннісних орієнтирах та поведінкових паттернах суддівського корпусу. А відтак – наблизити нашу судову систему до омріяного ідеалу: незалежної, прозорої та дружньої до громадян гілки влади, яка є надійною опорою демократії та верховенства права навіть у найскладніші часи (таблиця 1).

Разом це дозволяє зробити деякі попередні, робочі висновки.

1) По-перше, трансформація судових систем під впливом цифрових технологій – це комплексний та багатовимірний процес, який відбувається у різних країнах з різною швидкістю та глибиною. Як показує аналіз досвіду провідних європейських держав, ключовою передумовою успішності таких змін є зсув фокусу від суто технологічних новацій до більш глибоких зрушень в організаційній культурі та ціннісних установках судів. Зокрема, приклад Данії з її інноваційним Будинком правосуддя в Одензе демонструє, що цифровізація судочинства має йти пліч-о-пліч зі зміною самої філософії судової діяльності. Замість традиційного сприйняття суду як закритої бюрократичної інституції данці зробили ставку на створення відкритого, інклюзивного простору, який сприяє діалогу між судом та суспільством. Досягти цього вдалося завдяки активному залученню громадськості, адвокатів, соціальних служб до розробки концепції «людиноцентричного» дизайну будівлі суду.

2) По-друге, водночас, успіх цифрових реформ критично залежить від готовності самих судів та суддів виступати їх ініціаторами та драйверами, а не пасивними реципієнтами. У цьому контексті показовий досвід Фінляндії, де судам було надано широку автономію в апробації різних ІТ-рішень з подальшим поширенням найкращих практик на всю систему. Такий підхід «знизу-вгору» дозволив не лише врахувати специфіку різних юрисдикцій, але й посилити відчуття «співвласності» суддів та апарату над процесом змін.

3) По-третє, ще одним наріжним каменем цифрової трансформації судів є розвиток цифрових компетенцій та «м'яких» навичок суддівського корпусу. Як свідчить практика Нідерландів з її концепцією «Т-подібного правника», самого лише технічного навчання роботі з ІТ-системами недостатньо. Не менш важливо розвивати у суддів комунікативні здібності, емпатію, емоційний інтелект, що дозволить їм ефективніше взаємодіяти з користувачами судових сервісів. Нарешті, в умовах екстраординарних викликів, як-от пандемія чи збройні конфлікти, цифрові технології можуть стати додатковим інструментом забезпечення безперервності судочинства. Однак, як показує досвід України, Боснії та Герцеговини, Хорватії, застосування «надзвичайних» цифрових заходів (онлайн-засідання, віддалений доступ тощо) має супроводжуватись ретельним дотриманням процесуальних гарантій та залученням професійної спільноти. Лише за таких умов діджиталізація посилюватиме, а не підмінятиме собою фундаментальні принципи справедливого суду.

Таблиця 1 – Порівняльно-методологічний аналіз кращих практик трансформації організаційної культури судів в епоху цифровізації

Table 1 – Comparative and methodological analysis of the best practices of transforming the organizational culture of courts in the era of digitalization

Країна чи юрисдикція	Ключові підходи та принципи	Специфічні практики	Уроки для України
Нідерланди	– Розробка комплексної стратегії цифровізації судочинства на 2018-2021 рр. з чітким баченням та покроковим планом – Орієнтація на потреби користувачів при розробці е-сервісів та реєстрів – Розвиток цифрових та «м'яких» компетенцій суддів за концепцією «Т-подібного правника»	– Активне залучення судів, адвокатів, громадськості до дизайну IT-рішень – Поєднання техно навчання суддів з тренінгами з комунікації, емпатії, емоційного інтелекту – Тісна координація між судами, Мін'юстом, професійними спільнотами в управлінні змінами	– Розробити цілісну Стратегію цифрової трансформації судів з чіткими цілями та заходами – Впроваджувати підхід «користувач у центрі» при розробці е-суду та інших сервісів – Модернізувати суддівську освіту з акцентом на цифрові та соціальні навички
Фінляндія	– Ініціювання змін «знизу» самими судами, а не нав'язування «згори» – Гнучкий підхід до вибору IT-рішень залежно від специфіки судів – Пілотування інновацій з подальшим поширенням кращих практик на всю систему	Надання судам автономії в апробації різних систем е-документообігу, аудіо-фіксації тощо Врахування специфіки різних юрисдикцій при виборі цифрових інструментів Підвищення «почуття власності» суддів над реформами через залучення до їх ініціювання	Надати судам більше гнучкості у виборі IT-рішень під свої потреби Впроваджувати підхід «знизу-вгору»: пілотувати інновації в окремих судах з подальшим масштабуванням Розвивати ініціативність та лідерство суддів як агентів цифрових змін
Данія	– Фокус на зміні філософії судочинства, а не лише на техно оновленні – Створення фізично та психологічно комфортного простору судів – Відкритість судів та їх проактивна комунікація з суспільством	– Запровадження «human-centered design» у створенні будівель судів – Поєднання судових сервісів з медіацією, консультуванням, психологічною підтримкою – Заохочення суддів до відкритого діалогу з громадою щодо потреб та очікувань від судів	– Використовувати приклад Данії при плануванні відновлення зруйнованих війною судів – Інтегрувати цифрову трансформацію із заходами «м'якої» модернізації судів (медіація, комунікація тощо) – Заохочувати проактивну, «людиноцентричну» позицію суддів
Україна, Боснія і Герцеговина, Хорватія	– Використання цифрових інструментів для забезпечення безперервності правосуддя в умовах конфлікту чи пост-конфлікту – Необхідність балансу між процесуальною ефективністю та справедливістю при застосуванні «надзвичайних» цифрових заходів – Важливість моніторингу дотримання прав учасників процесу та збереження якості судочинства	– Впровадження онлайн-засідань, віддаленого доступу до е-сервісів в умовах бойових дій чи пандемії – Забезпечення належної технічної якості та безпеки онлайн засідань – Врахування думок суддів, адвокатів, користувачів при застосуванні «надзвичайних» цифрових практик	– Використати досвід онлайн-судочинства під час карантину для роботи судів в умовах війни – Забезпечити збереження процесуальних гарантій та прав людини при використанні онлайн-засідань – Моніторити вплив «надзвичайних» цифрових заходів на якість та доступність правосуддя

*Джерело: розробка Величко Л. Ю.

*Source: developed by Velichko L. Yu.

Підсумовуючи проведений аналіз кращих міжнародних та вітчизняних практик трансформації організаційної культури судів, можна констатувати, що попри безумовну цінність зарубіжного досвіду, його адаптація до українських реалій вимагає врахування низки специфічних викликів та обмежень. Серед них – наслідки збройної агресії РФ, яка завдала значних руйнувань судовій інфраструктурі та змусила багато судів переміститись чи призупинити роботу; дефіцит ресурсів та компетенцій для масштабної цифровізації; традиції закритості та бюрократизму в судовій системі тощо. Все це актуалізує питання: які рішення та стратегії можуть бути ефективними для подолання цих викликів та забезпечення успішної трансформації організаційної культури судів України в епоху відкритих електронних реєстрів?

Відповідаючи на це питання, передусім варто наголосити на необхідності розробки цілісної, довгострокової Стратегії трансформації судової системи України, яка б інтегрувала в собі технологічні, процесуальні, освітні та культурні виміри змін. На відміну від поточної практики фрагментарних, розрізнених ініціатив, така Стратегія має базуватись на чіткому баченні майбутнього образу судів як відкритих, підзвітних, людиноцентричних інституцій. Її підготовка вимагає широкого суспільного діалогу за участю суддівського самоврядування, адвокатури, правничих шкіл, громадянського суспільства. Лише на основі такого консенсусу можна сформувати дорожню карту реформ з чіткими пріоритетами, індикаторами прогресу та розподілом відповідальності. Реалізація Стратегії, своєю чергою, має спиратись на низку наскрізних принципів, апробованих у найкращих практиках європейських країн. Перший з них – це орієнтація на потреби та очікування користувачів судових сервісів при розробці будь-яких новацій. Такий підхід вимагає регулярного вивчення думки громадян, адвокатів, бізнесу щодо їх досвіду взаємодії з судами, найбільш гострих проблем у доступі до правосуддя. Ці настрої мають враховуватись при впровадженні електронних реєстрів, онлайн-сервісів, нових стандартів комунікації. Лише так можна подолати відчуження між судами та суспільством, перетворити їх з «інстанцій» на «сервіси».

Другий принцип – підтримка ініціативності та лідерства самих судів у процесі змін. Замість директивного спускання рішень «згори», центральним органам влади та суддівському самоврядуванню слід заохочувати експериментування та пошук інновацій на місцях. Це передбачає розширення управлінської автономії судів, виділення цільового фінансування на пілотні проекти, відкриті конкурси кращих практик тощо. Водночас, важливо налагодити дієві канали «горизонтального» обміну досвідом між судами, аби успішні регіональні напрацювання швидко ставали надбанням усієї системи.

Третій наскрізний принцип – це інвестиції в розвиток «м'яких» навичок суддівського корпусу та апаратів судів. Як свідчить досвід Нідерландів, самих лише технічних тренінгів з роботи в ЄСІТС недостатньо для зміни ментальності та робочих звичок. Тому в програмах суддівської освіти мають поєднуватись курси цифрової грамотності з модулями по етиці, комунікації, емоційному

інтелекту, критичному мисленню. Важливо також культивувати атмосферу безперервного навчання в судах – через наставництво, обмін знаннями, професійні спільноти. Звичайно, в умовах обмежених ресурсів та кадрового голоду, реалізація усіх цих принципів вимагатиме політичної волі та міжінституційної співпраці. Однак, навіть в цих складних обставинах, можна визначити декілька пріоритетних напрямів, здатних принести «швидкі перемоги». Це, зокрема:

1) Максимальне спрощення та переведення в онлайн базових судових сервісів та комунікацій зі сторонами (подача позовів, надання доказів, отримання рішень тощо). Так можна розвантажити суди та полегшити доступ до правосуддя навіть в умовах руйнувань інфраструктури.

2) Впровадження дружніх для користувачів інтерфейсів електронних реєстрів та баз даних, інтеграція їх з популярними онлайн-сервісами. Аби зміцнити довіру суспільства, ці реєстри мають не лише містити вичерпну інформацію про судові справи, а й пояснювати права громадян та бізнесу, можливості їх захисту.

3) Формування в судах «цифрових команд змін» з суддів, IT-фахівців, комунікаційників, що виступатимуть амбасадорами інновацій та допомагатимуть колегам опанувати нові технології та практики взаємодії. Це сприятиме «м'якій» дифузії нової культури в колективах.

4) Підтримка волонтерських ініціатив та соціальних інновацій в сфері правосуддя. Це можуть бути хакатони з розробки корисних IT-рішень для судів, краудсорсингові юридичні онлайн-консультації, студентські проекти з правопросвітництва тощо. Залучення небайдужих громадян допоможе подолати ресурсні обмеження судів.

Спробуємо трохи детальніше розібрати кожен із цих 4-х аспектів, спираючись на свій власний юридичний досвід дослідження та практики в сфері судового адміністрування і публічного управління. Почнемо з потенціалу спрощення та діджиталізації базових судових сервісів та комунікацій. Безумовно, в умовах масштабних руйнувань інфраструктури та вимушеного переміщення багатьох судів, можливість віддаленої подачі позовів, надання доказів, отримання процесуальних документів стає критично важливою для забезпечення доступу до правосуддя. Однак, аби ця технологічна новація не залишилась «чужорідним тілом» в організаційній тканині судів, її впровадження має супроводжуватись цілеспрямованою роботою над зміною робочих процесів, компетенцій та ставлення суддів і працівників апарату.

Зокрема, перехід до електронної комунікації зі сторонами вимагає не лише опанування суддями відповідних IT-інструментів, а й вироблення нових протоколів взаємодії, які б забезпечували оперативність, повноту та безпеку обміну інформацією. Суддям доведеться навчитися ефективно модерувати онлайн-засідання, перевіряти особи учасників у віддаленому режимі, реагувати на технічні збої. Не менш важливо подолати можливий психологічний дискомфорт від втрати звичного «живого» контакту зі сторонами, навчитися

будувати довіру та здійснювати судовий контроль в умовах екранного спілкування. Аби полегшити цю адаптацію, доцільно проводити тренінги з ефективних онлайн-комунікацій, обмін кращими практиками між судами, а також опитування сторін щодо зручності нових сервісів.

Не менш важливим фактором «м'якої» інтеграції цифрових інструментів у роботу судів є оновлення наративів та неформальних норм в суддівських колективах. Нерідко серед служителів Феміди побутує скептичне ставлення до технологій як до чогось складного, ненадійного та потенційно небезпечного для сталих процесуальних порядків. Аби подолати ці упередження, важливо системно пояснювати суддям та працівникам апарату переваги діджиталізації з точки зору доступності правосуддя, оптимізації робочого часу, якості процесуальних рішень. Корисними тут можуть бути зустрічі з колегами із судів, які вже успішно впровадили певні онлайн-сервіси, обговорення кейсів ефективного застосування ІТ в резонансних справах тощо. Поступово в суддівській спільноті має сформуватись консенсус щодо цифровізації як безальтернативного шляху розвитку судочинства.

Інший пріоритетний напрям – це впровадження дружніх для користувачів електронних реєстрів та баз даних: він вимагає не меншої уваги до організаційно-культурних аспектів. Як свідчить практика, навіть технічно досконалі судові реєстри часто залишаються незатребуваними суспільством через незрозумілість, надмірну формалізованість, відсутність супровідних роз'яснень. Тому наповнення реєстрів інформацією має відбуватися за активної участі не лише юристів, а й ІТ-фахівців, дизайнерів користувацьких інтерфейсів, редакторів, перекладачів на мови меншин. Лише така мультидисциплінарна співпраця здатна гарантувати, що реєстри будуть інтуїтивно зрозумілими, доступними для людей з інвалідністю, пристосованими для зручного використання з мобільних пристроїв. Задля підвищення суспільного попиту на інформацію з реєстрів, важливо доповнювати їх не лише офіційними даними, а й тлумаченнями прав громадян, покроковими інструкціями користування, успішними прикладами захисту інтересів у подібних справах. Підготовка таких роз'яснювальних матеріалів може стати новим важливим напрямом у роботі прес-служб судів, що вимагатиме залучення фахівців з правопросвітництва, SMM, інфографіки. Синергетичним ефектом стане поступова трансформація сприйняття судів з бюрократичних установ на центри правових знань та сервісів.

Говорячи про потенціал формування в судах міждисциплінарних «команд змін», слід відзначити, що сама ідея проектного підходу та крос-функціональної співпраці досі є мало поширеною в вітчизняних судах, які звикли до суворої ієрархії та розподілу функцій. Тому для створення таких команд замало адміністративного рішення – потрібна кропітка робота з розвитку у суддів та працівників апарату компетенцій командної роботи, проактивності, толерантності до інакомислення та помилок. Ключову роль тут відіграватиме приклад керівництва судів, яке має всіляко заохочувати ентузіастів змін,

публічно відзначати їхні здобутки, забезпечувати необхідними ресурсами та повноваженнями.

На рівні кожної команди доцільно з самого початку чітко визначити завдання, цільові показники успіху та терміни реалізації пілотних ініціатив – чи то освоєння певного ІТ-інструменту, чи розробка нового формату роботи зі сторонами. В процесі роботи має діяти постійний механізм зворотного зв'язку з керівництвом та колективом, аби своєчасно відстежувати прогрес та реагувати на можливий опір. Вкрай важливими будуть також горизонтальні комунікації між командами задля обміну досвідом, синхронізації зусиль, запобігання дублюванню. Поступово такий проектний стиль роботи закладатиме підвалини нової організаційної культури судів – більш гнучкої, інноваційної, орієнтованої на безперервне вдосконалення.

Нарешті, останній із запропонованих напрямів – підтримка волонтерських ініціатив та соціальних інновацій в сфері правосуддя – є, мабуть, найбільш революційним з точки зору традиційної парадигми функціонування судової системи. Залучення зовнішніх ентузіастів до вирішення внутрішніх проблем судочинства досі сприймається багатьма суддями як неприпустиме втручання у здійснення правосуддя. Однак в умовах тотальної недовіри суспільства до судів та гострого кадрового дефіциту, саме відкритість до співпраці з громадянським суспільством може стати рятівним колом для вітчизняної Феміди.

Як свідчить досвід перших в Україні судових хакатонів, програм практики для студентів-правників, ці ініціативи здатні генерувати цінні ідеї та рішення щодо вдосконалення роботи судів, яких би ніколи не запропонували «зсередини» системи. Однак для системної інтеграції цих інновацій украй важливо забезпечити не лише методологічний та організаційний супровід, а й психологічну готовність суддівського корпусу до співтворчості з волонтерами. Тому варто починати з локальних пілотних ініціатив на базі найбільш прогресивних судів, поступово формуючи історії успіху для наслідування. Публічне висвітлення цих кейсів, відверта рефлексія над уроками та викликами допоможуть розвіяти можливі упередження та побоювання суддів.

Узагальнюючи ці міркування, можна запропонувати таку матрицю ключових рішень та підходів для подолання викликів та успішної трансформації судової системи України (таблиця 2).

Безумовно, наведена матриця не претендує на вичерпність і відображає радше концептуальні вектори руху, аніж покрокові інструкції. Втім, ми переконані, що слідування цим орієнтирам в ході практичної розбудови електронного судочинства та трансформації судової культури дозволить крок за кроком модернізувати вітчизняну Феміду.

Оцінюючи перспективи розвитку вітчизняної судової системи крізь призму цифровізації та трансформації організаційної культури, слід розуміти, що мова йде не про точкові зміни, а про системне та багатовимірне перезавантаження самих підвалин функціонування судової влади в Україні.

Впровадження електронних публічних реєстрів, перехід на онлайн-комунікацію зі сторонами, оцифрування документообігу та процесуальних дій – все це не самоціль, а потужні інструменти для приведення правосуддя у відповідність до реалій та викликів ХХІ століття. А бажаним результатом цих зусиль має стати наближення судів до людей – як в сенсі фізичної та процесуальної доступності, так і в сенсі зміцнення довіри, авторитету, ціннісного єднання з суспільством.

Таблиця 2. – Матриця ключових рішень та підходів для подолання викликів та успішної трансформації судової системи України

Table 2. – Matrix of key decisions and approaches for overcoming challenges and successful transformation of the judicial system of Ukraine

Виклики / Обмеження	Рішення / Підходи	Очікувані ефекти
– Руйнування інфраструктури судів внаслідок війни – Вимушена релокація судів – Ризики для учасників офлайн процесів	– Спрощення та діджиталізація базових судових сервісів та комунікацій – Впровадження дружніх онлайн інтерфейсів – Підтримка ІТ-волонтерства для судів	– Розвантаження судів – Полегшення доступу сторін до правосуддя – Підвищення безпеки учасників процесів
– Традиції закритості та бюрократизму в судах – Недовіра суспільства до судової системи – Брак компетенцій для роботи з користувачами	– Орієнтація судових інновацій на потреби громадян та бізнесу – Відкриття вичерпних е-реєстрів проваджень з роз'ясненнями – Підтримка правопросвітницьких ініціатив	– Зміцнення зв'язку судів з суспільством – Підвищення правової обізнаності громадян – Зростання довіри до судової системи
– Дефіцит цифрових навичок у суддів та апаратів – Брак ресурсів для масштабного навчання – Інерція та опір змінам у колективах	– Інтеграція цифрових компетенцій у суддівську освіту – Розвиток навичок комунікації, емпатії, критичного мислення – Створення в судах «цифрових команд змін»	– Краще опанування суддями нових технологій – Ефективніша комунікація з користувачами – Прискорення «м'якої» трансформації судової культури
– Фрагментарність та розрізненість судових реформ – Брак чіткого бачення та дорожньої карти змін – Слабка координація між відповідальними інституціями	– Розробка цілісної Стратегії трансформації судів через суспільний діалог – Підтримка експериментів та обмін кращими практиками між судами – Посилення співпраці суддівського самоврядування з іншими гілками влади	– Підвищення легітимності та суспільної підтримки реформ – Виявлення та поширення ефективних інновацій – Синергія зусиль різних інституцій для досягнення цілей

*Джерело: розробка Величко Л. Ю.

*Source: developed by Velichko L. Yu.

Якщо спробувати конкретизувати цей дещо абстрактний образ, то йдеться про судову систему, в якій кожен крок – від подачі позову до виконання рішення – супроводжується дружніми цифровими сервісами, інтуїтивно зрозумілими для пересічних громадян. Систему, де повнота та актуальність відомостей у судових реєстрах дозволяє учасникам процесів, медіа та громадським активістам відслідковувати перебіг розгляду резонансних справ, порівнювати тенденції судової практики, запобігати зловживанням та маніпуляціям. Врешті-решт, систему, де цифровізація стане не розкішшю чи забаганкою, а природним робочим середовищем для нового покоління суддів та працівників апарату – різностороннього, інноваційного, відкритого до комунікації з суспільством.

Однак, було б наївно вважати, що шлях до цього «світлого майбутнього» буде простим і лінійним. З огляду на поточні виклики обмежених ресурсів, кадрового голоду, руйнувань інфраструктури, психологічних травм війни – доведеться неодноразово розставляти пріоритети, відшукувати прийнятні компроміси між бажаним та можливим. Тож, оцінюючи перспективи трансформацій на найближчі роки, ми би радше говорили не про якісь гучні проривні звершення, а про поступове, крок за кроком зміцнення фундаменту довіри та технологічної спроможності судової системи. Про фокус на найбільш нагальних «больових точках» доступу до правосуддя, які можна пом'якшити впровадженням базових онлайн-сервісів подачі документів, участі в засіданнях, отримання інформації. Про точкове пілотування більш амбітних інновацій – предиктивного правосуддя, смарт-контрактів тощо – в окремих судах-флагманах з подальшим відпрацюванням оптимальних практик. Але передусім – про невтомну роботу над переосмисленням місії та цінностей судової влади в діалозі з суспільством, закріпленням у свідомості суддів образу суду як публічного сервісу, а не сакральної інстанції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведених вище узагальнень і синтезу можна зробити такі агреговані висновки.

1) Узагальнення досвіду цифрової трансформації судів у різних країнах дозволяє виділити низку ключових методологічних підходів, які довели свою ефективність і можуть бути адаптовані в українських реаліях. По-перше, зміни мають відбуватись системно та послідовно, на основі чіткого стратегічного бачення та покрокового плану. По-друге, розробка електронних сервісів та реєстрів повинна здійснюватися з урахуванням потреб кінцевих користувачів (суддів, адвокатів, громадян) через їх активне залучення на всіх етапах. По-третє, ініціювання та пілотне впровадження інновацій доцільно здійснювати за принципом «знизу-вгору», надаючи окремим судам більше автономії та стимулюючи поширення кращих практик. Нарешті, цифрова трансформація судів має обов'язково супроводжуватись потужною освітньою компонентою для розвитку як «твердих» (робота з ІТ-системами), так і «м'яких» (комунікація, клієнтоорієнтованість) компетенцій суддів і працівників апарату. Лише синергія цих методологічних підходів здатна забезпечити сталість та незворотність змін.

2) Аналіз ключових викликів, які постають перед судовою системою України в процесі впровадження електронних публічних реєстрів, свідчить про їх комплексний та багаторівневий характер. З одного боку, існують суто технологічні бар'єри, пов'язані з незадовільним станом ІТ-інфраструктури судів, особливо в регіонах. Брак сучасного обладнання, надійних каналів зв'язку, безперебійного доступу до інтернету суттєво ускладнює реалізацію будь-яких цифрових ініціатив. З іншого боку, не менш серйозним викликом є низька цифрова компетентність суддівського корпусу та працівників апарату, їх неготовність ефективно користуватися новими сервісами та реєстрами. Ще одним пластом проблем є забезпечення надійного захисту даних та кібербезпеки судових інформаційних систем в умовах гібридних загроз. Нарешті, фундаментальним бар'єром залишається інерція організаційної культури судів, брак відкритості та клієнтоорієнтованості. Все це посилюється обмеженістю ресурсів, які Україна може виділити на осучаснення судів в умовах повоєнного відновлення. Лише системна та наполеглива робота над усіма цими викликами дозволить поступово трансформувати українську судову владу.

3) Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду цифровізації судів дозволяє виокремити низку практик та підходів, які можуть стати орієнтирами для України на шляху трансформацій. Зокрема, досвід Нідерландів демонструє важливість розробки комплексної стратегії змін, яка органічно поєднує технологічні, процесуальні та людські виміри. Голландці також активно залучають кінцевих користувачів до дизайну нових сервісів, завдяки чому останні стають більш зручними та адаптованими до реальних потреб. Приклад Бельгії показує перспективність використання штучного інтелекту для оптимізації управління судовими справами та ресурсами. Досвід скандинавських країн (Фінляндії, Данії) вчить цінувати роль автономії судів та низових ініціатив у запровадженні інновацій. Водночас, кейси постконфліктних держав (як-от Боснії і Герцеговини) застерігають від надмірного захоплення цифровізацією за рахунок базових процесуальних гарантій. Усі ці уроки мають бути творчо переосмислені та адаптовані в українських реаліях з урахуванням унікальних викликів, породжених повномасштабною агресією РФ. Лише поєднання кращих світових практик та власних інноваційних рішень дасть змогу Україні здійснити цифровий стрибок у розвитку судової системи.

4) Цифрова трансформація судів – це тривалий та багатовимірний процес, який вимагає системних змін на рівні технологій, процесів, компетенцій та культури. Жодна країна не має готових рецептів успіху на цьому шляху, але кожна може вчитися на досвіді інших та адаптувати кращі практики до своїх реалій. Для України, з огляду на наші євроінтеграційні прагнення та цивілізаційний вибір, особливо цінним є досвід держав ЄС, які пройшли або зараз проходять схожі трансформації. Однак і тут важливо не сліпо копіювати чужі підходи, а творчо переосмислювати їх крізь призму національного контексту, зважаючи на унікальні виклики та можливості, породжені війною та

післявоєнним відновленням. Переконані, що систематичне порівняльне вивчення та адаптація кращих європейських практик в поєднанні з виробленням власних інноваційних рішень дозволить крок за кроком модернізувати українську судову систему, зробити її більш ефективною, прозорою та людиноцентричною. А головне – допоможе відновити довіру суспільства до судової гілки влади, яка є наріжним каменем сталого демократичного розвитку та повоєнної розбудови України.

5) Системне впровадження електронних публічних реєстрів та цифрова трансформація судочинства мають розглядатися не лише як технічне переоснащення судів, але і як потужний драйвер оновлення їх організаційної культури та ціннісних парадигм. В умовах кризи довіри до судової влади саме перехід до прозорості, клієнтоорієнтованості, інноваційності в роботі судів здатен поступово зміцнити їх легітимність в очах суспільства. Однак, такі зміни вимагають не лише технологічних інвестицій, але й кропіткої роботи з трансформації світогляду, навичок та установок суддів і працівників апарату. Тому наповнення судових реєстрів та баз даних має відбуватись паралельно з навчанням суддів ефективним онлайн-комунікаціям, опануванням принципів зручних інтерфейсів, мотивуванням до проактивної цифровізації процесів. Лише синергія «твердих» та «м'яких» інновацій здатна привести до омріяної мети – перетворення судів з віддалених «інстанцій» на дружні «сервіси» для громадян.

6) На шляху цифрової трансформації судової системи України в умовах обмежених ресурсів та наслідків збройної агресії РФ доцільно зосередитись на найбільш пріоритетних та потенційно результативних напрямках. До них, зокрема, відносяться: максимальне спрощення та переведення в онлайн базових сервісів подачі документів, комунікації, отримання інформації; створення зручних та інтуїтивно зрозумілих електронних реєстрів з роз'ясненнями для користувачів; формування в судах міжфункціональних проектних команд для лідерства змін; залучення креативного потенціалу волонтерів та ентузіастів до розробки інноваційних рішень для судів. Однак, ефект від цих точкових інтервенцій буде неповним без загальної трансформації судової культури в бік більшої відкритості, проактивності, готовності до партнерства з суспільством. Тож основою основ реформ має стати невтомний діалог зі стейкхолдерами, подолання взаємної недовіри, спільний пошук нової філософії правосуддя – технологічної, людяної, інноваційної.

Перспективи подальших досліджень. Всі окреслені завершальній частині статті пріоритетні напрями цифрової трансформації судів мають розглядатись не як ізольовані техніко-юридичні заходи, а як невід'ємні компоненти ширшого процесу оновлення організаційної культури правосуддя, і в цьому сенсі впровадження електронних реєстрів та сервісів від самого початку має супроводжуватись кропіткою роботою з розвитку цінностей відкритості, сервісної орієнтованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ібішевіч Г. Досвід Боснії та Герцеговини може стати цінним уроком для України. *Українське радіо*, 17.02.2024. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=103488> (дата звернення: 17.08.2024).
2. Логінова Н. Електронне правосуддя в Україні: Проблеми та перспективи розвитку. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 86–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/20>
3. Мірило правовладдя: коментар, глосарій. Програма USAID «Нове правосуддя». Київ: Програма USAID «Нове правосуддя», 2017. 163 с.
4. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова КМУ від 21 жовтня 2015 р. № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
5. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР (зі змінами; Редакція від 28.06.2024, підстава - 3783-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Ткачук В. Враження громадян про всю судову систему складається на основі того, як вирішуються елементарні питання. *Закон і бізнес*. 2018. URL: <https://zib.com.ua/ua/132692.html> (дата звернення: 17.08.2024).
7. Як українська судова система працює під час війни. *Dejure*. Київ, 2023. URL: <https://dejure.foundation/vsoov6dhy1-yak-ukrainska-sudova-sistema-pratsyu-pd-c/> (дата звернення: 17.08.2024).
8. Яковлева В. С. Кримінологічна характеристика та запобігання втручанням в діяльність судових органів: дис. ... д-ра філософії: 081 – Право. Харків, 2023. 260 с. URL: <http://surl.li/gsjovb> (дата звернення: 17.08.2024).
9. Digitalisation of justice in the European Union: A toolbox of opportunities (COM/2020/710 final). Brussels: European Commission, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2020:710:FIN> (дата звернення: 17.08.2024).
10. European judicial systems: CEPEJ Evaluation Report. Evaluation cycle (2020 data): Part 1: Tables, graphs and analyses / CEPEJ. Council of Europe, 2020. URL: <https://rm.coe.int/rapport-evaluation-partie-1-francais/16809fc058> (дата звернення: 17.08.2024).
11. Gøtze M. The Danish Court Administration. *Appointing Judges in an Age of Judicial Power: Critical Perspectives from Around the World*. Ed. P. H. Russell, K. Malleson. University of Toronto Press, 2016. P. 144–156.
12. Hirvonen M. Digitalization in the Finnish Courts: COVID-19 as a Catalyst. *Courts and Artificial Intelligence*. Ed. S. Gless, F. Gremaud. Springer, 2021. P. 117–134. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6265-472-6_7
13. Mak E. The T-shaped Lawyer and Beyond. Rethinking legal professionalism and legal education for contemporary societies. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/331022253_The_T-shaped_Lawyer_and_Beyond_Rethinking_legal_professionalism_and_legal_education_for_contemporary_societies (дата звернення: 17.08.2024).
14. OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights. Interim Report (18 October – 2 November 2022). 22 pages. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/7/530503.pdf>
15. Sereda O., Mamnitskyi V., Kornieva P., Cherevatenko I. New Steps of Digitalisation of Civil Justice in Ukraine: Case Study. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. № 7 (1). С. 416–426. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-n000118> URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1706999517.pdf (дата звернення: 17.08.2024).
16. The Contribution of the OSCE to the Rule of Law in Ukraine. OSCE, 2019. URL: <https://www.osce.org/project-coordinator-in-ukraine/441381> (дата звернення: 17.08.2024).

17. Van den Hoogen R. Will Digitization Lead to Better Justice in the Netherlands? *Digital Single Market: The Influence of Technology on Law*. Ed. M. Weller, M. Wendland. Springer, 2020. P. 39–52. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-54455-3_4

18. Worldwide Governance Indicators / World Bank. Washington, D.C., 2020. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/> (дата звернення: 17.01.2024).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 19.11.2024 р.

Velychko L. Yu.,

Doctor of Law, Professor,

Head of the Department of Law, National Security, and European Integration,

Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: l.velychko@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0003-3029-4719>

Ihnatenko L. Yu.,

Senior Lecturer at the Department of Law, National Security, and European Integration,

Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: linaign8@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1628-1244>

THE IMPACT OF DIGITALIZATION AND THE INTRODUCTION OF ELECTRONIC PUBLIC REGISTERS ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE'S JUDICIARY

Abstract. This article explores the impact of digitalization and the introduction of electronic public registers on the organizational culture and public administration within Ukraine's judiciary. The authors analyze key challenges of digital transformation, including insufficient IT infrastructure, low levels of digital competence among judges and court personnel, and the judiciary's traditional cultural closedness. The study underscores the necessity of integrating technical innovations with value-based changes to transition from a bureaucratic to a service-oriented justice model. The paper examines international best practices in judicial transformation, with insights from the Netherlands, Finland, Denmark, and post-conflict nations in the 21st century. Key methodological approaches are identified, such as developing comprehensive digitalization strategies, emphasizing user-centric design, encouraging grassroots judicial initiatives, and fostering "soft skills" among judges. The authors emphasize that digitalization must be accompanied by the formation of a new organizational culture grounded in transparency, accountability, user orientation, and openness to innovation.

Practical recommendations for the effective transformation of Ukraine's judiciary include simplifying and digitalizing basic court services, implementing user-friendly electronic registers, establishing interdisciplinary change management teams within courts, and supporting volunteer-driven initiatives to develop innovative solutions. The study places particular emphasis on the need for a comprehensive digital transformation strategy that integrates technological, procedural, and cultural reforms. The authors argue that the introduction of electronic public registers is not merely a tool for judicial optimization but a powerful driver for renewing organizational culture. This transformation is critical for rebuilding public trust in the judiciary, ensuring the rule of law, and creating a favorable environment for Ukraine's post-war recovery.

Keywords: *justice, judiciary, judicial administration, electronic public registers, public administration, principles of administrative activity, court personnel, digital competence.*

REFERENCES

1. Ibishevic, H. (2024, February 17). The experience of Bosnia and Herzegovina can serve as a valuable lesson for Ukraine. *Ukrainian Radio*. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=103488> [in Ukrainian].
2. Loginova, N. (2021). E-justice in Ukraine: Problems and development prospects. *Legal Scientific Electronic Journal*, (2), 86–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/20> [in Ukrainian].
3. USAID New Justice Program. (2017). Rule of Law Yardstick. *Commentary and Glossary*. Kyiv: USAID New Justice Program.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015). Regulation on data sets to be published in the form of open data: Resolution No. 835, October 21, 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Law of Ukraine. (1994). On information protection in information and communication systems: No. 80/94-VR, July 5, 1994 (amended as of June 28, 2024, under No. 3783-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. Tkachuk, V. (2018). Citizens' impressions of the judicial system are based on how elementary issues are resolved. *Law and Business*. URL: <https://zib.com.ua/ua/132692.html> [in Ukrainian].
7. Dejure. (2023). How the Ukrainian judicial system works during the war. Kyiv: Dejure. URL: <https://dejure.foundation/vsoov6dhy1-yak-ukranska-sudova-sistema-pratsyu-pd-c/> [in Ukrainian].
8. Yakovleva, V.S. (2023). Criminological characteristics and prevention of interference in the activities of judicial bodies: Ph.D. thesis, 081 - Law. Kharkiv. URL: <http://surl.li/gsjovb> [in Ukrainian].
9. European Commission. (2020). Digitalisation of justice in the European Union: A toolbox of opportunities (COM/2020/710 final). Brussels: European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2020:710:FIN>
10. European judicial systems: CEPEJ Evaluation Report. Evaluation cycle (2020 data): Part 1: Tables, graphs, and analyses. (2020). Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/rapport-evaluation-partie-1-francais/16809fc058>
11. Gøtze, M. (2016). The Danish Court Administration. In P. H. Russell & K. Malleson (Eds.), *Appointing Judges in an Age of Judicial Power: Critical Perspectives from Around the World*, 144–156. University of Toronto Press.
12. Hirvonen, M. (2021). Digitalization in the Finnish courts: COVID-19 as a catalyst. S. Gless & F. Gremaud (Eds.), *Courts and Artificial Intelligence*, 117–134. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6265-472-6_7
13. Mak, E. (2017). The T-shaped lawyer and beyond: Rethinking legal professionalism and legal education for contemporary societies. URL: https://www.researchgate.net/publication/331022253_nThe_T-shaped_Lawyer_and_Beyond_Rethinking_legal_professionalism_and_legal_education_for_contemporary_societies
14. OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights. (2022). Interim report (18 October – 2 November 2022). URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/7/530503.pdf>
15. Sereda, O., Mamnitskyi, V., Kornieva, P., & Cherevatenko, I. (2024). New steps of digitalisation of civil justice in Ukraine. *Case study. Access to Justice in Eastern Europe*, 7(1), 416–426. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-n000118> URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1706999517.pdf
16. OSCE. (2019). The contribution of the OSCE to the rule of law in Ukraine. URL: <https://www.osce.org/project-coordinator-in-ukraine/441381>

17. Van den Hoogen, R. (2020). Will digitization lead to better justice in the Netherlands? In M. Weller & M. Wendland (Eds.). Digital Single Market. *The Influence of Technology on Law*, 39–52. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-54455-3_4
18. World Bank. (2020). Worldwide governance indicators. Washington, D.C.: World Bank. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

The article was received by the editors 05.10.2024.

The article is recommended for printing 19.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-02>

УДК 342.9:351

*Древаль Юрій Дмитрович,**доктор наук з державного управління, професор,**професор кафедри менеджменту та публічного врядування**Національного університету водного господарства та природокористування,**вулиця Соборна, 11, м. Рівне, 33000, Україна,**e-mail: drevaly@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-7347-9433>*

УТВЕРДЖЕННЯ ПРИНЦИПУ ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН

Анотація. Розглянуто питання щодо сутності та особливостей застосування принципу верховенства права у сфері публічно-управлінських відносин. Принцип верховенства права все частіше стає предметом аналізу науковців у сфері права та державного управління, що першочергово пояснюється пошуком дієвих засобів захисту прав і свобод людини. Водночас він складає принципово-нормативну основу і сфери публічно-управлінських відносин та державної служби. Проте, у правозастосовній та суто управлінській діяльності цьому принципу вже відводиться не досить значна увага. В якості принаймні часткового пояснення такого стану речей визнається певна розмитість та неоднозначність базового терміна, яким є верховенство права. Відтак зазначається, що реалізація принципу верховенства права має доповнюватися конкретними викладками чи позиціями. За нашою оцінкою, якнайповніше для цього підходить категорія «справедливість».

Ключові слова: *принцип верховенства права, право і закон, права і свободи людини, європейська інтеграція, правова держава, державна служба, реформування державного управління, справедливість.*

Постановка проблеми. Відомий давньоримський вислів «ubi societas, ibi ius» (де є суспільство, там є і право) свідчить про те, що право є важливим компонентом суспільних відносин. Сучасності ж властиве акцентування уваги на тому, що право є мірилом розвитку цивілізованості суспільства, спрямовуючись в якості основного завдання на захист прав і свобод людини. Все це стосується і сфери публічно-управлінських відносин, яка і спрямовується на реалізацію доктринальних засад забезпечення прав і свобод людини як найвищої соціальної цінності.

Як цитувати: Древаль Ю. Д. Утвердження принципу верховенства права у сфері публічно-управлінських відносин. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 34–41.
DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-02>

In cites: Dreval, Yu.D. (2024). Confirmation of the principle of the rule of law in the field of public and administrative relations. *State Formation*, no. 2 (36), 34–41. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-02> [in Ukrainian].

© Древаль Ю. Д., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Відтак особливої значущості набуває принцип верховенства права (англ. «rule of law») – і як принцип улаштування сучасної демократичної та правової держави, і як універсальний принцип права з основою у захистові прав людини як найвищої соціальної цінності, і як системоутворюючий компонент публічно-управлінських відносин.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Принцип верховенства права все частіше аналізується на сторінках фахової літератури, що першочергово пояснюється пошуком дієвих засобів правового захисту прав і свобод людини. Відправним моментом для сучасних досліджень визначається базове положення, що верховенство права у найбільш стислому викладі – це панування права у суспільстві. Водночас комплекс питань щодо застосування чи реалізації зазначеного принципу неоднозначно тлумачиться як представниками державної влади, так і науковцями. Найперше це стосується співвідношення права і закону, а також особливостей правозастосовної практики на основі критерію забезпечення прав і свобод людини як найвищої соціальної цінності. Наприклад, С. Максимов зазначає, що верховенство права виступає як ідеал соціального регулювання, але поряд з цим воно існує і в реальному вимірі, «тобто як більш-менш повне втілення цього ідеалу в реальних процесах життя соціуму, реальне верховенство права над державним свавіллям» [1, с. 28]. Водночас Р. Дворкін відзначає ту обставину, що в основу зазначеного принципу закладено певний парадокс (цей принцип вимагає визначеності у правозастосуванні, але «він сам значною мірою є невизначеним і неоднозначним» [2, с. 15].

Разом з тим, і на сьогодні загалом поділяється усіма зацікавленими сторонами та науковцями погляд на верховенство права, який було сформульовано Л. Фуллером ще в 1960-ті роки. Науковець стверджував, що верховенство права вимагає наявності восьми принципів права, серед яких: загальність правових норм, їх зрозумілість і своєчасне оприлюднення, відсутність суперечливості в нормах, заборона зворотної дії закону, реальність виконання, стабільність і передбачуваність законодавства, відсутність протиріччя між застосуванням законів та вимогами самих законів [3, р. 36-39, 96]. На той час Л. Фуллер обіймав посаду професора права Гарвардського університету і суттєво вплинув на наукові погляди Р. Дворкіна, який був студентом юридичного факультету того ж університету і в подальшому став визнаним у світі фахівцем у сфері права.

Мета дослідження. Завданням рукопису визначено уточнення сутності та особливостей утвердження принципу верховенства права у сфері публічно-управлінських відносин.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження складає гармонійне співвідношення позитивістського та природно-правового підходів до праворозуміння. До основних критеріїв позитивістського підходу

відноситься акцентування уваги на тлумаченні права як продукту діяльності держави, а також на нормативній складовій діяльності держави у вигляді загальнообов'язкових норм чи правил поведінки. Відтак досягається поглиблене розуміння діяльності органів публічної влади та управління, спрямованих на захист прав і свобод людини. Відповідно до критеріїв природно-правового підходу права людини вважаються найвищою соціальною цінністю, а право розуміється як втілення свободи, рівноправності та справедливості, що якраз оптимально узгоджується з принципом верховенства права.

Виклад основного матеріалу. Принципу верховенства права відводиться чільне місце в сучасних політико-правових системах та в доктринах конституціоналізму. Категорією «верховенство права» вже традиційно оперують не лише конституціоналісти та сторони судових процесів, але і фахівці з інших наукових дисциплін та сфер правового регулювання. Цей принцип є надзвичайно важливим і для державного управління, яке й покликане здійснювати виконання управлінських функцій з кінцевою метою у реальному забезпеченні прав і свобод людини.

В Україні, відповідно до ст. 8 Конституції України, діє принцип верховенства права. Поряд з цим зазначається і те, що Конституція України має найвищу юридичну силу. Для нашого предмету дослідження непересічне значення відводиться і конституційній нормі, відповідно до якої органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України (ст. 19 Конституції України).

Відтак постає і загалом уявна проблема стосовно «двох верховенств»: права та конституції. Це дійсно проблема уявна чи «надумана», адже ідея верховенства Конституції як стрижня правової системи базується якраз на правах і свободах людини, які складають основу верховенства права, і утвердження яких є головним обов'язком держави [4].

Слід відзначити також і те, що серед принципів державної служби, які наведено у Законі України «Про державну службу», чільне місце якраз визначено принципів верховенства права [5]. Цей принцип також наведено в ст. 6 Кодексу адміністративного судочинства України (КАС України) [6].

Утвердження принципу верховенства права набуває особливої значущості у зв'язку із започаткуванням практики офіційного скринінгу відповідності українського законодавства правовим нормам ЄС. Офіційна процедура скринінгу відбувається за 33 переговорними главами (розділами). Причому, відповідно до критеріїв розширення ЄС розділи 23 «Верховенство права та основоположні права та свободи» та 24 «Юстиція, свобода та безпека» визначаються як базові для усього переговорного процесу (детальніше з цього приводу див.: [7]).

У Тіньовому звіті, який було підготовлено декількома громадськими об'єднаннями юридичного спрямування, спеціально наголошується на тому, що «з Розділу 23 все починається і ним все закінчується. Скільки б років Україна не йшла до ЄС – цим розділом ми розпочнемо і цим розділом ми закінчимо» [8].

Проте, у правозастосовній та суто управлінській діяльності принципу верховенства права вже відводиться не досить значна увага. Наприклад, для публічно-управлінської діяльності важливе значення мають Цілі сталого розвитку ООН, які охоплюють різнобічні сфери і визначають довгострокові вектори суспільного розвитку. Відповідно до даного предмету дослідження найперше на увагу заслуговує Ціль 16. «Мир, справедливість та сильні інститути». Значущість цієї цілі першочергово пояснюється тією обставиною, що мир, стабільність, забезпечення прав людини та ефективне врядування на засадах принципу верховенства права складають фундаментальну основу сталого розвитку. Одним з ключових завдань для досягнення цілі якраз і визначено: 16.3. Сприяти верховенству права на національному та міжнародному рівнях і забезпечити всім рівний доступ до правосуддя [9].

Проте в національних доповідях на тему реалізації зазначеної цілі та виконання поставлених завдань увага зосереджується насамперед на справедливому судочинстві, а верховенство права взагалі залишається поза увагою (див., напр., зміст Національної доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна» від 2017 року, таке ж відношення до реалізації зазначеної цілі спостерігається і в інших офіційних документах).

Посилена увага до здійснення правосуддя першочергово має пояснюватися не досить високими оцінками, які надаються українській суддівській системі. Але при цьому слід звернути увагу і на те, що власне стан та особливості здійснення правосуддя мають ґрунтуватися якраз на принципові верховенства права.

Слід також звернути увагу на те, що в Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, яка є базовим документом для вдосконалення публічно-управлінських відносин на підзвітний період, верховенство права віднесено до найбільш важливих цінностей України та Європейського Союзу. Але на цьому посилення на верховенство права у зв'язку з реформуванням державного управління і закінчується. Водночас у Стратегії міститься чимало посилань на конкретні заходи та індикатори, які доцільно ув'язати якраз з верховенством права як базовою категорією (це і належне врядування, і законність, і підзвітність центральних органів виконавчої влади, і доброчесність державної служби, і підвищення прозорості та передбачуваності у діяльності державних службовців, і необхідність комунікацій із заінтересованими сторонами, і багато іншого) [10].

Відтак реалізація принципу верховенства права має доповнюватися конкретними викладками чи позиціями. Наприклад, як зазначається у мотивувальній частині Рішення Конституційного Суду України (КСУ) від 29 червня 2010 року (справа № 17-рп/2010), одним із елементів верховенства права є принцип правової визначеності [11].

За нашою оцінкою, якнайповніше для цього підходить категорія «справедливість» (чи, якщо мова йде про соціум та його складові – «соціальна справедливість»). Дійсно, справедливість є фундаментальною соціальною та правовою цінністю, в якій гармонійно поєднуються суспільні ідеали та нормативно-правове забезпечення прав і свобод людини.

Зазначене твердження підкріплюється і правовою позицією КСУ. Наприклад, у мотивувальній частині Рішення від 26 грудня 2011 року (справа № 20-рп/2011) реалізація принципу верховенства права пов'язується якраз окрім іншого із законодавчим регулюванням суспільних відносин на засадах справедливості [12].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Принцип верховенства права слушно вважається стрижневим компонентом правової держави та однією з основоположних засад сучасного державного управління. За його допомогою видається можливим забезпечити повноцінне виконання завдань державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства. Причому, цей принцип не може бути «жорстко» визначений за допомогою нормативно-правових актів (адже в такому разі міститься загроза своєрідного «перевтілення» принципу верховенства права в принцип верховенства закону). Водночас повноцінне розкриття змісту верховенства права вимагає застосування додаткових регуляторів. Очевидно, що якнайповніше для цього підходить категорія «справедливість». Зазначений принцип також має складати методологічну основу наукових досліджень, в яких розкриваються сутність та особливості реалізації правового механізму у будь-яких сферах публічно-управлінських відносин (з обов'язковим урахуванням співвідношення природного і позитивного права, норм матеріального та процесуального права, в кінцевому рахунку – права і закону).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Максимов С. І. Верховенство права: світоглядно-методологічні засади. *Вісник Національного університету Юридична академія України імені Ярослава Мудрого. Серія : Філософія*. 2016. № 4. С. 27–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuuauph_2016_4_5
2. Дворкін Р. Верховенство права. *Філософія права і загальна теорія права*. 2013. № 1. С. 15–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/filpr_2013_1_4
3. Fuller L. L. (1964). *The Morality of Law*. New Haven, Connecticut : Yale University Press. URL: http://mguntur.id/files/ebook/ebook_1605607075_e2bf730_c3254db5d74fc.pdf
4. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141.

5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
6. Кодекс адміністративного судочинства України. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–36. № 37. Ст. 446.
7. Асланян К. Перемовини про вступ до ЄС: правосуддя та права людини. *Дзеркало тижня*. 2024. 16 вересня. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/peremovini-pro-vstup-do-jes-pravosuddja-ta-prava-ljudini.html>
8. Шлях України до ЄС : Коаліція ГО провела обговорення щодо ключових висновків з Тіньового звіту щодо розділу 23 «Правосуддя та основоположні права». 31.10.2024. URL: <https://parlament.org.ua/news/obgovorennja-shhodo-tinovogo-zvitu-shhodo-rozdilu-23/>
9. 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
10. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
11. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо відповідності Конституції України (конституційності) абзацу восьмого пункту 5 частини першої статті 11 Закону України «Про міліцію» від 29 червня 2010 року № 17-рп/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v017p710-10#Text>
12. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційними поданнями 49 народних депутатів України, 53 народних депутатів України і 56 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) пункту 4 розділу VII «Прикінцеві положення» Закону України «Про Державний бюджет України на 2011 рік» від 26 грудня 2011 року № 20-рп/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v020p710-11#Text>

Стаття надійшла до редакції 20.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.11.2024 р.

Dreval Yu. D.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
Full Professor of the Department of Management and Public Governance,
National University of Water and Environmental Engineering,
11 Soborna Street, Rivne, 33000, Ukraine
e-mail: drevaly@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-7347-9433>*

CONFIRMATION OF THE PRINCIPLE OF THE RULE OF LAW IN THE FIELD OF PUBLIC AND ADMINISTRATIVE RELATIONS

Annotation. The issue of the essence and features of the application of the principle of the rule of law in the sphere of public-administrative relations is considered. Emphasis is placed on the fact that law is a measure of the development of the civilization of society, aimed as the main task at the protection of human rights and freedoms. The principle of the rule of law is increasingly becoming the subject of analysis by scholars in the field of law and public administration, which is primarily explained by the search for effective means of legal protection

of human rights and freedoms. This principle is given a prominent place in modern political and legal systems and in the doctrines of constitutionalism. At the same time, it constitutes the principle-normative basis of the sphere of public-administrative relations and civil service. However, in law enforcement and purely administrative activities, this principle is no longer given sufficient attention. As at least a partial explanation for this state of affairs, a certain vagueness and ambiguity of the basic term, which is the rule of law, is recognized. Therefore, it is noted that the implementation of the principle of the rule of law should be supplemented by specific explanations or positions. In our opinion, the category of “justice” is most suitable for this. Indeed, justice is a fundamental social and legal value, the basis of public morality and interpersonal relations, the presence of which is simultaneously considered the basis for ensuring human rights and freedoms.

Keywords: *the principle of the rule of law, law and order, human rights and freedoms, European integration, the rule of law, civil service, public administration reform, justice.*

REFERENCES

1. Maksimov, S.I. (2016). The Rule of Law: Worldview and Methodological Principles. *Bulletin of the Yaroslav the Wise National University Law Academy of Ukraine. Series: Philosophy*, 4, 27–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuuauph_2016_4_5 [in Ukrainian].
2. Dvorkin, R. (2013). The Rule of Law. *Philosophy of Law and General Theory of Law*, 1, 15–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/filpr_2013_1_4 [in Ukrainian].
3. Fuller, L.L. (1964). *The Morality of Law*. New Haven, Connecticut: Yale University Press. URL: http://mguntur.id/files/ebook/ebook_1605607075_e2bf730c3254db5d74fc.pdf
4. Constitution of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR). 1996. No. 30. Art. 141.
5. On civil service: Law of Ukraine dated 10.12.2015. (2015). No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
6. Code of Administrative Procedure of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR). (2005). No. 35-36. No. 37. Art. 446.
7. Aslanyan, K. (2024). Negotiations on EU accession: justice and human rights. *Dzerkalo tyzhnia*, September 16. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/peremovini-pro-vstup-do-jes-pravosuddja-ta-prava-ljudini.html> [in Ukrainian].
8. Ukraine’s path to the EU: The Coalition of NGOs held a discussion on the key conclusions of the Shadow Report on Chapter 23 "Justice and Fundamental Rights" / 31.10.2024. URL: <https://parlament.org.ua/news/obgovorennya-shhodo-tinovogo-zvitu-shhodo-rozdilu-23/> [in Ukrainian].
9. 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development / Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
10. Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022-2025: Approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
11. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case on the constitutional submission of the Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine on the compliance with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of paragraph eight, point 5, part one, article 11 of the Law of Ukraine “On Militia” dated June 29, 2010 No. 17-пп/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v017p710-10#Text>
12. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case on constitutional submissions of 49 people’s deputies of Ukraine, 53 people’s deputies of Ukraine and 56 people’s

deputies of Ukraine on the compliance with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of paragraph 4 of section VII "Final provisions" of the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2011" dated October 26, 2011 No. 20-pp/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v020p710-11#Text>

The article was received by the editors 20.10.2024.

The article is recommended for printing 30.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03>

УДК 35.08

*Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
вулиця Сухомлинського, 30, м. Переяслав, Київська обл., 08401, Україна
e-mail: pkoi@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>*

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У КАДРОВУ ПОЛІТИКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

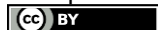
Анотація. У статті обґрунтовано запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, у тому числі здійснено аналіз світових тенденцій впровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, визначені можливості застосування штучного інтелекту у кадровій політиці системи публічного управління. Важливим механізмом реформування кадрової політики у сфері публічного управління є цифровізація організаційних структур управління кадрами. Цифровізація організаційних структур управління задає новий тренд, так званий Digital HR – цифрове управління персоналом системи публічного управління. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що прогресивною формою управління персоналом в системі публічного управління є запровадження цифровізації, зокрема онлайн-платформ. Зазначені онлайн-платформи будуть працювати як індивідуальні електронні кабінети професійних досягнень співробітників. Це надасть можливість прозоро підходити до оцінювання кадрів, оплати праці службовців, делегування та розподіл повноважень та відповідальності тощо. Крім того, такі онлайн-платформи нададуть можливість автоматизувати діяльність управління персоналом в органах державної влади. Водночас, зазначені зміни потребують внесення змін не лише до Закону України «Про державну службу», а й прийняття відповідних підзаконних нормативно-правових документів щодо діяльності управлінь персоналу в органах публічної влади.

У дослідженні окремо аналізується питання запровадження штучного інтелекту у систему управління персоналом органів публічної влади. Штучний інтелект у системі управління персоналом органів державної влади надасть можливості швидко вирішувати питання відбору кадрів, тестувати позитивні та негативні риси кандидата, збирати всю інформацію, яка є на кандидата у системі Інтернет, у тому числі аналізувати його власні соціальні мережі і надавати рекомендації щодо його можливостей працевлаштування у систему публічного управління.

Як цитувати: Пархоменко-Куцевіл О. І. Обґрунтування запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 42–54. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03>

In cites: Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2024). Justification of the introduction of digitalization into the human resource policy of the public administration system. *State Formation*, no. 2 (36), 42–54. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03> [in Ukrainian].

© Пархоменко-Куцевіл О. І., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Запровадження в систему управління персоналом системи публічного управління штучного інтелекту вимагає удосконалення не лише механізмів діяльності публічних службовців, а й додаткових знань та компетенцій. Тому на сьогодні стоїть проблема навчання та розвитку інноваційних компетенцій публічних службовців.

Ключові слова: *публічне управління, кадрова політика, цифровізація, цифрові кадрові технології, онлайн-платформи, штучний інтелект у системі кадрової політики.*

Постановка проблеми. У сучасній теорії управління люди визнаються як ключовий ресурс організації, який втілює в собі знання та компетенції, інтелектуальний потенціал та можливості підтримки інноваційної активності для розвитку компанії та підтримки її конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

Традиційні підходи до управління людськими ресурсами, характерні для промислової епохи, розглядають людину та її здібності нарівні з іншими матеріальними та інтелектуальними ресурсами компанії, які компанія може експлуатувати на формування доданої вартості продукції. Традиційні погляди неминуче призводять до протиріч, оскільки фокусуються на оптимізації витрат на персонал, централізації процесів навчання та розвитку, формуванні жорсткої системи контролю та підпорядкування, які в сукупності дозволяють організації працювати злагоджено в єдиній системі стандартизованих процесів.

Стабільність кадрових процесів відповідно до рамок національного законодавства в області регулювання праці та соціального забезпечення, дотримання принципів концепції сталого розвитку та підвищення продуктивності робочих місць на основі технологічних та процесних інновацій є найважливішими досягненнями кадрового менеджменту промислової епохи.

Однак, на початку XXI століття підвищення невизначеності зовнішнього середовища та прискорення процесів технологічного розвитку призводять до зниження конкурентоспроможності таких управлінських схем та підходів, тому більшість компаній прагне організувати роботу людей на гнучкій основі, надаючи можливості для «розгортання» індивідуальності та творчих здібностей людей.

Поточний етап технологічного розвитку більшою мірою пов'язаний з цифровізацією, яка перетворює погляди на роботу в цілому та організацію окремих трудових процесів зокрема, що, безсумнівно, впливає на тенденції розвитку ринку праці, а також на його кон'юнктуру з точки зору розподілу та використання людського капіталу.

Цифровізація перетворює процеси прийняття та реалізацію управлінських рішень та істотно впливає на трудовий потенціал працівників, їх мотивацію, можливості кар'єрного розвитку та формування нових професійних компетенцій. З цієї позиції кар'єрні перспективи у виглядають дуже непривабливими, оскільки ринок праці гнучко реагує на технологічні зміни, створюючи нові робочі місця та навіть нові професії. Саме тому останнім часом суттєво змінилися практики управління людськими ресурсами, а найголовніше змінилися керівні принципи, що лежать в основі кадрової стратегії, які наразі

все частіше заявляють про свої наміри розвивати людський потенціал і створювати рівні можливості для реалізації накопичених знань та компетенцій, надаючи гідну оплату праці та відповідні перспективи кар'єрного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифровізації стали глобальним світовим трендом, який аналізують науковці в усіх сферах життєдіяльності суспільства: економіці, політології, охороні здоров'я, освіті та ін. У системі кадрової політики цифровізацію аналізують: І. Варіс, Н. Гончарук, С. Гринь, О. Гудзь, І.Єфіменко, Л.Зінкевич, О. Кравчук, І. Кузьменко, Т. Лаврик, О. Писаренко, К. Рубель, І. Сурай, А.Ткаченко та ін. Зазначені автори звертають увагу на діджиталізацію як фактор модернізації кадрової політики в Україні, визначають проблеми цифровізації кадрових процесів, аналізують позитивні риси цифровізації в управлінні персоналом, у тому числі управлінні персоналом системи державної служби, систематизують електронні інструменти в управлінні кадрами тощо. Водночас, на сьогодні відсутні системні механізми обґрунтування запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління.

Метою статті є обґрунтування цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, у тому числі проаналізувати світові тенденції впровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, визначення можливості застосування штучного інтелекту у кадровій політиці системи публічного управління.

Застосована методологія і методи. Для вирішення поставлених завдань у статті використовувалися методи системного аналізу, компаративного аналізу, індукції та індукції, узагальнення тощо. Застосування зазначених методів надало можливість автору обґрунтувати запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, у тому числі запровадження штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу. Важливим механізмом удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління є формування цифрових компетенцій у публічних службовців. До ключових цифрових компетенцій слід віднести наступні:

1. Цифрова грамотність – включає розуміння основ роботи з цифровими технологіями, такими як операційні системи, офісні додатки, електронна пошта, хмарні послуги тощо.

2. Управління даними – включає навички пошуку, збору, організації, аналізу та візуалізації даних. Ці навички стають усе більш важливими в умовах зростання обсягів цифрових даних публічного управління.

3. Цифрова безпека – включає розуміння основних принципів та технологій цифрової безпеки, а також здатність застосовувати ці знання для захисту даних та цифрових систем.

4. Управління ІТ-проектами – навички планування, організації та контролю виконання ІТ-проектів, включаючи розробку та впровадження нових цифрових систем та технологій.

Вимоги до цифрових компетенцій службовців публічного управління значно варіюються залежно від ролі та функцій. У той ж час, є низка загальних вимог, які застосовуються до більшості посад в публічному управлінні. Усі співробітники повинні мати базову цифрову грамотність. Це включає в себе вміння працювати з комп'ютером, Інтернетом та основними офісними додатками, а також розуміння основ цифрової безпеки. Для багатьох ролей потрібні спеціалізовані цифрові компетенції. Наприклад, аналітики та менеджери даних повинні вміти працювати з великими базами даних, використовувати спеціалізовані інструменти для аналізу даних та створення звітів. Менеджери IT-проектів повинні мати навички планування та управління, знати методологію управління проектами та розуміти особливості розробки та впровадження IT-рішень. Співробітники, які відповідальні за кібербезпеку, повинні мати широкі знання в цій галузі та вміти застосовувати їх для захисту даних та IT-інфраструктури.

Впровадження цифрових компетенцій у кадрову політику стикається з рядом перешкод. По-перше, існує проблема нестачі кваліфікованих спеціалістів у галузі цифрових технологій. По-друге, бюджетні обмеження можуть стримувати впровадження програм навчання та розвитку для співробітників. По-третє, існує проблема опору змінам, особливо у старшого покоління працівників.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу. Це може включати збільшення бюджету на навчання та розвиток персоналу, партнерства з університетами та освітніми установами для підготовки спеціалістів, а також впровадження програм зі зниженням опору змінам та заохочення цифрової культури.

Очікується, що цифрові компетенції продовжуватимуть грати важливу роль в публічному управлінні. Тренди, такі як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, можуть створити нові можливості та вимоги для цифрових компетенцій публічних службовців.

Ключовою пропозицією є розробка та впровадження стратегії розвитку цифрових компетенцій публічних службовців, яка включала б навчання та розвиток, найм та відбір, а також мотивацію та кар'єрне зростання.

Важливим механізмом реформування кадрової політики у сфері публічного управління є цифровізація організаційних структур управління кадрами. Цифровізація організаційних структур управління задає новий тренд, так званий Digital HR – цифрове управління персоналом системи публічного управління. Для ефективної реалізації цієї концепції нами визначено сімнадцять основних методів, інструментів та технологій, які необхідно впровадити, щоб запровадити цифрове управління персоналом системи публічного управління, зокрема:

1. Онлайн-структура на цифровій платформі. Кожен із співробітників бачить організаційну структуру управління зі всіма рівнями, включаючи виробничу структуру, зону своєї відповідальності, процеси та проекти, в яких

він бере участь і за якими він є відповідальним виконавцем чи керівником. Доступ забезпечується цифровою платформою в онлайн-режимі 24 години добу. Кожен із співробітників має свій особистий цифровий кабінет, може спілкуватися з внутрішніми та зовнішніми колегами, використовуючи месенджери, внутрішні соціальні мережі, корпоративну пошту.

2. Постановка цілей, онлайн-моніторинг їх виконання, отримання зворотного зв'язку. Для організації чи екосистеми загалом розробляється стратегія розвитку, у якій визначаються стратегічні цілі, що декомпозуються до цілей та завдань конкретних працівників. Постановка цілей, призначення відповідальних виконавців, формування показників можуть виконуватись в онлайн-режимі.

Цифрова платформа дозволяє формувати цифрові панелі управління, за допомогою яких відбувається моніторинг цілей, що дає можливість оперативно та своєчасно вносити необхідні коригування у діяльність співробітників. Модель, при якій контроль досягнення цілей здійснюється раз у рік перестає працювати в цифровому світі, де швидкість змін стає блискавичною. Крім того, від кожного із співробітників можна отримати зворотний зв'язок, дізнатися про труднощі, які не дозволяють досягти поставлених цілей.

3. Онлайн-взаємодія між усіма співробітниками органу державної влади. Завдяки підключенню до цифрового порталу організації чи екосистеми всі працівники можуть взаємодіяти між собою, проводити онлайн-наради, спілкуватися з використанням онлайн-чатів, отримувати необхідну інформацію незалежно від того, хто та де знаходиться. Цифрова платформа забезпечує роботу з одним документом кільком співробітникам, які знаходяться у різних підрозділах, і навіть у різних країнах світу.

4. Регламенти організаційної структури управління в онлайн-режимі. Залежно від масштабів організації її структура може бути ієрархічною, дивізіонною, матричною та ін. Зазначимо, що навіть у найбільш високотехнологічних корпораціях є ієрархія, отже, і всі супутні їй нюанси. Будь-яка організаційна структура потребує наявності певних документів, які регламентують діяльність працівників. Такими документами можуть бути накази, штатний розпис, посадові інструкції, регламенти процесів та проектів, у яких беруть участь співробітники та ін. Цифрова платформа відповідно повинна забезпечувати доступ до таких документів в онлайн-режимі. При цьому самі документи формуються автоматично за заданими шаблонами. Наприклад, заповнення початкових відомостей про оргструктуру, посади, посадові інструкції співробітників дозволить автоматично формувати посадову інструкцію для конкретного працівника.

5. Електронний документообіг з використанням співробітниками органів державної влади електронного цифрового підпису. Паперовий документообіг робить будь-яку організацію бюрократичною. Співробітники ходять по підрозділах з метою застати необхідного підписанта, витрачаючи на це до 40% (у деяких випадках до 80%) робочого часу, що в принципі неприпустимо в

сучасних умовах і не завжди можливо (зважаючи на воєнний час та постійні обстріли). Одним із головних переваг електронного документообігу є можливість застосування електронного цифрового підпису з використанням систем біометричної автентифікації. В результаті кожен з співробітників може підписати документи з використанням електронного цифрового підпису, перебуваючи в будь-якому місці, а не безпосередньо в офісі. Електронний документообіг дозволяє також сформувати базу необхідних документів, доступних співробітникам в онлайн-режимі в їх особистих кабінетах.

6. Онлайн-система рейтингування працівників. Багато відділів управління персоналом розробляють системи рейтингування для співробітників, щоб підвищити мотивацію, а також ув'язати заробітну плату зі своїми реальними трудовими досягненнями. Однак на практиці виникають складності, пов'язані як з розробкою ефективної системи рейтингування, а також з її реалізацією та доведенням результатів до кожного співробітника. Найчастіше врегульована системи набору та відбору публічних службовців не враховує особливості конкретного підрозділу або напряму реалізації державної політики, що часто призводить до невірної оцінки діяльності працівників. Оновлення результатів рейтингу раз на півроку або щорічно також малоефективне.

Кожен співробітник повинен мати можливість переглянути результати рейтингування в будь-який момент часу з метою покращення своїх результатів. Онлайн-рейтингування дозволяє бачити свій рейтинг в особистому кабінеті у будь-який час, розробляти та спрямовувати рекомендації щодо вдосконалення систем рейтингування, вчасно виправляти невірні дані.

7. Онлайн-система оцінювання результатів діяльності публічного службовця. Так, раз на півроку (проміжна оцінка) та раз на рік (основна оцінка) має проводитися оцінювання діяльності службовця за результатами його досягнень та невдач з урахуванням електронного обліку виконаних завдань, важливості завдань, якості їх виконання, внеску виконання завдань у загальний результат органу державної влади, застосування інноваційних підходів та нових механізмів діяльності тощо. Кожний співробітник в системі публічного управління за допомогою особистого електронного кабінету власних досягнень має бачити свої проміжні оцінки та основні оцінки з метою покращення результативності та ефективності своєї діяльності. Це робить оцінювання публічних службовців прозорим та відкритим. Крім того, таке оцінювання має лягати у систему преміювання публічного службовця та реалізацію його кар'єри.

8. Автоматизований розрахунок зарплат та премій залежно від категорії та результату співробітника органу державної влади. Програми цифрової платформи розраховують зарплату, премії, певні надбавки в залежності від посади, системи мотивації, виконання показників в автоматичному режимі. Спочатку в систему вводяться дані про співробітників та формується програма мотивації. Надалі на цій основі проводиться автоматизований розрахунок заробітних плат та премій.

9. Онлайн-система розробки та формування індивідуальної траєкторії кар'єрного зростання публічного службовця. У зазначеній системі розраховуються можливості та здібності публічного службовця, автоматично розраховуються періоди та етапи розвитку кадрового потенціалу фахівця, рекомендуються оновлення знань та відповідні курси підвищення кваліфікації для отримання наступного кар'єрного етапу. Крім того, на цьому етапі можуть бути рекомендовані інші посади або ротація з метою отримання додаткових компетенцій тощо.

10. Взаємодія із зовнішніми та внутрішніми кандидатами, створення кадрового резерву. Цифрова платформа має забезпечувати онлайн-взаємодію відділів управління персоналом органу державної влади як з внутрішніми кандидатами, так і із зовнішніми, що дозволяє оперативно підбирати співробітників на вакантні посади, забезпечуючи їм рух кар'єрними сходами, а також дає можливість сформувати кадровий резерв на заміщення різних посад в органі державної влади.

11. Інтеграція з порталами з підбору персоналу типу work.ua, robota.ua, jobs.ua та ін. Цифрова платформа інтегрується з іншими платформами, агрегаторами та порталами, здійснює пошук і підбір персоналу, розміщення вакансій та ін. HR-менеджери оперативно отримують актуальну інформацію з різних джерел про відповідних кандидатів, що спрощує процес пошуку співробітників. При цьому менеджерам доступна вся інформація, яка зазначена кандидатом (резюме та ін.), що дозволяє не витрачати час на розгляд невідповідних кандидатур.

12. Онлайн-освіта співробітників та оцінка ефективності навчання за конкретними програмами. Цифрова платформа забезпечує створення онлайн-навчання із затребуваних курсів, можливість формування індивідуальної траєкторії навчання та оцінювання слухачів з метою отримання максимального ефекту. Онлайн-оцінка ефективності навчання може проводитися за кожним курсом та за кожним співробітником. Зазначені дані мають бути відображені у електронному кабінеті співробітника. Крім того, зазначена платформа надає можливість підібрати із різноманітності існуючих курсів, тренінгів, вебінарів для публічних службовців ті, які потрібні для даного співробітника з урахуванням його знань, досвіду, виконуваних завдань та індивідуальної траєкторії кар'єрного зростання.

13. Використання чат-ботів. Впровадження та застосування чат-ботів дозволяє співробітникам оперативно отримати необхідну інформацію з питань, що їх цікавлять. Працівники відділу управління персоналом можуть здійснювати збір звітів про виконання показників у повністю автоматичному режимі.

14. Індивідуальна адаптація працівників із можливістю моніторингу результатів. Цифрове управління персоналом забезпечує індивідуальний підхід до формування умов роботи для кожного із співробітників, враховуючи їх особливості, можливості та переваги. У результаті підвищуються задоволеність персоналу умовами праці та зацікавленість їх у довгостроковій роботі в органі державної влади. Індивідуальну адаптацію можна здійснювати без

впровадження цифрових технологій, проте цей процес буде вкрай трудомістким та малоефективним. Фактично у відділі управління персоналом просто не вистачить часу і сил, щоб взаємодіяти з кожним співробітником (без цифровізації такої взаємодії).

15. Оцінка індивідуальних заходів та роботи загалом, формування візуалізованих звітів [1]. Цифрова платформа здійснює моніторинг заходів, у яких беруть участь співробітники, та формує онлайн-звіти по конкретному співробітнику, заходу, команді, відділу, напрямку. Крім того, зазначена оцінка дає можливість удосконалювати систему управління персоналом як в середині органу державної влади, так і у системі публічного управління.

16. Кадрова аналітика з урахуванням математичного моделювання. Цифрова платформа інтегрує програмні рішення, що забезпечують проведення кадрової аналітики на основі математичних алгоритмів. Використання принципів математичного агрегування та моделювання в управлінні персоналом системи публічного управління дозволяє:

- здійснювати кількісну та якісну оцінку штату співробітників;
- вибудовувати кореляційні та функціональні зв'язки між процесами управління персоналом;
- застосовувати інтегральну та якісну оцінку для прийняття управлінських рішень;
- проводити оцінку якості знань та навичок співробітників та потенційних кандидатів.

17. Штучний інтелект для управління персоналом. Технології штучного інтелекту можуть аналізувати резюме та підбирати відповідних кандидатів, здійснювати розшифрування відеозаписів співбесід, виявляти висококваліфікованих та ефективних співробітників, формувати індивідуальну траєкторію підвищення кваліфікації персоналу, розробляти індивідуальний план кар'єрного зростання публічного службовця, здійснювати оцінювання результатів діяльності службовців тощо. В результаті застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом ймовірність підбору відповідних кадрів збільшується на 30-40%.

Переваги цифрових технологій очевидні: вони можуть працювати з величезними масивами даних, аналізувати їх, класифікувати, ранжувати, розподіляти за наперед визначеними критеріями, і все це за якісь секунди. Система штучного інтелекту у сфері управління персоналом може, наприклад, оцінювати різні демографічні параметри, досвід попередньої роботи претендента при безпосередньому аналізі даних отриманих ним рекомендацій, відгуків в Інтернеті та іншої маси додаткової інформації, яку вдасться знайти системі. За результатами такого аналізу система дає прогноз, наскільки претендент задовольняє вимогам даного органу державної влади і навіть наскільки ефективний він буде в тих чи інших умовах. Нерідкі ситуації, коли робот-рекрутер, наполегливо рекомендує керівництву спробувати того чи іншого претендента на іншій посаді, що найбільше підходить, на його думку.

Тема штучного інтелекту та роботів розвивається в державному секторі в низці країн світу, зокрема у Великій Британії, паралельно за двома напрямками:

- грантове фінансування розробок та/або їх впровадження у компаніях комерційного сектора;

- фінансування досліджень у навчальних та дослідницьких організаціях [2].

За першим напрямом держава підтримує застосування та розвиток штучного інтелекту у бізнесі відповідно до Стратегії цифрової економіки 2015-2018 рр., затвердженої на початку 2015 р. державною організацією Innovate UK («Впроваджуй інновації у Великій Британії»), а за іншим напрямом – підтримує науково-дослідні роботи та дослідно-конструкторські роботи з цифрових технологій у навчальних та дослідних організаціях відповідно до Цифрової стратегією Великобританії («Білою книгою») – політичного документу, опублікованого Міністерством культури, засобів масової інформації та спорту у березні 2017 р. [2; 3].

Інноваційні цифрові технології (штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, роботи, дрони та ін.) буквально підривають традиційні підходи до автоматизації виробництва та бізнесу. Автори Цифрової стратегії Великобританії вважають, що бути на передньому плані цієї хвилі цифрових інновацій має важливе значення для бізнесу. Це і є ключем до конкурентоспроможності цифрової економіки Великобританії 2030 р. [4].

У США також є подібний політичний документ «Національний стратегічний план досліджень та розробок у галузі штучного інтелекту» [5]. Ця стратегія стосується розробки та застосування штучного інтелекту у державному управлінні та економіці країни.

У стратегічній доповіді «Готуючись до майбутнього штучного інтелекту», підготовленому підкомітетом Конгресу США з машинного навчання та штучного інтелекту (MLAI), представлено поточний стан штучного інтелекту, його існуючі та потенційні позитивні та негативні сторони, які прогрес штучного інтелекту ставить перед суспільством та державною політикою [4]. Дано 23 рекомендації конкретних подальших дій із боку федеральних агентств та інших учасників, зацікавлених у запровадженні штучного інтелекту. Згаданий вище документ, пов'язаний з цією доповіддю та має назву «Національний стратегічний план досліджень та розробок у галузі штучного інтелекту», містить стратегічний план досліджень та розробок, що фінансуються Федеральним урядом США у сфері штучного інтелекту.

Наведемо деякі рекомендації з цієї доповіді, які знайшли своє відображення як окремих заходах «Національного стратегічного плану досліджень та розробок у галузі штучного інтелекту».

Рекомендація 1. Федеральні агенції (міністерства та відомства) повинні встановити пріоритетність відкритих навчальних даних та відкритих стандартів даних у штучному інтелекті. Уряду потрібно приділяти особливу увагу формуванню таких баз даних, які дозволяють використовувати штучний інтелект для вирішення соціальних проблем. Потенційні кроки до цього можуть містити

розробку ініціативи «Відкриті дані для штучного інтелекту» з метою випуску значної кількості баз державних даних прискорюють дослідження штучного інтелекту та активізують використання стандартів, відкритих даних та передового досвіду в державних органах, наукових установах та приватному секторі [4].

Адміністрація президента США працює над формуванням політик та внутрішніх практик, які дозволять максимально використовувати економічні та соціальні переваги штучного інтелекту та сприятимуть інноваціям. Ці політики та практики можуть включати:

- інвестування в фундаментальні та прикладні дослідження та розробки;
- виступати як перший користувач технологій штучного інтелекту та його додатків;
- підтримку пілотних проектів та створення тестових стендів, що імітують реальні умови;
- створення бази даних для вільного розповсюдження;
- спонсорування заохочувальних премій;
- виявлення та оцінку «грандіозних викликів» (Grand Challenges) для встановлення амбітних, але досяжних цілей застосування до них штучного інтелекту;
- фінансування суворих оцінок додатків штучного інтелекту для вимірювання їх впливу та економічної ефективності;
- створення політики, правового та нормативного середовища, яке дозволяє інноваціям процвітати, захищаючи громадськість від їхньої шкоди, якщо така буде [4].

Рекомендація 2. Федеральному уряду слід вивчити шляхи підвищення потенціалу своїх ключових установ щодо застосування штучного інтелекту для виконання їхніх місій. Наприклад, федеральним агентствам слід вивчити можливість створення у себе організацій, подібних до Агентства перспективних науково-дослідних розробок Міністерства оборони США (DARPA), для підтримки досліджень штучного інтелекту, що мають високий ризик та високу віддачу, та застосування їх результатів. Так здійснено Міністерством освіти США, коли це міністерство зробило пропозицію про створення організації DARPA-ED. Вона підтримуватиме науково-дослідні роботи для визначення того, чи можуть штучний інтелект та інші технології значно підвищити якість навчання здобувачів освіти.

Рекомендація 3. Підкомітет з машинного навчання та штучного інтелекту (MLAI) Національної ради з науки та технологій (NSTC) має сформувати Спільноту практиків штучного інтелекту державного сектора. Агентствам слід спільно попрацювати над створенням та поширенням стандартів та передового досвіду використання штучного інтелекту в державному управлінні. Агентства повинні забезпечити, щоб навчальні програми для державних службовців включали відповідні розділи про можливості штучного інтелекту [4].

Рекомендація 4. На високих рівнях державного управління при формуванні регуляторної політики щодо продуктів, у яких використано

штучний інтелект, агентствам слід звертатися до відповідної технічної експертизи. Ефективне регулювання продуктів з використанням штучного інтелекту вимагає співробітництва між керівництвом агентства, персоналом, який знає про існуючу нормативну базу та нормативну практику в цілому, та технічними експертами, які знають штучний інтелект. Керівництво Агентства має зробити кроки для найму необхідного технічного спеціаліста з боку або знайти його в наявному штаті агентства, а також забезпечити наявність достатньої кількості «технічних місць за столом» для обговорення політики регулювання [4].

Рекомендація 5. Агентства слід використовувати весь спектр моделей розподілу персоналу за посадовою сіткою та заміщення посад (наприклад, найму) для сприяння федеральному персоналу у придбанні різноманітніших кар'єрних перспектив щодо поточного стану технології.

Таким чином, штучний інтелект у системі управління персоналом органів державної влади надасть можливості швидко вирішувати питання відбору кадрів, тестувати позитивні та негативні риси кандидата, збирати всю інформацію, яка є на кандидата у системі Інтернет, у тому числі аналізувати його власні соціальні мережі і надавати рекомендації щодо його можливостей працевлаштування у систему публічного управління.

Запровадження в систему управління персоналом системи публічного управління штучного інтелекту вимагає удосконалення не лише механізмів діяльності публічних службовців, а й додаткових знань та компетенцій. Тому на сьогодні стоїть проблема навчання та розвиток інноваційних компетенцій публічних службовців.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що прогресивною формою управління персоналом в системі публічного управління є запровадження цифровізації, зокрема онлайн-платформ. Зазначені онлайн-платформи будуть працювати як індивідуальні електронні кабінети професійних досягнень співробітників. Це надасть можливість прозоро підходити до оцінювання кадрів, оплати праці службовців, делегування та розподіл повноважень та відповідальності тощо. Крім того, такі онлайн-платформи нададуть можливість автоматизувати діяльність управління персоналом в органах державної влади. Водночас, зазначені зміни потребують внесення змін не лише до Закону України «Про державну службу», а й прийняття відповідних підзаконних нормативно-правових документів щодо діяльності управлінь персоналу в органах публічної влади.

У дослідженні окремо аналізується питання запровадження штучного інтелекту в систему управління персоналом органів публічної влади.

У перспективі подальших досліджень є проведення системного дослідження запровадження штучного інтелекту і систему управління персоналом країн ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
2. UK Digital Strategy Policy paper. Department for Culture, Media & Sport and The Rt Hon Karen Bradley. 1 March 2017. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digitalstrategy>
3. Developing Careers. Public Service Division, Singapore. URL: <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-careers>
4. Preparing For the Future of Artificial Intelligence. Executive Office of the President National Science and Technology Council Committee on Technology. October, 2016. URL: https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/whitehouse_files/microsites/ostp/NSTC/preparing_for_the_future_of_ai.pdf
5. The National Artificial Intelligence Research And Development Strategic Plan. National Science and Technology Council Networking and Information Technology Research and Development Subcommittee. October, 2016 URL: https://www.nitrd.gov/PUBS/national_ai_rd_strategic_plan.pdf

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.11.2024 р.

Parkhomenko-Kutsevil O. I.,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Administration and Management,
Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav,
30 Sukhomlynskogo Street, m. Pereyaslav, Kyiv region, 08401, Ukraine
e-mail: pkoi@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

JUSTIFICATION OF THE INTRODUCTION OF DIGITALIZATION INTO THE HUMAN RESOURCE POLICY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Annotation. The article justifies the introduction of digitalization into the human resources policy of the public administration system, including an analysis of global trends in the introduction of digitalization into the human resources policy of the public administration system, and identifies the possibilities of applying artificial intelligence in the human resources policy of the public administration system. An important mechanism for reforming human resources policy in the field of public administration is the digitalization of organizational structures of human resources management. Digitalization of organizational structures of management sets a new trend, the so-called Digital HR - digital human resources management of the public administration system. The analysis conducted gives grounds to note that a progressive form of human resources management in the public administration system is the introduction of digitalization, in particular online platforms. These online platforms will work as individual electronic cabinets of professional achievements of employees. This will provide an opportunity to transparently approach personnel evaluation, employee remuneration, delegation and distribution of powers and responsibilities, etc. In addition, such online platforms will provide an opportunity to automate the activities of personnel management in state authorities. These changes require amendments not only to the Law of Ukraine "On Civil Service", but also the adoption of relevant subordinate regulatory legal documents regarding the activities of personnel departments in public authorities.

The study separately analyzes the issue of introducing artificial intelligence into the personnel management system of public authorities. Artificial intelligence in the personnel management system of public authorities will provide an opportunity to quickly resolve personnel selection issues, test the positive and negative traits of the candidate, collect all the information

available on the candidate in the Internet system, including analyzing his own social networks and providing recommendations regarding his employment opportunities in the public administration system.

The introduction of artificial intelligence into the personnel management system of the public administration system requires the improvement of not only the mechanisms of public servants' activities, but also additional knowledge and competencies. Therefore, today there is a problem of training and development of innovative competencies of public servants.

Keywords: *public administration, personnel policy, digitalization, digital personnel technologies, online platforms, artificial intelligence in the personnel policy system.*

REFERENCES

1. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., Rubel, K.O. (2024). Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> [in Ukrainian].
2. UK Digital Strategy Policy paper. (2017). Department for Culture, Media & Sport and The Rt Hon Karen Bradley, 1 March, 2017. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digitalstrategy>
3. Developing Careers. Public Service Division, Singapore. URL: <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-careers>
4. Preparing For the Future of Artificial Intelligence. (2016). Executive Office of the President National Science and Technology Council Committee on Technology, October, 2016. URL: https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/whitehouse_files/microsites/ostp/NSTC/preparing_for_the_future_of_ai.pdf
5. The National Artificial Intelligence Research And Development Strategic Plan. (2016). National Science and Technology Council Networking and Information Technology Research and Development Subcommittee, October, 2016. URL: https://www.nitrd.gov/PUBS/national_ai_rd_strategic_plan.pdf

The article was received by the editors 25.09.2024.

The article is recommended for printing 20.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-04>
УДК 351.862:004.6:528.9

Сиченко Віктор Володимирович,

доктор наук з державного управління, професор,
ректор Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради,
вулиця Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна
e-mail: sychenko@dano.dp.ua <https://orcid.org/0000-0001-9655-2317>

Рибкіна Світлана Олексіївна,

доктор філософії зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
доцент кафедри публічного управління та права Комунального закладу вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради,
вулиця Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49101, Україна
e-mail: kafedramo1@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1063-6462>

Соколова Ельміра Тельманівна,

доктор філософії зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
доцент кафедри публічного управління та права Комунального закладу вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради,
вулиця Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49101, Україна
e-mail: elsok@dano.dp.ua <https://orcid.org/0000-0003-2430-751X>

ГЕОІНФОРМАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

Анотація. Стаття присвячена аналізу перспектив використання геоінформаційних технологій для оцінки конкурентоспроможності територій у межах розвитку електронного урядування. Увагу зосереджено на актуальності теми, обумовленій стрімкою цифровізацією, процесами децентралізації та підвищенням суспільних вимог, що спонукають до впровадження інноваційних підходів у галузевому публічному управлінні. Геоінформаційний аналіз розглядається як ключовий інструмент для об'єднання, візуалізації й оцінки просторових даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень у державному секторі. У роботі узагальнено попередні дослідження, присвячені електронному урядуванню, зокрема аналізу технічних, соціальних та правових аспектів.

Як цитувати: Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Геоінформаційний аналіз як інструмент оцінки та підвищення конкурентоспроможності територій в умовах розвитку електронного урядування. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 55–67. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-04>

In cites: Sychenko, V.V., Rybkina, S.O., Sokolova, E.T. (2024). Geoinformation analysis as a tool for assessing and improving the competitiveness of territories in the context of e-government development. *State Formation*, no. 2 (36), 55–67. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-04> [in Ukrainian].

© Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Автори звертають увагу на обмеженість досліджень, спрямованих на інтеграцію геоінформаційних систем у практики електронного управління. Виявлено недостатнє застосування ГІС у процесах оцінки конкурентоспроможності територій, що підкреслює потребу в розробці новітніх управлінських підходів. Методологічний підхід дослідження охоплює систематизацію, аналіз, узагальнення та дедуктивні методи, що дозволили глибше зрозуміти сутність електронного урядування та можливості його модернізації за допомогою ГІС. Основний зміст статті розкриває поняття конкурентоспроможності територій, що була оцінена через показники економічного зростання, рівня життя, доступу до базових послуг, розвитку інновацій та ефективності управління. Наголошується на значенні геоінформаційного аналізу для підвищення прозорості й ефективності прийняття управлінських рішень. Окремо висвітлено необхідність впровадження ГІС у процеси електронного урядування на тлі цифрових трансформацій. Аналіз міжнародного досвіду використання геоінформаційних технологій у країнах Європи, таких як Німеччина, Данія, Фінляндія та Швейцарія, демонструє ефективність інтеграції ГІС у стратегії врядування.

Ключові слова: *публічне управління, електронне урядування, геоінформаційні системи, конкурентоспроможність, глобалізація, трансформація, розвиток територій.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах та тенденціях цифровізації суспільства і удосконалення підходів публічного управління у частині забезпечення конкурентоспроможності територій актуалізуються проблематика посилення міжрегіональної конкуренції, впровадження інноваційних технологій управління і зростання суспільних очікувань. Одним із ефективних інструментів для вирішення цих завдань є геоінформаційні системи, які дозволяють інтегрувати, візуалізувати та аналізувати просторові дані, необхідні для прийняття стратегічних управлінських рішень. Проте, враховуючи ймовірні переваги, використання геоінформаційного аналізу в управлінні територіями залишається недостатньо розповсюдженим, особливо в контексті розвитку електронного урядування, яке створює умови для більшої прозорості, відкритості та ефективності взаємодії між владою, бізнесом і громадянськістю. Особливого значення ця проблема набуває в умовах складної геополітичної позиції України, де реформування системи децентралізації відкриває нові можливості для територіальних громад, але водночас вимагає від них високого рівня компетентності у використанні цифрових інструментів. Складна економічна ситуація, демографічні виклики та зростаючий попит на якісні адміністративні послуги з боку громадян посилюють потребу в інноваційних рішеннях для управління територіями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує низка досліджень, що присвячені питанню впровадження електронного урядування, наприклад, наукові розвідки В. Дрешака висвітлюють особливості техніко-технологічної, соціально-гуманітарної, політико-правової складових функціонування та розвитку електронного урядування [2, с. 17–26]. Дослідження С. Квітки, О. Титаренка, О. Мазур сприяють забезпеченню глибокого теоретичного розуміння використання сучасних цифрових технологій у процесах регулювання територіального розвитку у світлі реформ децентралізації влади, що обумовлюють необхідність впровадження інноваційних підходів при формуванні

публічної політики в умовах інформаційного суспільства [7, с. 15–25]. Проблематика державного регулювання розвитку інформаційного суспільства на засадах гармонізації з міжнародним досвідом висвітлена у працях В. Сиченка, А. Пугача, В. Мареніченка, М. Хитько [12, с. 76–80]. Питання створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої системи місцевого самоврядування, яка базується на новітніх цифрових рішеннях і спрямована на забезпечення сталого розвитку суспільства та своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні виклики висвітлені у роботах Д. Євченко, І. Хожило [3, с. 15–18]. І. Костенко аналізує потенційні переваги впровадження електронного урядування на основі кількох успішних регіональних програм електронного урядування [8, с. 117–120]. Сутність поняття конкурентоспроможності регіонів досліджуються у роботах В. Сокола, І. Дегтярьової [13, с. 76–83]. Д. Карамішев у своїх наукових розвідках характеризує сучасне соціально-економічне становище країн в контексті аналізу інтегрованих показників та рейтингів з метою визначення подальших стратегічних орієнтирів глобального врядування [5, с. 714–737]. У дослідженнях К. Споришева визначено, що використання геоінформаційного аналізу у публічному управлінні дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, планування та моніторингу у різноманітних сферах діяльності, зокрема міському плануванні, екологічному моніторингу та управлінні надзвичайними ситуаціями [15, с. 196–200]. Таким чином, існує обмежена кількість досліджень, які детально розглядають впровадження послуг електронного уряду в умовах інтеграції методології геоінформаційного аналізу. Отже, є необхідність виявити прогалини у частині застосування інструментарію геоінформаційного аналізу для оцінки конкурентоспроможності територій в умовах сучасних підходів публічного управління.

Метою статті є дослідження можливостей застосування геоінформаційного аналізу для оцінки конкурентоспроможності територій та визначення їх потенціалу. У статті акцентується увага на використанні геоінформаційного аналізу як важливого інструменту для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територій і підвищення їх привабливості в умовах цифровізації.

Застосована методологія і методи. Під час проведення дослідження були використані методи аналізу, узагальнення, систематизації та дедукції для комплексного вивчення проблематики змісту електронного урядування, оновлення підходів і практик реалізації з урахуванням сучасного інструментарію геоінформаційного аналізу в умовах розвитку конкурентоспроможності регіонів.

Виклад основного матеріалу. Геоінформаційний аналіз є ключовим інструментом для оцінки та підвищення конкурентоспроможності територій в умовах розвитку електронного урядування. Роль геоінформаційного аналізу як процесу збору, обробки та інтерпретації просторових даних за допомогою геоінформаційних систем (ГІС) полягає в комплексному відображенні та розповсюдженні просторових (географічних) даних для подальшого аналізу

розміщення, структури та взаємозв'язків об'єктів і явищ, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у різних сферах, включаючи управління територіями [9]. Конкурентоспроможність території визначається як здатність її соціуму, бізнесу та влади перемагати в суперництві з іншими регіонами за ресурси, інвестиції та людський капітал. Основними чинниками, що визначають конкурентоспроможність регіонів, є низка економічних, соціальних та технологічних параметрів [6, с. 156–160]. Зокрема це рівень розвитку економіки, інвестиційна привабливість, наявність розвиненої інфраструктури, якість життя населення, рівень освіти, доступ до медичних послуг, розвиток інновацій, доступ до сучасних технологій, ефективність державного управління, наявність прозорих регуляторних механізмів. Згідно досліджень фахівців міжнародного інституту менеджменту «IMD-Lausanne», до основних факторів конкурентоспроможності регіонів відноситься базова, технологічна та наукова інфраструктура, кваліфікація робочої сили, а також ефективність державних інституцій [4, с. 44–51]. Трансформація публічного управління сприяє розвитку електронного урядування (е-урядування), яке наразі є вже запорукою сталого розвитку та управління державою, а не цифровою інновацією та полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг, забезпечення участі громадян у процесах управління та підвищення ефективності діяльності органів влади. Комплексному та системному упровадженню е-урядування сприяє підвищення прозорості та підзвітності, адже громадяни отримують доступ до інформації про діяльність органів влади, що зменшує корупційні ризики; забезпечує ефективність та результативність діяльності через оптимізацію урядових операцій та сприяє досягненню цілей соціального розвитку; залучає громадян до процесів управління в режимі реального часу [1, с. 63–78]. Таким чином, е-урядування відіграє ключову роль у розвитку територій, підвищуючи їх конкурентоспроможність та сприяючи сталому розвитку. Електронне урядування слід розглядати в контексті інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність органів державної влади для підтримки та переосмислення інформаційних, комунікаційних та транзакційних відносин з громадянами, компаніями та управлінням навколишнім середовищем з метою покращення доступу до влади, кращого надання послуг, внутрішньої ефективності, підтримки громадської та політичної підзвітності, посилення участі громадськості. Електронне урядування здатне якісно змінити зміст державного управління, включаючи всі процедури та стадії управління, його функції, за допомогою сучасних інформаційних технологій. Якість публічного управління, в свою чергу, досягається шляхом дотримання основних критеріїв, таких як обґрунтованість, результативність та ефективність [14, с. 24–31]. Електронне урядування може суттєво змінити традиційні методи планування, моніторингу та оцінювання діяльності органів державної влади за допомогою об'єднання даних з різних джерел, робот з неструктурованою та частково структурованою інформацією, можливості інтегрувати безперервний збір

зворотного зв'язку в такі процеси, як розробка, моніторинг та оцінка державного регулювання, завдяки чому держава може краще виявляти та вирішувати поточні проблеми, а також прогнозувати та своєчасне реагування на проблеми, що можуть виникнути в майбутньому. Стрімкий цифровий розвиток державних послуг створює інтелектуальне та гнучке адміністрування в середовищі розумного уряду, що вимагає правових, фінансових, технологічних та організаційних змін.

Останнім часом електронне урядування стає нормою для багатьох країн світу, отже не менш актуальним є розгляд впливу ГІС-технологій та геопросторового аналізу на розробку політики, електронної демократії. Геоінформаційні системи є формою інформаційно-комунікаційних технологій, за допомогою яких здійснюється упорядкування, управління та інтегрування великих обсягів просторових даних, з метою подальшого аналізу та представлення їх переважно у вигляді картографічних інструментів. Геоінформаційний аналіз територій дозволяє здійснити різноманітні обчислювальні функції для продукування альтернативних політик, стратегічного управління, ретельної оцінки, створення прогнозів. Стандартизація робочих процедур всередині геоінформаційних систем дозволяє забезпечити прямий зв'язок між різними наборами даних, а отже стає можливим генерування такої інформації, яка раніше була недоступна. Багатьма авторами-дослідниками електронного урядування підкреслено важливість використання геоінформаційного аналізу в контексті підвищення прозорості управлінської діяльності структурування робочих процесів, адаптації політичних пропозицій у конкретні управлінські рішення. У основі концептуальної моделі дослідження лежить структура соціального конструктивізму, що пов'язано з тим, що геоінформаційний аналіз розглядається як соціально сконструйований. Технології геоінформаційних систем поєднують географічні дані та інші типи даних для створення візуальних карт і звітів. Ці можливості відрізняють ГІС від інших інформаційних систем і роблять їх цінними для широкого кола державних установ для пояснення подій, прогнозування результатів і стратегій планування. Геоінформаційні системи використовуються в широкому спектрі додатків державного сектора, включаючи, наприклад, землекористування та планування розвитку міст, законодавчий перерозподіл, відстеження злочинності та діяльності правоохоронних органів, порівняльний аналіз людських послуг, управління надзвичайними ситуаціями, моніторинг навколишнього середовища та інформаційні служби громадськості. Хоча геоінформаційні системи також широко використовуються для описових завдань, останні значні технологічні досягнення розширили можливість створювати інноваційні розширені ГІС-додатки. Поточні та нові ГІС-додатки тепер мають можливість інтегрувати прості у використанні програмні та апаратні технології, які дозволяють користувачам виконувати такі складні завдання, як моделювання тенденцій, прогнозування впливу планування,

політики чи стратегічних ініціатив, а також оптимізація внутрішнього бізнесу та операційні процеси. Багато з цих розширених ГІС-додатків виходять далеко за рамки простого створення карт. На думку авторів, найефективнішими ГІС-додатками для електронного урядування є ті, які також включатимуть такі можливості, як статистичний аналіз, моделювання операційних досліджень та автоматизоване просторове моделювання, включаючи дані в реальному або майже реальному часі (наприклад, дані глобальних систем позиціонування), управління базами даних (особливо інтеграція загальнокорпоративних баз даних), контрольована користувачем настройка аналітичних інструментів і інструментів моделювання, інтеграція з інтернетом і розгортання експертних систем і штучного інтелекту. Ці розширені можливості значно розширюють потенціал використання геоінформаційних систем як інструменту для прийняття управлінських і політичних рішень, а також як потужного інструменту для зусиль електронного уряду. Ці можливості мають значно покращити надання державних послуг, оскільки вони, серед інших факторів, дозволяють більший доступ та інтеграцію загальнокорпоративних даних, покращують доступність просторових даних, покращують координацію всередині та між посадовими обов'язками, відділами та агенціями, сприяють організаційному навчанню та покращенню організаційного, управлінського контролю, прискорюють прийняття рішень, особливо якщо інтегрувати дані в реальному часі. Незважаючи на чіткий зв'язок між геоінформаційними системами та електронним урядуванням і необхідності їх інтеграції, більшість політик та ініціатив, пов'язаних з обміном і використанням географічної інформації, спочатку знаходилися за межами сфери електронного урядування. У той час як у багатьох європейських країнах впровадженням електронного урядування займаються окремі міністерства або відомства з питань електронного уряду, в той час як впровадження скоординованого підходу до географічної інформації часто координується національними картографічними агенціями або міністерствами охорони навколишнього середовища. Це пов'язано з тим, що розвиток сектору географічної інформації визначався організаціями, що виробляють ці дані. Аналіз Європейської комісії, результати якого висвітлені в серії інформаційних бюлетенів електронного урядування ePractice, продемонстрували, що всі європейські країни мають національну стратегію чи програму електронного урядування. З 23 країн, розглянутих в опитуванні, 4 країни повідомили, що їхня національна стратегія електронного уряду не розглядає можливості використання геоінформаційних систем, а у 19 інших країнах, електронне урядування використовує геоінформаційні системи в різному ступені. При цьому, здебільшого геоінформаційний аналіз використовується переважно для створення національного геопорталу. У деяких національних стратегіях електронного урядування є більш помітним позиціонування ролі геоінформаційного аналізу, наприклад у Німеччині, Нідерландах, Швейцарії, Фінляндії, Данії та Швеції. У національній стратегії електронного урядування Німеччини стверджується, що доступні, актуальні та

загальнообов'язкові довідкові дані є важливими для електронного урядування, заснованого на місцезнаходженні та локалізації об'єктів, і, отже, служби просторових даних потребують інтеграції в програми електронного урядування. За матеріалами стратегії електронного урядування Швейцарії геодані повинні бути доступні для загального користування органам влади конфедерації, кантонів і комун, приватного сектору, громадськості та академічних та наукових установ, бути стабільним, сучасним, простим у користуванні. У Данії в системі електронного урядування геоінформаційний аналіз є однією з дванадцяти основних сфер публічного управління, що дозволяє інтегрувати географічну інформацію в електронний уряд на всіх адміністративних рівнях. У Фінляндії в національній стратегії електронного уряду зазначено, що використання геоінформаційного аналізу дозволяє покращити якість послуг і прийняття рішень, а також зробить державне управління ефективнішим. За даними стратегії шведського електронного урядування управління геоінформаційними системами є важливою вимогою в розробці е-послуг для суспільства. Шведський державний сектор повинен застосовувати геоінформаційний аналіз при підписанні міжнародних угод. Відтак, умови регулювання та використання геоінформаційного аналізу повинні бути чіткими та узгодженими для застосування у державному секторі [17]. Однак, в результаті ретельного аналізу стратегій електронного урядування у різних країнах світу відзначаються важливі відмінності щодо їхнього змісту та спрямованості інтеграції геоінформаційного аналізу в електронний уряд. Багато національних геоінформаційних стратегій зосереджені на розвитку національних просторових даних, формуванні цифрової інфраструктури та реалізації окремих компонентів, при цьому приділяють мало уваги інтеграції та використанню географічної інформації в контексті електронного уряду. Тільки декілька країн розробили стратегію, яка визнає значення геоінформаційного аналізу для реалізації цілей електронного урядування, визначенні вимог та заходів для підвищення обізнаності та розширення його використання. Можна виділити три основні групи країн щодо управління розвитку геоінформаційних систем: країни, де лідерство посідає орган, відповідальний за політику щодо географічної інформації, країни, де діє національний або регіональний електронний уряд і третя група, де окрема організація бере на себе лідерство. Більшість європейських країн належать до першої категорії. Таким чином, спостерігаємо пряму залежність між рівнем конкурентноспроможності країн та розвитком електронного урядування, відтак країни з розвиненою економікою просунулися далеко вперед на шляху до впровадження електронного урядування [16, с. 18–21]. Ще за часів досліджень Роджера Томлінсона геоінформаційні системи стали стандартом, включеним у технологічний інструментарій майже кожного рівня управління у всьому світі. Загалом із такими функціями, як вимірювання, атрибутивні запити, буферизація, карта-накладення, просторова інтерполяція, аналіз поверхонь та аналіз мереж, ГІС може забезпечувати картографування, керування просторовими даними та

багато інших функцій. У своїй книзі «Thinking About GIS» Р. Томлінсон зазначав, що ГІС має особливе значення для планування на рівні державного управління, він описував, що системи ГІС можуть бути інтегровані в державну політику для забезпечення ефективного управління територіями та підтримки прозорості управлінських процесів. Також Томлінсон вважав, що використання геоінформаційних даних дозволяє краще розуміти зв'язок між географічними характеристиками регіонів і їхнім економічним розвитком, що є ключовим для державного управління. До провідних принципів електронного урядування з підтримкою ГІС відносяться принцип спільного використання та наявність загальної відкритої ліцензії використання згідно до умов відкритого коду. Практичні аспекти використання геоінформаційних технологій у системі публічного управління візуалізовані засобом ментальної мапи (рис. 1).

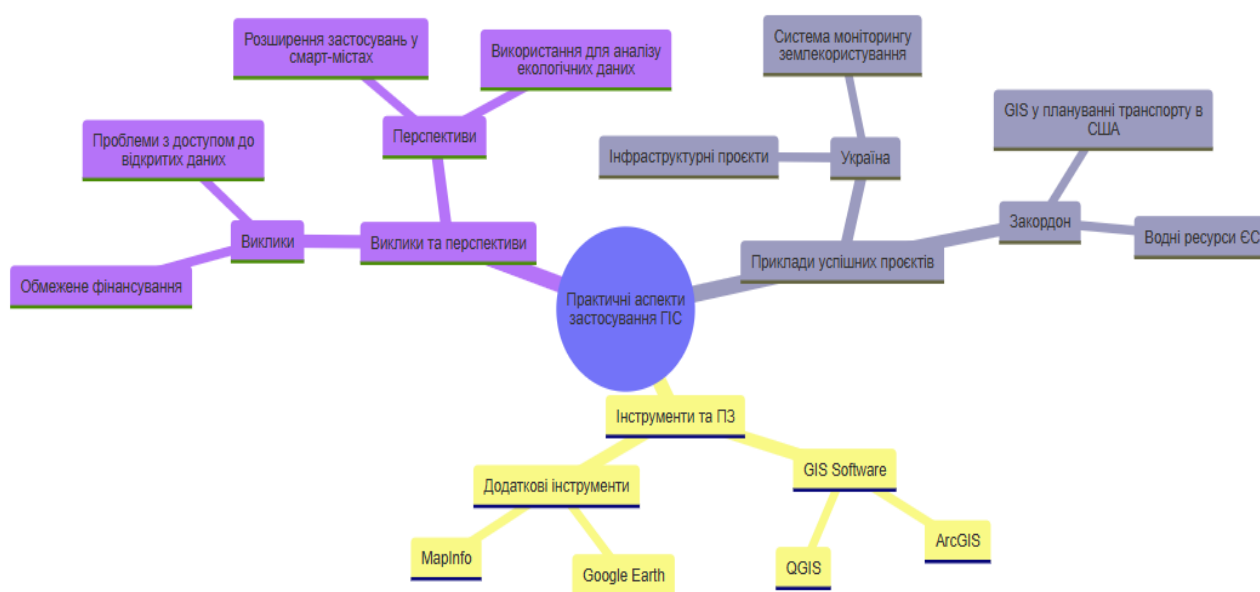


Рисунок 1. – Ментальна мапа практичних аспектів використання ГІС в управлінні розвитком територій

Figure 1. – Mental map of practical aspects of using GIS in territorial development management

Джерело: складено автором на основі [10; 11].

Source: compiled by the author based on [10; 11].

Згідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» урядом було ухвалено порядок створення і функціонування єдиної геоінформаційної системи як ключового цифрового інструмента в умовах повоєнного відновлення України. Загальна схема роботи єдиної геоінформаційної системи представлена на схемі (рис. 2). У межах функціонування геопорталу регіонального розвитку для підтримки та забезпечення повного циклу формування, реалізації та моніторингу регіональної політики присутні такі опції як інтерактивна карта, перелік

стратегій регіонального розвитку, реєстр договорів, профайл громад, визначення інвестиційного індексу.



ЗАГАЛЬНА СХЕМА РОБОТИ ГІС



Рисунок 2. – Загальна схема роботи єдиної ГІС України

Figure 2. – General scheme of the operation of the unified GIS of Ukraine

Джерело: [11].

Source: [11].

Наразі можливості геоінформаційного аналізу дозволяють аналізувати параметри та показники доходів громад (фактичний бюджет: офіційні трансферти, податкові надходження, цільові фонди у період з 2018 року), підприємницької діяльності, базові соціально-економічні показники (обсяги пошкоджень, доступ до комунікацій, освіта, пошта, банківські установи, структура земельного фонду, демографічні та міграційні показники, медицина), потреби різних груп населення в умовах війни, демографічні зміни, функціональні типи територій, руйнування внаслідок збройної агресії, тощо. Відтак, наявні можливості єдиного геопорталу дозволяють реалізувати стратегічні цілі Державної регіональної політики у частині ефективного використання внутрішнього потенціалу територій, розвитку демократичного децентралізованого врядування.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. Дослідження визначило важливість застосування геоінформаційного аналізу як ефективного інструменту для підвищення конкурентоспроможності територій в умовах розвитку електронного урядування. На основі проведеного аналізу сформульовано наступні ключові висновки, зокрема щодо оптимізації процесів управління територіями через інтеграцію, аналіз і візуалізацію просторових даних; трансформацію підходів електронного урядування; гармонізації міжнародного досвіду щодо впровадження ГІС у частині більш ефективного управління ресурсами, стратегічному плануванню та розвитку територій. Подальші дослідження будуть присвячені ретельному аналізу впровадження ГІС для стратегічного планування, управління інфраструктурою в умовах повоєнного відновлення України, цифровізації регіонального управління. Проведене дослідження створило передумови для подальшого вивчення потенціалу геоінформаційного аналізу в публічному управлінні. Це сприятиме сталому розвитку територій, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзюндзюк К. В. Концепція розумного міста в контексті сучасних досліджень. *Теорія та практика державного управління*. 2022. № 1 (74). С. 63–78. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2022-1-05>
2. Дрешпак В. М. Сучасні напрями зарубіжних досліджень у сфері електронного урядування (на прикладі публікацій міжнародного журналу Electronic Government). *Аспекти публічного управління*. 2017. № 5. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201713>
3. Євченко Д. М., Хожило І. І. Публічне управління територіальним розвитком громад в умовах цифрового суспільства у соціальній сфері. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 15–18. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.2>
4. Захарченко С. В. Конкурентоспроможність регіонів України та стратегічні аспекти її підвищення (у контексті підходу фахівців IMD-Lausanne). *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 44–51.
5. Карамишев Д. В. Інтегроване оцінювання збалансованого розвитку країн-членів ОЕСР з використанням глобального індексу (GI-10) в контексті Global governance. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 714–737. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.02>
6. Карамишев Д. В., Прасол В. П. Публічне управління як специфічний вид управлінської діяльності в умовах суспільних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 24. С. 156–160.
7. Квітка С., Титаренко О., Мазур, О. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 7 (11). С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/151952>
8. Костенко І. В. Основні принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 4. С. 117–120.
9. Кульбака О. М. Геоінформаційні системи і технології в управлінні земельними ресурсами. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3637> (дата звернення 03.10.2024).
10. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34337.html> (дата звернення 02.10.2024).

11. Офіційний сайт єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад. URL: <http://gisrr.mtu.gov.ua/>
12. Сиченко В. В., Пугач А. М., Мареніченко В. В., Хитько М. М. Механізми державного регулювання розвитку інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.76>
13. Сокіл В. І., Дегтярьова І. О. Сутність фінансової конкурентоспроможності регіону як об'єкта публічного управління. *Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2017. № 1. С. 76–83.
14. Соколова Е. Т., Підлеп'ян Н. В. Удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-4>
15. Споришев К. О. Геоінформаційні системи в державному управлінні діяльністю сил безпеки України. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 1. С. 196–200. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024>
16. Ткаченко І. В., Вакуленко В. М., Ткаченко В. О. Конкурентоспроможність держави в умовах глобалізації: роль міжнародної співпраці та парадигми публічного управління. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. № 2 (43). С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9674>
17. The Global Competitiveness Report. 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Стаття надійшла до редакції 15.02.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.03.2024 р.

Sychenko V. V.,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Rector, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council,
70 Volodymyr Antonovych Strit, Dnipro, 49101, Ukraine
e-mail: sychenko@dano.dp.ua <https://orcid.org/0000-0001-9655-2317>

Rybkina S. O.,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council,
70 Volodymyr Antonovych Strit, Dnipro, 49101, Ukraine
e-mail: kafedramo1@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1063-6462>

Sokolova E. T.,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council,
70 Volodymyr Antonovych Strit, Dnipro, 49101, Ukraine
e-mail: elsok@dano.dp.ua <https://orcid.org/0000-0003-2430-751X>

**GEOINFORMATION ANALYSIS AS A TOOL FOR ASSESSING AND IMPROVING
THE COMPETITIVENESS OF TERRITORIES IN THE CONTEXT
OF E-GOVERNMENT DEVELOPMENT**

Annotation. The article analyzes the prospects of using geoinformation technologies to assess the competitiveness of territories within the framework of e-government development. Attention is focused on the relevance of the topic due to rapid digitalization, decentralization processes and increasing social demands that encourage the introduction of innovative approaches in the field of public administration. Geoinformation analysis is seen as a key tool for combining, visualizing, and evaluating spatial data necessary for informed decisions in the public sector. The paper summarizes previous research on e-government, including the analysis of technical, social, and legal aspects. The authors draw attention to the limited research aimed at integrating geographic information systems into e-government practices. The insufficient use of GIS in the processes of assessing the competitiveness of territories is revealed, which emphasizes the need to develop new management approaches. The methodological approach of the study includes systematization, analysis, generalization and deductive methods, which allowed a deeper understanding of the essence of e-government and the possibilities of its modernization using GIS. The main content of the article reveals the concept of competitiveness of territories assessed through indicators of economic growth, living standards, access to basic services, development of innovations and management efficiency. The importance of geoinformation analysis for increasing transparency and efficiency of management decision-making is emphasized. The need to introduce GIS into e-government processes against the background of digital transformations is highlighted. The analysis of international experience in the use of geographic information technologies in European countries, such as Germany, Denmark, Finland, and Switzerland, demonstrates the effectiveness of GIS integration into public administration strategies.

Keywords: *public administration, e-governance, geographic information systems, competitiveness, globalization, transformation, development of territories.*

REFERENCES

1. Dziundziuk, K.V. (2022). The concept of a smart city in the context of modern research. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vol. 1 (74), 63–78. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2022-1-05> [in Ukrainian].
2. Dreshpak, V.M. (2017). Modern directions of foreign research in the field of e-government (on the example of publications of the international journal Electronic Government). *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vol. 5, 17–26. [in Ukrainian].
3. Ievchenko, D.M. & Khozhylo, I.I. (2022) Public management of territorial development of communities in the conditions of digital society in the social sphere. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. Vol. 6, 15–18. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.2> [in Ukrainian].
4. Zakharchenko, S.V. (2015). Competitiveness of the regions of Ukraine and strategic aspects of its increase (in the context of the IMD-Lausanne approach). *Rehionalna ekonomika*. Vol. 3, 44–51. [in Ukrainian].
5. Karamyshev, D.V. (2020). Integrated assessment of the balanced development of OECD member countries using the global index (GI-10) in the context of Global governance. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 9, 714–737. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.02> [in Ukrainian].
6. Karamyshev, D.V. & Prasol, V.P. (2014). Public administration as a specific type of management activity in the conditions of social transformations. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 24, 156–160. [in Ukrainian].
7. Kvitka, S. & Tytarenko, O. & Mazur, O. (2019). Assessment of the state of digital development of administrative-territorial units of the Dnipro region. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 7(11), 15–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/151952> [in Ukrainian].
8. Kostenko, I. (2019). Basic principles of e-government. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, vol. 4, 117–120. [in Ukrainian].

9. Kulbaka, O. (2014). Geographic information systems and technologies in land management. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3637> [in Ukrainian].
10. Official website of the Ministry of Communities and Territories Development of Ukraine. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34337.html> [in Ukrainian].
11. The official website of the unified geographic information system for monitoring and evaluating the development of regions and territorial communities. URL: <http://gisrr.mtu.gov.ua/> [in Ukrainian].
12. Sychenko, V. & Puhach, A. & Marenichenko, V. & Khytko M. (2020). Mechanisms of state regulation of the development of the information society. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5-6, 76–80. [in Ukrainian].
13. Sokil, V. & Dehtiarova, I. (2017). The essence of financial competitiveness of the region as an object of public administration. *Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, vol. 1, 76–83. [in Ukrainian].
14. Sokolova, E., Pidlepian, N. (2024). Improving the mechanisms of management of social systems in the context of globalization. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1(1), 24–31. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-4> [in Ukrainian].
15. Sporyshev, K. (2024). Geoinformation systems in the state management of the security forces of Ukraine. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 35 (74), no. 1, 196–200. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024> [in Ukrainian].
16. Tkachenko, I. & Vakulenko, V. & Tkachenko, V. (2024). Competitiveness of the state in the context of globalization: the role of international cooperation and public administration paradigm. *Elektronne naukove vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka»*, vol. 2 (43), 18–23. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9674> [in Ukrainian].
17. The Global Competitiveness Report. (2019). URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

The article was received by the editors 15.02.2024.

The article is recommended for printing 20.03.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>

УДК 351

Вашев Олег Єгорович,*кандидат медичних наук, доцент,**доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”**Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,**майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна**e-mail: Oleg.Vashev@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-2496-240X>***Хижняк Станіслав Владиславович,***аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”**Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,**майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна**e-mail: khyzhniak.stanislav27@gmail.com <https://orcid.org/0009-0003-9173-5706>*

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті здійснено детальний аналіз концептуальних засад державно-приватного партнерства (ДПП) як важливого механізму взаємодії державного та приватного секторів, що дозволяє ефективно вирішувати суспільно важливі завдання з використанням інноваційних підходів та ресурсів бізнесу. Обґрунтовано роль ДПП у сучасному управлінні державними активами та інфраструктурними проектами, а також визначено його значення для покращення якості державних послуг. Здійснено аналіз ключових моделей ДПП, таких як концесія, лізинг, спільне підприємництво та інші, які активно використовуються у міжнародній практиці. Увага зосереджена на перевагах і недоліках кожної з моделей, а також на умовах, за яких їх використання є найбільш доцільним та ефективним.

Окреме питання в статті зосереджене на вивченні особливостей впровадження державно-приватного партнерства в Україні. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює ДПП, а також організаційні механізми та інститути, залучені до процесу партнерства. Визначено основні перешкоди для розвитку ДПП в Україні, серед яких виділяються правова невизначеність, адміністративні бар'єри, недосконала система оцінки ризиків і вигод, а також низький рівень інституційної підтримки.

Досліджено питання ризиків у державно-приватних проектах, які пов'язані з економічною нестабільністю, змінами в законодавстві та необхідністю забезпечення інтересів обох сторін. Запропоновано рекомендації щодо розробки ефективних механізмів розподілу ризиків та удосконалення механізмів моніторингу, що дозволить мінімізувати можливі негативні наслідки та підвищити довіру з боку інвесторів.

Як цитувати: Вашев О. Є., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>

In cites: Vashev, O.Ye., Khyzhniak, S.V. (2024). Public-private partnership: conceptual basis and features of implementation in Ukraine. *State Formation*, no. 2 (36), 68–82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05> [in Ukrainian].

© Вашев О. Є., Хижняк С. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

У статті наведено приклади успішних проєктів ДПП, реалізованих у різних секторах економіки України, зокрема в енергетиці, транспорті та комунальному господарстві, що дозволяє продемонструвати позитивний вплив партнерства на соціально-економічний розвиток країни. Окреслено перспективи розвитку ДПП у ключових галузях, таких як охорона здоров'я, де приватний сектор може зробити значний внесок у модернізацію інфраструктури та підвищення якості послуг.

У статті також приділено увагу аналізу сучасних тенденцій розвитку державно-приватного партнерства на глобальному рівні, що дозволяє визначити основні вектори трансформації цієї моделі взаємодії в умовах постійних економічних викликів та зростаючих суспільних потреб. Зокрема, розглядаються інноваційні підходи до фінансування ДПП, зокрема впровадження цифрових технологій, блокчейну та інструментів зеленого фінансування, які можуть сприяти підвищенню прозорості та зниженню ризиків у партнерстві.

Крім того, акцентується увага на важливості інтеграції ДПП в державну стратегію розвитку та необхідності формування сприятливого інвестиційного клімату, що сприятиме залученню іноземних інвесторів та розширенню можливостей для реалізації масштабних проєктів. У контексті українських реалій розглядається потенціал для розвитку ДПП у регіональному вимірі, що дозволить забезпечити більш рівномірний розвиток інфраструктури та поліпшити якість життя населення в різних частинах країни.

Таким чином, стаття надає комплексне уявлення про державно-приватне партнерство як стратегічний інструмент розвитку, підкреслюючи його роль у реформуванні різних секторів економіки України та створенні стійких соціально-економічних ефектів.

Результати дослідження можуть бути корисними для розробників політик, представників бізнесу та науковців, які працюють над пошуком оптимальних моделей співпраці між державою і приватним сектором для досягнення стійкого розвитку в Україні.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, ДПП, моделі ДПП, впровадження ДПП в Україні, охорона здоров'я, реформування, публічно-приватна співпраця, державна політика, інвестиції, правове регулювання.

Постановка проблеми. Державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним механізмом взаємодії між державою та приватним сектором, що дозволяє поєднувати ресурси, досвід та можливості обох сторін для досягнення суспільно важливих цілей. У багатьох країнах світу ДПП довело свою результативність у реалізації інфраструктурних проєктів, наданні публічних послуг, зокрема у сферах транспорту, енергетики, освіти та охорони здоров'я. Це партнерство сприяє залученню приватних інвестицій, підвищенню ефективності управління державними ресурсами та зниженню бюджетних витрат.

Для України впровадження державно-приватного партнерства є важливим інструментом підвищення якості публічних послуг та розвитку інфраструктури. Особливо це актуально в умовах обмеженого державного фінансування та потреби у залученні приватних інвестицій для модернізації системи охорони здоров'я та інших секторів. Однак на практиці впровадження ДПП в Україні стикається з низкою викликів, зокрема правового та організаційного характеру.

Метою цієї статті є дослідження сутності державно-приватного партнерства, аналіз його основних моделей та форм, а також оцінка стану та перспектив розвитку ДПП в Україні. Окрему увагу буде приділено особливостям правового регулювання та прикладам впровадження ДПП у контексті національних реформ.

Виклад основного тексту. Термін «державно-приватне партнерство» включає в себе всі форми кооперації між державою і приватним сектором, які знаходяться в полі між вирішенням завдань, що традиційно відносяться до

компетенції держави, самою державою, з одного боку, приватизацією, з іншого. Також державно-приватне партнерство можна розглядати як взаємовигідне середньо – і довгострокове співробітництво між державою і бізнесом, що реалізується в різних формах (починаючи від контрактів на виконання робіт, акціонування і закінчуючи консультаціями держави і бізнес асоціацій) і яке ставить за мету вирішення політичних і суспільно значимих завдань на національному, регіональному і місцевому рівнях [1].

Трактування поняття державно-приватного партнерства передбачає конструктивну взаємодію держави, приватного сектору та громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах діяльності держави. У зв'язку з цим державно-приватне партнерство можна розглядати як державно-приватне партнерство та розглядати як конструктивну співпрацю між державою, бізнес-організаціями та цивільними інституціями в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах державного обслуговування, для пріоритетного переходу між соціально значущими сферами ризику та переходу між ними через ресурси, та консолідації ресурсів, і консолідації ресурсів, і ресурсів.

Таким чином, ДПП – це взаємовигідна та рівноправна співпраця держави та приватних осіб чи приватних структур у реалізації соціально значущих проектів, яка здійснюється шляхом укладання та виконання договорів.

Держава формує інституційне середовище, особливо у сферах створення, регулювання та моніторингу діяльності, розробляє стратегії та принципи, на яких будуються ділові відносини з суспільством та державними органами в рамках партнерства. І залежно від галузі, типу та форми партнерства, соціально-економічної значущості проектів та інших чинників застосовуються різні механізми державного регулювання.

У матеріалах представництва ООН в Україні з питань розвитку державноприватного партнерства в сфері економіки пропонується наступна класифікація форм державно-приватного партнерства [2].

Договори управління (O&M, OM&M). Такі договори дозволяють державі перекласти відповідальність за експлуатацію та управління об'єктом на приватний сектор. Вони укладаються на короткий термін, але цей довший, ніж перший вид договору. Приватна компанія отримує фіксовану або бонусну оплату в залежності від ефективності роботи. Фінансування об'єкта в таких випадках залишається обов'язком держави.

Договори про надання послуг (державні контракти). Цей вид передбачає можливість укладання контракту між державою-учасником і приватною компанією для виконання поставлених завдань. Ці контракти використовуються під час операційної діяльності та включають завдання, пов'язані з впровадженням, експлуатацією та обслуговуванням нового обладнання. Такі договори є короткостроковими – від кількох місяців до кількох років. Вони дозволяють державі використовувати технічну експертизу

та трудовий потенціал приватного сектору та економити кошти. Управління та забезпечення фінансовими ресурсами є повністю відповідальністю уряду.

Змішані типи контрактів (BOT, DBOT, ROT, BOOT, DBFO, DCMF, DBFOM, BOO). Форма партнерства вибирається залежно від ризиків, розподілених між партнерами та обумовлених у договорі. Назва механізму відображає функції, які приватний партнер виконує на підставі договору. Такі механізми вимагають від державного сектора оплати підприємства за надані послуги. Термін договорів не перевищує 30 років.

BOT (build-operate-transfer – будівництво-управління-передача). Підприємство будує об'єкт, керує проектом і передає його державі. Держава платить підприємствам за надані послуги. Такі контракти є короткостроковими (3-5 років).

DBOT (design-build-operate-transfer – проектування-будівництво-управління-передача). Перевага такого підходу полягає в тому, що він передбачає зобов'язання приватного сектору одночасно виконувати кілька функцій: проектування, будівництво та обслуговування об'єкта. Таке поєднання є ефективним, оскільки приватний сектор комплексно підходить до проекту та одразу визначає довгострокову програму обслуговування об'єкта. Такий підхід знижує ризик майбутніх непередбачених витрат.

Актуальність такого підходу зумовлена тим, що більшість інфраструктурних проектів вимагають значно більших витрат під час експлуатації об'єкта, ніж у період розробки та реалізації. Такі угоди є довгостроковими, тому приватний сектор стає стратегічним партнером держави, але функція фінансування залишається за державою.

ROT (відновлення – управління – передача). Цей тип схожий на розглянутий вище. Різниця в тому, що приватна особа бере в управління існуючий об'єкт і несе відповідальність за його відновлення.

DBFO (проектування-будівництво-фінансування-експлуатація). Така форма партнерства є ключовим механізмом залучення додаткових фінансових ресурсів приватного сектору в інфраструктурні проекти. Такі угоди дають приватній компанії право проектувати, будувати, фінансувати та експлуатувати проект в обмін на грошові платежі протягом періоду, зазначеного в контракті. Термін таких контрактів 25-30 років і більше. За умовами договору, право власності на об'єкт залишиться за державою. Протягом усього терміну дії договору держава спостерігає за об'єктом і утримує його належним чином, а потім повертає в належний стан. Такі договори укладаються на конкурсній основі, а визначальними критеріями будуть: кінцева ціна послуг, розмір державної фінансової підтримки та спроможність підприємства реалізувати проект. Після закінчення терміну дії договору може бути прийнято рішення про передачу майна у приватну власність[2].

Лізингові угоди. Лізинг дозволяє приватному підприємству протягом певного часу отримувати грошові надходження від проекту за визначену лізингову плату. Підприємство несе відповідальність за функціонування та

утримання об'єкту. Таким чином, приватний сектор приймає на себе комерційний ризик, бо для того, щоб отримувати оптимальний рівень прибутку, підприємство має зменшувати операційні витрати і, в той самий час, підтримувати належний рівень послуг, що надаються. Підприємство стає зацікавленим в ефективному управлінні об'єктом. Однак, обов'язки щодо стратегічного планування та фінансування об'єкту повністю залишаються за державою. Такі угоди укладаються, як правило, на строк від п'яти до п'ятнадцяти років. Найчастіше цей тип угод застосовується у проектах, що самостійно генерують грошові надходження, тобто є самоокупними.

Концесії. Така форма партнерства має довгостроковий характер (40-50 років), що дозволяє сторонам здійснювати стратегічне прогнозування та планування свої діяльності, та надає можливість диверсифікувати ризики між всіма приймаючими участь сторонами, завдяки чому суттєво підвищується життєздатність концесійних проектів. Бізнес матиме високу, а часто і повну волю у прийнятті інвестиційних, адміністративно-господарських та управлінських рішень. Регулююча функція залишається за державною стороною. Концесії поєднують елементи таких типів контрактів, як лізингові угоди та контракти на управління. Але, на відміну від зазначених контрактів, співпрацюючи з державою на засадах концесії, бізнес приймає на себе більшу частину ринкових та операційних ризиків. Відповідно до концесійної угоди, приватний партнер має право використовувати інфраструктурний об'єкт для надання послуг безпосередньо споживачам і отримує прибуток залежно від якості та кількості наданих послуг. Приватна сторона (концесіонер) відповідає за утримання об'єкта в належному стані та, у разі необхідності, здійснює його поновлення. Функція щодо фінансування, як правило, також належить приватному сектору. Концесійні угоди, на відміну від традиційних контрактів, повинні бути довготерміновими. Чим більше строк дії контракту, тим привабливішим для приватної сторони стає така форма бізнесу, оскільки дозволяє покрити витрати капіталу та максимізувати прибуток [4].

Спільна діяльність держави та бізнесу. Часткова передача об'єкта у власність приватному сектору. Така модель передбачає спільну діяльність щодо проекту. У таких проектах обидві сторони мають здійснювати інвестиції, але повний контроль в процесі управління залишатиметься за приватною стороною. Участь держави у таких проектах може мати різні форми, такі як надання пільгових кредитів, субсидій, участь у статутному капіталі, передача активів та інше. Головними вимогами до спільної діяльності є наступні: приватна сторона має бути обрана на конкурсних засадах; контроль має залишатися за приватною стороною; частка держави має бути чітко визначена; витрати мають компенсуватися безпосередньо через стягнення плати зі споживачів послуг; розподіл ризиків та нагород має бути чітко визначений та узгоджений заздалегідь.

Наразі законодавча база складається з низки нормативно правових документів таких як: Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України та інші законодавчі акти України (табл. 1).

Таблиця 1. – Законодавча база регулювання державно-приватного партнерства
 Table 1. – Legislative framework regulating public-private partnership

№	Документ	Основний зміст документу
Нормативно-правові акти		
1.	Конституція України	Держава в особі органів державної влади повинна забезпечити суспільству сприятливі умови для його життєдіяльності та розвитку. Тому важливим завданням Уряду є розроблення й реалізація суспільно важливих проєктів, спрямованих на дотримання конституційних положень про права та свободи кожного громадянина країни.
2.	Цивільний кодекс України	Визначено юридичний статус приватних партнерів, основні форми та порядок здійснення договірних відносин між сторонами державно-приватного партнерства.
3.	Господарський кодекс України	Врегулює договірні відносини органів державної влади з суб'єктами господарювання
4.	Податковий кодекс України	Правові основи оподаткування приватних інвесторів при реалізації проєктів ДПП та визначення спеціальних податкових режимів (особливих економічних зон, пільг і преференцій для приватних інвесторів).
5.	Закон України «Про державно-приватне партнерство»	Визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі
6.	Закон України «Про концесії»	Визначає поняття та правові засади регулювання відносин концесії державного та комунального майна, а також умови і порядок її здійснення з метою підвищення ефективності використання державного і комунального майна і забезпечення потреб громадян України у товарах (роботах, послугах).
7.	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні»	Його завданням є покращити функціонування фінансового механізму державно-приватного партнерства, знизити адміністративні перешкоди, розширити обсяг і форми державних гарантій для приватних інвесторів і усунути протиріччя між законодавчими актами в цій сфері.

№	Документ	Основний зміст документу
Підзаконні нормативно-правові акти		
8.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними» № 232 від 16.02.2011 р.	Застосовується під час проведення аналізу ефективності державно-приватного партнерства, прийняття рішень про його здійснення, розподіл ризиків між державним і приватним партнерами, укладення договору між ними. Згідно з цією Методикою визначаються види можливих ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством
9.	Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства»	Визначає механізм підготовки та проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності та об'єктів, які належать АР Крим, визначення переможця конкурсу та укладення відповідних договорів у рамках здійснення ДПП
10.	Постанова Кабінету Міністрів Ук-раїни від 01.07.2020 № 541 «Про затвердження Порядку заміни приватного партнера (концесіоне-ра) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства (концесійним договором)»	Цей Порядок визначає механізм заміни приватного партнера (концесіонера) у разі залучення приватним партнером (концесіонером) фінансування проєкту, що здійснюється на умовах державно-приватного партнерства (концесії), на підставі договору про фінансування
12.	Наказ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. «Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» № 255 від 27.02.2012 р.	Методика визначає загальні засади проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства (далі - аналіз ефективності). Ця Методика застосовується під час проведення аналізу ефективності здійснення державноприватного партнерства уповноваженим органом щодо проведення аналізу ефективності на підставі пропозиції про здійснення державно-приватного партнерства.

Джерело: складено автором на матеріалах [10–20].

Source: compiled by the author based on materials [10–20].

У нашій країні тривалий час, з моменту появи ДПП, однією з головних перешкод на шляху їх розвитку в охороні здоров'я була відсутність нормативних форм. Крім того, існують труднощі з ініціюванням і мотивацією приватних підприємств до участі в проєктах, віддача від яких може викликати проблеми. У сфері охорони здоров'я при розробці форм ДПП важливо

розуміти, хто може виступати інвестором. В Україні створено розгалужену нормативно-правову систему у сфері ДПП, що складається із законів і підзаконних актів, і забезпечує реалізацію ДПП у різних сферах суспільного життя [5].

Державно-приватне партнерство в Україні привертає все більшої уваги, тому що може поліпшити модернізацію державної інфраструктури та покращити надання публічних послуг. Однією зі сфер, де ДПП має значний потенціал, є охорона здоров'я, яка гостро потребує залучення інвестицій для розвитку та реформування. В останні роки в Україні було реалізовано декілька важливих проєктів, що демонструють можливості ДПП, і перспективні напрями для впровадження в майбутньому [27].

Будівництво і модернізація медичних установ через ДПП Одним із прикладів успішної реалізації проєкту ДПП є будівництво та модернізація медичних закладів за підтримки приватних інвесторів. Наприклад, проєкт модернізації Київського міського діагностичного центру за участі приватного партнера вважається важливим досягненням у цій сфері. У рамках цього проєкту було встановлено нове медичне обладнання, що значно покращило якість діагностичних послуг, при цьому приватний сектор забезпечив фінансування та технічну підтримку [7].

Іншим важливим прикладом є партнерство в сфері створення регіональних діагностичних центрів. Так, у Полтавській області в рамках пілотного проєкту ДПП було відкрито сучасний діагностичний центр, що дозволив підвищити доступність медичних послуг для населення. Приватні інвестори надали фінансування для закупівлі обладнання, а держава забезпечила нормативну підтримку проєкту [8]. У 2020 році в Україні було розпочато проєкт ДПП із залучення приватного сектору до надання послуг у сфері гемодіалізу. Зокрема, у Київській області було створено спеціалізовані центри гемодіалізу, де приватні компанії інвестували у закупівлю обладнання та організацію процесу лікування пацієнтів, а держава забезпечила фінансову компенсацію за лікування пацієнтів із державного бюджету [9].

Потенційні проєкти ДПП в сфері охорони здоров'я. Реформування лікарень через ДПП, зараз в Україні розглядається можливість реалізації масштабного проєкту з модернізації обласних та міських лікарень через механізм ДПП. В рамках цього проєкту приватні інвестори можуть фінансувати реконструкцію та оснащення лікарень, що, в свою чергу, дозволить підвищити рівень медичних послуг. Особливу увагу планується приділити оновленню технологічних процесів та впровадженню цифрових рішень для покращення медичних послуг у регіонах. Однак цей проєкт наразі знаходиться на стадії розробки і потребує детального правового та фінансового опрацювання [10].

Існує потенціал для впровадження ДПП у розвиток інфраструктури для навчання медичних кадрів. В умовах дефіциту кваліфікованих фахівців,

необхідно створювати сучасні навчальні центри, які дозволять готувати спеціалістів нового покоління. Приватні компанії можуть інвестувати у створення таких центрів, отримуючи довгострокові фінансові вигоди від співпраці з медичними закладами [11].

Однією з основних перешкод для широкого впровадження ДПП в Україні залишається недостатнє правове регулювання та відсутність довіри з боку приватних інвесторів через високі ризики. Крім того, фінансова нестабільність та недостатня прозорість державно-приватних відносин часто стають перешкодою на шляху до реалізації таких проєктів. Проте, завдяки реформам у системі охорони здоров'я та поступовому удосконаленню законодавства, існують значні перспективи для розвитку ДПП в цьому секторі, що сприятиме покращенню якості медичних послуг і підвищенню рівня медичної інфраструктури [25].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. Державно-приватне партнерство (ДПП) є перспективним інструментом для розвитку інфраструктури та підвищення ефективності надання публічних послуг в Україні, зокрема в сфері охорони здоров'я. Успішні проєкти, такі як модернізація медичних установ та створення спеціалізованих діагностичних центрів, свідчать про значні можливості такого партнерства в українських реаліях. Проте реалізація ДПП стикається з низкою проблем, включаючи недостатнє правове регулювання, фінансові ризики та обмежену довіру приватного сектору до таких проєктів.

Незважаючи на ці виклики, потенціал для впровадження нових ініціатив у сфері охорони здоров'я залишається високим. Особливо перспективними є проєкти з модернізації лікарень, впровадження цифрових технологій, а також розвиток навчальних центрів для підготовки медичних кадрів за участі приватного сектору. Поліпшення законодавчого регулювання, підвищення прозорості партнерських відносин та створення сприятливих умов для інвесторів дозволять розширити використання ДПП в Україні та зробити його ефективним інструментом реформування системи охорони здоров'я.

Таким чином, державно-приватне партнерство є ключовим механізмом, що може сприяти залученню інвестицій, підвищенню якості медичних послуг та забезпеченню довгострокової сталості розвитку медичної галузі в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/314/1/4.pdf>
2. Матеріали представництва ООН в Україні з питань розвитку державно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері економіки.
3. Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка

пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: науково-дослідна робота. Київ : НАДУ при Президентові України; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України. URL: <http://www.napaeurostudies.org.ua/2-2.rtf>

4. Ажажа М. В. Механізми, органи, методи та стилі державно-приватного адміністрування. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupradmin_166.pdf

5. Іванченко О. Державно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я: український досвід. *Медичні інновації*. 2019. № 4. С. 12–18.

6. Сидоренко М. Досвід Полтавської області у впровадженні ДПП у сфері охорони здоров'я. *Громадське здоров'я та управління*. 2020 № 3. С. 9–15.

7. Коваленко І. Роль приватного сектору у розвитку послуг гемодіалізу в Україні. *Український медичний журнал*. 2021. № 2. С. 22–28.

8. Козак О. Перспективи державно-приватного партнерства у модернізації медичних закладів в Україні. *Економіка та здоров'я*. 2022. № 1. С. 5–11.

9. Ткаченко П. Державно-приватне партнерство як інструмент для розвитку навчальних медичних центрів. *Освіта та медицина*. 2021. № 2. С. 14–19.

10. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

11. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

13. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

14. Закон України «Про концесії» від 16.07.1999 р. № 997-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14>

15. Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні : Закон України від 24.11.2015 р. № 817-VIII : станом на 1 лют. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19>

16. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними : Постанова Каб. Міністрів України від 16.02.2011 р. № 232: станом на 30 верес. 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011>

17. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Каб. Міністрів України від 11.04.2011 р. № 384 : станом на 1 верес. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384>

18. Про затвердження Порядку заміни приватного партнера (концесіонера) за договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства (концесійним договором) : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.07.2020 р. № 541. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2020>

19. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 22.12.2020 № 2721 "Про затвердження Порядку 156 конкурсного відбору незалежних експертів", зареєстрований в Міністерстві юстиції України 15.02.2021 № 191/35813. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0191-21>

20. Про затвердження Порядку конкурсного відбору незалежних експертів : Наказ М-ва розвитку економіки, торгівлі та сіл. госп-ва України від 22.12.2020 р. № 2721. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0191-21>

20. On the approval of the Procedure for the competitive selection of independent experts: Order of the Ministry of Economy, Trade and Rural Development. Government of Ukraine dated December 22, 2020 No. 2721. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0191-21>
21. Precision Medicine Readiness Principles Resource Guide: Innovation Loop. World Economic Forum, 1 October 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/precision-medicine-readinessprinciples-resource-guide-innovation-loop>
22. Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits. 2018. European Court of Auditors URL: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/en/>
23. Public-private partnerships financed by the European Investment Bank from 1990 to 2019. European Investment Bank. February 2020. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epc-ppps-financed-by-the-european-investment-bank-since-1990-2019>
24. Raman A. V., Björkman J. W. Public-Private Partnerships in Healthcare. The Palgrave International Handbook of Healthcare Policy and Governance. Palgrave Macmillan, London, 2021. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137384935_23/205. Remco L. A. de Vruueh, Jon S. B. de Vlieger and Daan J. A. Crommelin. Public-Private Partnerships as Drivers of Innovation in Healthcare. Front. Med. 2019. DOI: <https://doi.org/10.3389/fmed.2019.00114>
25. Sadeghi A., Barati O., Bastani P., Danesh Jafari D., Etemadian M. Experiences of selected countries in the use of public-private partnership in hospital services provision. *Journal of Pakistan Medical Association*. Vol. 66. № 11, November 2016. URL: <https://www.jpma.org.pk/pastissue/501>
26. Saxena S., Spenser B., Taylor N., Desmond C. Rescuing Hospitals by Resuming Care for All Patients. Boston Consulting Group, April 24, 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/resuming-hospitalpatient-care-services-post-covid>
27. Scott A. Primary or secondary care. What can economics contribute to evaluation at the interface? *Journal of Public Health Medicine*. 1996. № 18. P. 19–26.
28. The European PPP market in 2019. EPEC, DLA Piper, 2010. URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2019_en.pdf
29. Kosycarz E., Nowakowska B., Mikołajczyk M. Evaluating opportunities for successful public-private partnership in the healthcare sector in Poland. Springer. 2018. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10389-018-0920-x>
30. Leapfrogging to a Digital Healthcare System Re-imagining Healthcare for Every Indian. Boston Consulting Group. FICCI. 2020. 121 p. URL: <https://www.bcg.com/en-in/leapfrogging-to-a-digitalhealthcare-system/>
31. Li B., Akintoye A., Edwards PJ, Hardcastle C. Perceptions of positive and negative factors influencing the attractiveness of PPP/PFI procurement for construction projects in the UK: Findings from a questionnaire survey. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2005. P. 125–148.
32. Вовк С. М., Лобас В. М. Концесії – делеговані повноваження в охороні здоров'я. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку”* (м. Маріуполь, 3-4 жовтня 2017). 2017. 418 с.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 23.10.2024 р.

Vashev O. Ye.,

PhD of Medical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Law, National Security and European Integration,

*Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: Oleg.Vashev@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-2496-240X>

Khyzhniak S. V.,

Postgraduate Student of the Department of Law, National Security and European Integration,

*Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: khyzhniak.stanislaw27@gmail.com <https://orcid.org/0009-0003-9173-5706>

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: CONCEPTUAL BASIS AND FEATURES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Annotation. The article provides a detailed analysis of the conceptual foundations of public-private partnership (PPP) as an important mechanism of interaction between the public and private sectors, which allows to effectively solve socially important tasks using innovative approaches and business resources. The role of PPP in the modern management of state assets and infrastructure projects is substantiated, as well as its importance for improving the quality of public services is determined. An analysis of key PPP models, such as concession, leasing, joint venture, and others, which are actively used in international practice, was carried out. Attention is focused on the advantages and disadvantages of each of the models, as well as on the conditions under which their use is most appropriate and effective.

A separate section of the article is devoted to the study of the peculiarities of the implementation of public-private partnership in Ukraine. The regulatory and legal framework regulating PPPs, as well as organizational mechanisms and institutions involved in the partnership process, were analyzed. The main obstacles to the development of PPPs in Ukraine are identified, among which legal uncertainty, administrative barriers, an imperfect system of assessing risks and benefits, as well as a low level of institutional support stand out.

The article provides examples of successful PPP projects implemented in various sectors of Ukraine's economy, in particular in energy, transport, and utilities, which demonstrate the positive impact of partnership on the socio-economic development of the country. The prospects for the development of PPPs in key sectors, such as health care, where the private sector can make a significant contribution to modernizing infrastructure and improving the quality of services, are outlined.

The article also pays attention to the analysis of modern trends in the development of public-private partnership at the global level, which allows to determine the main vectors of transformation of this model of interaction in the conditions of constant economic challenges and growing public needs. In particular, innovative approaches to PPP financing are considered, including the implementation of digital technologies, blockchain and green financing tools that can contribute to increased transparency and reduced risks in partnerships.

The issue of risks in public-private projects, which are associated with economic instability, changes in legislation and the need to ensure the interests of both parties, has also been studied. Recommendations for the development of effective mechanisms for risk distribution and improvement of monitoring mechanisms are offered, which will minimize possible negative consequences and increase confidence on the part of investors.

In addition, attention is focused on the importance of integrating PPPs into the state development strategy and the need to create a favorable investment climate, which will contribute to the attraction of foreign investors and the expansion of opportunities for the implementation of

large-scale projects. In the context of Ukrainian realities, the potential for PPP development in the regional dimension is considered, which will allow for more uniform development of infrastructure and improve the quality of life of the population in different parts of the country.

Thus, the article provides a comprehensive view of public-private partnership as a strategic development tool, emphasizing its role in reforming various sectors of Ukraine's economy and creating sustainable socio-economic effects.

The results of the study can be useful for policymakers, business representatives and scientists who are working on finding optimal models of cooperation between the state and the private sector to achieve sustainable development in Ukraine.

Keywords: *public-private partnership, PPP, PPP models, implementation of PPP in Ukraine, health care, reform, public-private cooperation, public policy, investment, legal regulation.*

REFERENCES

1. Pavlyuk, K.V., Pavlyuk, S.M. Essence and role of partnership of the state and private business is in socio-economic development. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/314/1/4.pdf> [in Ukrainian].
2. Materials of the UN representative office in Ukraine on the development of public-private partnership in the housing and communal sector of the economy. [in Ukrainian].
3. Bakumenko, V.D., Beznosenko, D.O. Identification of a complex of problems of state management of the processes of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine, development of proposals for improving the system of state management of these processes: research work. Kyiv: NADU under the President of Ukraine; Center for training and research on European and Euro-Atlantic integration of Ukraine. URL: <http://www.napaeurostudies.org.ua/2-2.rtf> [in Ukrainian].
4. Azhazha, M.V. Mechanisms, bodies, methods and styles of state-private administration. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupradmin_166.pdf [in Ukrainian].
5. Ivanchenko, O. (2019). Public-private partnership in the field of health care: Ukrainian experience. *Medical innovations*, no. 4, 12–18. [in Ukrainian].
6. Sydorenko, M. (2020). Experience of the Poltava region in the implementation of PPP in the field of health care. *Public health and management*, no. 3, 9–15. [in Ukrainian].
7. Kovalenko, I. (2021). The role of the private sector in the development of hemodialysis services in Ukraine. *Ukrainian Medical Journal*, no. 2, 22–28. [in Ukrainian].
8. Kozak, O. (2022). Prospects of public-private partnership in the modernization of medical institutions in Ukraine. *Economy and health*, no. 1, 5–11. [in Ukrainian].
9. Tkachenko, P. (2021). Public-private partnership as a tool for the development of educational medical centers. *Education and medicine*, no. 2, 14–19. [in Ukrainian].
10. Constitution of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-VR. (1996). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
11. Civil Code of Ukraine dated January 16, 2003 No. 435-IV. (2003). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
12. Economic Code of Ukraine dated 16.01.2003 No. 436-IV. (2003). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
13. Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI. (2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
14. Law of Ukraine "On Concessions" dated July 16, 1999 No. 997-XIV. (2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14>
15. On amendments to some laws of Ukraine regarding the elimination of regulatory barriers for the development of public-private partnership and investment stimulation in Ukraine: Law of

Ukraine dated November 24, 2015 No. 817-VIII: as of February 1 2020. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19>

16. On the approval of the Methodology for identifying the risks of public-private partnership implementation, their assessment and determining the form of their management: Resolution of the Cabinet of Ministers. of Ministers of Ukraine dated February 16, 2011 No. 232: as of September 30. 2015. (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011>

17. Some issues of organizing the implementation of public-private partnership: Resolution of the Cabinet of Ministers. of the Ministers of Ukraine dated April 11, 2011 No. 384: as of September 1. 2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384>

18. On the approval of the Procedure for replacing a private partner (concessionaire) under a contract concluded within the framework of a public-private partnership (concession contract): Resolution of the Kab. of the Ministers of Ukraine dated July 1, 2020 No. 541. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2020>

19. Order of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine dated 12/22/2020 No. 2721 "On approval of Procedure 156 for the competitive selection of independent experts", registered in the Ministry of Justice of Ukraine on 02/15/2021 No. 191/35813. (2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0191-21>

20. On the approval of the Procedure for the competitive selection of independent experts: Order of the Ministry of Economy, Trade and Rural Development. Government of Ukraine dated December 22, 2020 No. 2721. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0191-21>

21. Precision Medicine Readiness Principles Resource Guide: Innovation Loop. (2020). World Economic Forum, 1 October 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/precision-medicine-readinessprinciples-resource-guide-innovation-loop>

22. Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits (2018). European Court of Auditors URL: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/en/>

23. Public-private partnerships financed by the European Investment Bank from 1990 to 2019. (2020). European Investment Bank. February 2020. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epc-ppps-financed-by-the-european-investment-bank-since-1990-2019>

24. Raman A.V., Björkman J.W. (2021). Public-Private Partnerships in Healthcare. The Palgrave International Handbook of Healthcare Policy and Governance. Palgrave Macmillan, London. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137384935_23 / 205. Remco L. A. de Vrueth , Jon S. B. de Vlieger and Daan J. A. Crommelin. Public-Private Partnerships as Drivers of Innovation in Healthcare. Front. Med. 2019. DOI: <https://doi.org/10.3389/fmed.2019.00114>

25. Sadeghi A., Barati O., Bastani P., Danesh Jafari D., Etemadian M. (2016). Experiences of selected countries in the use of public-private partnership in hospital services provision. *Journal of Pakistan Medical Association*, vol. 66, no. 11, November 2016. URL: <https://www.jpma.org.pk/pastissue/501>

26. Saxena S., Spenser B., Taylor N., Desmond C. (2020). Rescuing Hospitals by Resuming Care for All Patients. Boston Consulting Group, April 24, 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/resuming-hospitalpatient-care-services-post-covid>

27. Scott, A. (1996). Primary or secondary care. What can economics contribute to evaluation at the interface? *Journal of Public Health Medicine*, no. 18, 19–26.

28. The European PPP market in 2019. EPEC, DLA Piper, 2010. URL: https://www.eib.org/attachments/epc/epc_market_update_2019_en.pdf

29. Kosycarz E., Nowakowska B., Mikołajczyk M. (2018). Evaluating opportunities for successful public-private partnership in the healthcare sector in Poland. Springer. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10389-018-0920-x>

30. Leapfrogging to a Digital Healthcare System Re-imagining Healthcare for Every Indian. (2020). Boston Consulting Group. FICCI. 121 p. URL: <https://www.bcg.com/en-in/leapfrogging-to-a-digitalhealthcare-system/>

31. Li, B., Akintoye, A., Edwards, P.J., Hardcastle, C. (2005). Perceptions of positive and negative factors influencing the attractiveness of PPP/PFI procurement for construction projects in the UK: Findings from a questionnaire survey. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 125–148.

32. Vovk, S.M., Lobas, V.M. (2017). Concessions – delegated powers in health care. *Materials of the International Academic and Practical Conference "Strategic Potential of State and Territorial Development" (Mariupol, October 3-4, 2017)*. 418 p.

The article was received by the editors 13.09.2024.

The article is recommended for printing 23.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-06>
УДК 351.82:620.92(477)

Королюк Тетяна Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри національної економіки та публічного управління
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана,
Берестейський проспект, 54/1, м. Київ, 03057, Україна
e-mail: koroliuk.tetiana@kneu.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-3610-9839>

Зверєвич Юлія Олександрівна,

магістрантка 5 курсу факультету економіки та управління
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана,
Берестейський проспект, 54/1, м. Київ, 03057, Україна
e-mail: uzverevic@gmail.com <https://orcid.org/0009-0001-4943-5393>

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено актуальні аспекти державної політики розвитку відновлювальної енергетики в умовах глобальних викликів, пов'язаних із зміною клімату, виснаженням традиційних ресурсів та забрудненням довкілля. Розкрито особливості відновлювальних та альтернативних джерел енергії, їхні переваги та роль у зміцненні енергетичної безпеки, екологічної стійкості та забезпеченні економічного зростання. Проаналізовано нормативно-правові засади, інституційну структуру та сучасний стан розвитку відновлювальної енергетики в умовах війни, що дало змогу визначити ключові проблеми та обґрунтувати напрями удосконалення державної політики у цій сфері. Підкреслено важливість розвитку децентралізованої енергетичної системи як одного з підходів до посилення стійкості енергетики до зовнішніх загроз. Наголошено на необхідності удосконалення нормативно-правової бази, оптимізації функцій органів влади, забезпечення злагодженої взаємодії між державою та приватним сектором щодо розробки та реалізації проектів у сфері відновлювальної енергетики, стимулюванні наукових досліджень та інвестицій для досягнення сталого розвитку енергетичного сектору.

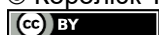
Ключові слова: державна політика, розвиток відновлювальної енергетики, енергетична трансформація, джерела енергії, Енергетична стратегія.

Постановка проблеми. Глобальна енергетична трансформація вимагає активної участі держав у розробці та впровадженні політик, що підтримують перехід до використання відновлюваних джерел енергії.

Як цитувати: Королюк Т. О., Зверєвич Ю. О. Державна політика розвитку відновлювальної енергетики в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 83–99. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-06>

In cites: Koroliuk, T.O., Zvierievych, Y.O. (2024). State policy of renewable energy development in Ukraine. *State Formation*, no. 2 (36), 83–99. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-06> [in Ukrainian].

© Королюк Т. О., Зверєвич Ю. О., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Для України, що стикається з викликами війни, руйнуванням енергетичної інфраструктури та високою залежністю від викопного палива, розробка ефективної державної політики в сфері відновлювальної енергетики є стратегічно важливим завданням.

Сьогодні розвиток цієї галузі стикається з низкою труднощів, зокрема недостатньою інституційною координацією, обмеженістю фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів та слабкою інтеграцією відновлювальної енергетики в національну енергосистему.

У цьому контексті важливим є комплексний аналіз існуючої державної політики, її узгодження з міжнародними стандартами та європейськими зобов'язаннями, а також розробка ефективних механізмів підтримки та стимулювання розвитку відновлювальної енергетики. Це дозволить не лише зміцнити енергетичну безпеку країни, але й сприяти сталому розвитку та євроінтеграції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження державної політики у сфері відновлювальної енергетики є об'єктом уваги багатьох науковців. Правові аспекти державного регулювання відновлювальної енергетики вивчають О. Дудурич, І. Григорецька, М. Олійник, М. Сегеда, О. Стоян, І. Дороніна. Роль відновлювальної енергетики як чинника державної безпеки досліджують Л. Михайлова, І. Семенишина, О. Шпатакова, К. Кузнецова, О. Байло. Механізми державної політики, методи стимулювання та чинники розвитку відновлювальної енергетики, світовий досвід енергетичної трансформації є предметом вивчення В. Будька, В. Головка, Д. Горюнова, Г. Дідківської, С. Кудрі, Є. Новицької, І. Піддубного, В. Федорчука, Д. Феофанова та інших відомих дослідників. Відзначаючи вагомість наукового внеску зазначених вчених, варто констатувати, що сьогодні необхідним є забезпечення комплексного підходу до вивчення та вдосконалення механізмів державної політики розвитку відновлювальної енергетики, зважаючи на зростання стратегічної важливості її розвитку в умовах сучасних викликів глобальних змін клімату, воєнних дій в Україні та необхідності реалізації взятих на себе європейських вимог на шляху євроінтеграції.

Метою статті є аналіз державної політики розвитку відновлюваної енергетики в Україні та обґрунтування напрямів її удосконалення в контексті сучасних викликів і глобальних тенденцій енергетичної трансформації.

Застосована методологія і методи. Досягнення мети дослідження передбачає використання загальнонаукових та специфічних методів: аналізу та синтезу – для вивчення основних проблем державної політики розвитку відновлюваної енергетики в Україні; порівняння та узагальнення – для аналізу стану відновлювальної енергетики в Україні та вивчення світового досвіду державного стимулювання її розвитку; експертних оцінок – для з'ясування думок експертів щодо впливу воєнних дій на потужність та потенціал сфери відновлювальної енергетики; індукції та дедукції, системного підходу – для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення державної політики розвитку відновлювальної енергетики.

Виклад основного матеріалу. Сучасний світ перебуває на етапі масштабної енергетичної трансформації, спричиненої необхідністю протидії глобальним загрозам людству, викликаними зміною клімату, забрудненням атмосфери та вичерпністю традиційних джерел енергії. Розвиток відновлювальної енергетики сприяє вирішенню ключових національних завдань, зокрема зміцненню енергетичної безпеки, забезпеченню економічної незалежності та підвищенню якості життя населення [5, с. 242–244].

Кудря С. у своїй монографії відзначає, що відновлювальна енергетика охоплює сферу господарської діяльності, науки і техніки, що займається виробництвом, передачею, трансформацією, накопиченням і використанням електричної, теплової та механічної енергії, отриманої з первинних енергоресурсів відновлюваного походження [1, с. 16]. Відновлювані джерела енергії визначаються як енергетичні потоки, які постійно або періодично відбуваються у природному середовищі. Вони поділяються на дві основні категорії: пряму енергію сонячного випромінювання та вторинні її прояви, такі як енергія вітру, біомаси, гідроенергія, тепло навколишнього середовища тощо [1, с. 16].

Федорчук В. також пояснює, що відновлювана енергія генерується з джерел, які постійно відновлюються та можуть бути перероблені, і відносить до них сонячну, вітрову, геотермальну та гідроенергію [6, с. 156–157]. На ознаках безперервності та циклічності відновлення енергетичної цінності відновлювальних енергоресурсів акцентують увагу Сегеда М., Олійник М., Дудурич О. [22, с. 16].

Таким чином, сфера відновлювальної енергетики пов'язана із виробництвом та використанням енергії, отриманої із відновлювальних джерел. У свою чергу, вони можуть бути традиційні, до яких відносяться торф, дрова, гідроенергія, та нетрадиційні, що охоплюють сонячну та геотермальну енергію, біомаси, вітрову та припливів. У даному дослідженні основну увагу приділено розвитку саме нетрадиційних джерел відновлювальної енергетики.

Варто звернути увагу, що в наукових працях часто терміни «відновлювальна» та «альтернативна» енергетика використовуються як синоніми. Хоча обидва поняття стосуються енергетичних систем, які не залежать від викопних джерел, існують певні відмінності в їхньому змісті.

Розмежування цих понять зустрічається у дослідженні іноземних науковців, які розглядають відновлювальні джерела енергії як одну з частин альтернативної енергетики. Зокрема, серед відновлювальних джерел енергії, вони виокремлюють такі, як енергія сонця, вітру, води та біомас [26].

У Законі України «Про альтернативні джерела енергії» дані категорії тлумачаться наступним чином. Альтернативні джерела енергії визначаються як відновлювані ресурси, до яких відносяться сонячна, вітрова, геотермальна, гідротермальна, аеротермальна енергія, енергія хвиль і припливів, гідроенергія, а також енергія біомаси, газів з органічних відходів, каналізаційно-очисних станцій і біогазів. До цієї категорії також відносяться вторинні енергетичні ресурси, такі як доменний і коксівний газ, метан дегазації вугільних родовищ і

скидний енергетичний потенціал технологічних процесів. Водночас відновлювані джерела енергії охоплюють лише невикопні ресурси [9].

Отже, термін «відновлювальні джерела» є вужчим по відношенню до «альтернативних джерел» енергії, так як виступають їхньою складовою. Альтернативні джерела охоплюють усі види енергії, які є альтернативою традиційним викопним. Окрім відновлювальних вони включають також не відновлювальні (наприклад, атомна та воднева енергетика).

Відновлювальні джерела енергії сприяють енергетичній безпеці та екологічній стійкості, економічному зростанню та підвищенню суспільного добробуту, зростанню конкурентоспроможності національної економіки, зміцненню співпраці із європейськими партнерами щодо реалізації проектів у сфері відновлювальної енергетики та обміну досвідом.

Звертаючи увагу на переваги розвитку відновлювальної енергетики, варто зазначити, що є певні обмеження, зумовлені залежністю виробництва від природних чинників, а також вартістю зберігання отриманої енергії. Такими чином, забезпечення ефективності розвитку сфери відновлювальної енергетики потребує злагодженої координації зусиль між державою та приватними суб'єктами господарювання.

Державна політика у сфері відновлювальної енергетики – це певний стратегічний напрямок розвитку енергетики, який визначений органами державної влади, та який спрямований на подолання існуючих проблем і досягнення встановлених цілей [2, с. 4]. Вона полягає у створенні правових засад виробництва, зберігання, транспортування та споживання відновлювальної енергії; встановленні тарифів; здійсненні контролю за безпечністю інфраструктурних енергетичних об'єктів; стимулюванні наукових досліджень у сфері відновлювальної енергетики задля забезпечення її подальшого ефективного розвитку.

Інституційну основу державної політики у сфері відновлювальної енергетики в Україні складають органи виконавчої влади, які здійснюють розробку, координацію та впровадження стратегій, програм і нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток відновлювальних джерел енергії. До них відносяться: Міністерство енергетики, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження, Державна інспекція енергетичного нагляду, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (рис. 1).

З огляду на основні функції органів виконавчої влади, які наведені на рисунку 1, можемо зробити висновок щодо необхідності чіткого розмежування їхніх повноважень для підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері відновлювальної енергетики. На сьогодні спостерігається дублювання функцій між деякими органами. Наприклад, як Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, так і Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження займаються питаннями раціонального використання

природних ресурсів, зокрема відновлювальних джерел енергії, що часто призводить до певних суперечностей у розробці програм і політик у цій сфері, відсутності єдиного стратегічного підходу. Так само НКРЕКП і Державна інспекція енергетичного нагляду здійснюють моніторинг та контроль за діяльністю суб'єктів енергетичного ринку, забезпечують надійність функціонування енергосистеми та перевіряють дотримання технічних стандартів. Дублювання функцій та відсутність чіткого розмежування повноважень створює ризики повторних перевірок, нераціонального використання фінансових ресурсів, бюрократичних перепон у прийнятті управлінських рішень і конфліктів щодо відповідальності. На сьогодні це складає серйозний виклик для ефективного управління сферою відновлювальної енергетики.

Міністерство енергетики України	формування та реалізація державної політики у сфері відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів газового палива
Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України	формування та реалізація державної політики у сфері охорони навколишнього середовища, раціонального використання природних ресурсів та екологічної безпеки
Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження	реалізація державної політики у сфері енергоефективності, енергозбереження та розвитку відновлюваних джерел енергії, а також стимулює впровадження енергоефективних технологій і зменшення енергоспоживання
Державна інспекція енергетичного нагляду України	реалізує державну політику у сфері нагляду (контролю) у галузях електроенергетики та теплопостачання, а також на ринку природного газу
Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг	розробка та впровадження державної політики, спрямованої на розвиток оптових ринків електроенергії, газу, нафтопродуктів і теплопостачання; регулювання діяльності природних монополій, сприяння конкурентному середовищу, а також встановлення цінової та тарифної політики у сфері енергетики та нафтогазового комплексу – Забезпечення координації функціонування ринків енергоносіїв, захист прав споживачів та підвищення ефективності товарних ринків.

Рисунок 1 – Функції центральних органів виконавчої влади у сфері енергетики [3, 4, 13-15]

Figure 1 – Functions of central bodies of executive power in the field of energy [3, 4, 13-15]

Чітке розмежування повноважень між органами центральної виконавчої влади та оптимізація їхньої структури є важливою передумовою для запобігання дублюванню функцій і підвищення ефективності державної

політики щодо розвитку відновлювальної енергетики. Удосконалення нормативно-правової бази сприятиме злагодженій роботі державних органів, зменшенню адміністративних бар'єрів та досягненню узгоджених результатів.

Державна політика у сфері відновлювальної енергетики базується на затверджених стратегіях розвитку, законах та інших регуляторних актах, що визначають правові, економічні та організаційні засади її функціонування. На сьогодні існує низка стратегічних документів, якими керуються органи влади у реалізації політики щодо розвитку відновлювальної енергетики (рис. 2). Вони визначають стратегічні орієнтири, цілі та напрямки дій держави щодо їх досягнення, враховуючи принципи сталого розвитку та євроінтеграційні наміри України.

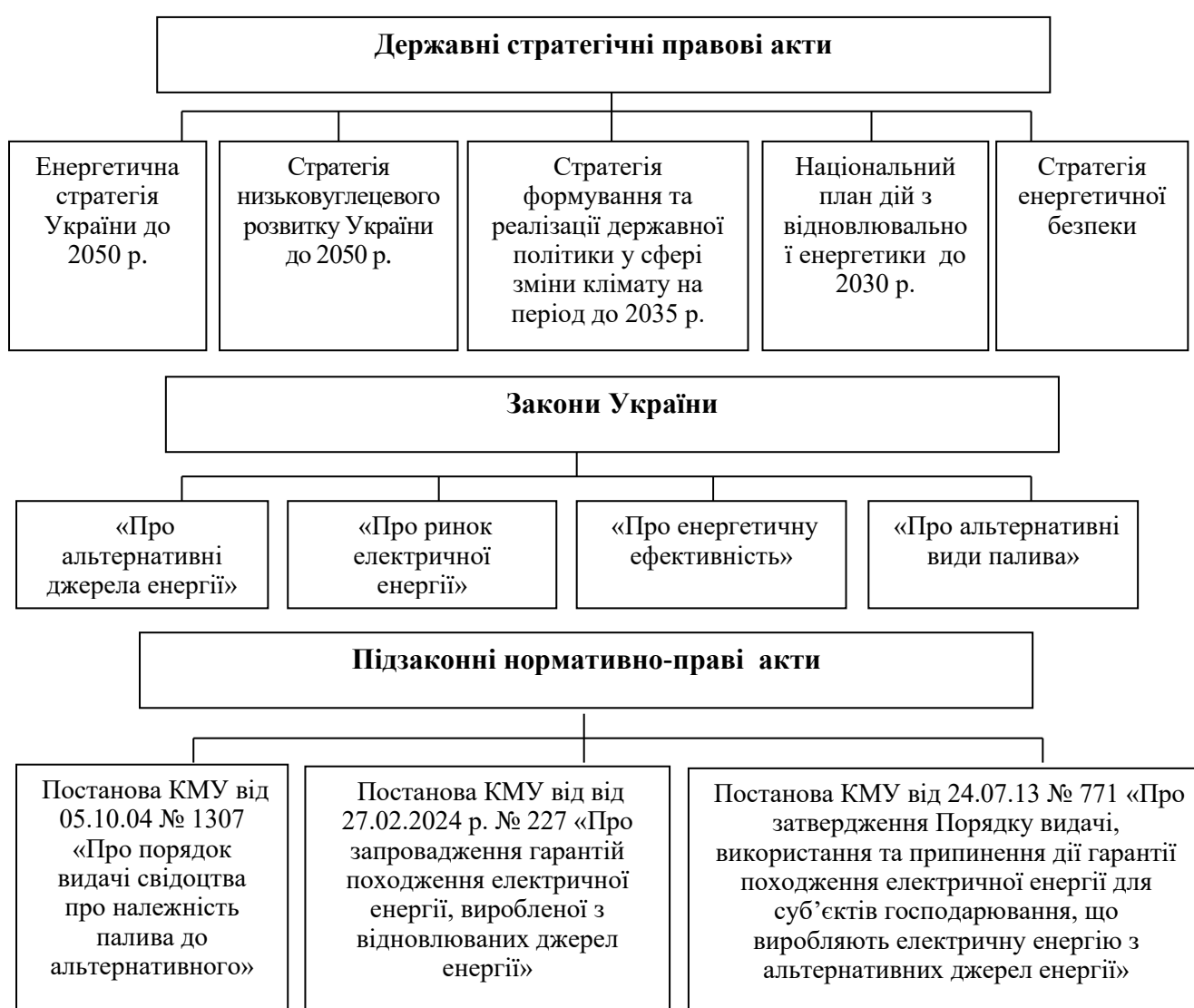


Рисунок 2 – Нормативно-правова база державної політики у сфері відновлювальної енергетики [8, 9, 11, 13, 17-20, 22]

Figure 2 – Regulatory and legal basis of state policy in the field of renewable energy [8, 9, 11, 13, 17-20, 22]

Енергетична стратегія до 2050 року визначає довгострокові напрями розвитку енергетичного сектору України, враховуючи глобальні тенденції, виклики та цілі сталого розвитку. Вона слугує основою для формування політики у сфері енергетики, забезпечення енергетичної безпеки та впровадження нових технологій. Ключовими цілями даного стратегічного документу є перехід на відновлювальні джерела енергії (50% і більше повинна складати їхня частка у виробництві електроенергії), зменшення викидів парникових газів, досягнення кліматичних цілей відповідно до міжнародних угод [18].

Стратегія низьковуглецевого розвитку визначає довгостроковий курс країни на зменшення викидів парникових газів у контексті боротьби із зміною клімату. Вона розроблена відповідно до міжнародних зобов'язань України та передбачає перехід на низьковуглецеві технології, підвищення енергоефективності, забезпечення адаптації до кліматичних змін та сприяння сталому економічному розвитку [22].

Важливу роль серед стратегічних документів складає Національний план дій з відновлювальної енергетики до 2030 року. Він визначає конкретні кроки, які необхідно зробити для збільшення частки відновлювальних джерел енергії в загальному енергетичному балансі країни. Національний план, які і попередні стратегічні документи, спрямований на досягнення цілей сталого розвитку, енергетичної безпеки та виконання взятих міжнародних зобов'язань відповідно до Європейського зеленого курсу та Паризької угоди. Передбачається до 2030 р. досягнення частки відновлювальних джерел енергії у виробництві електроенергії, теплової енергії та транспорті на рівні не менше 30% [13]. Для цього зростає необхідність удосконалення механізмів державної підтримки розвитку сфери відновлювальної енергетики, стимулювання місцевого виробництва обладнання та матеріалів, розвитку і модернізації енергетичної інфраструктури, залучення інвестицій у проекти відновлювальної енергетики, популяризації використання відновлювальних джерел серед населення та бізнесових структур.

Стратегія економічної безпеки пов'язана із іншими стратегічними документами у сфері відновлювальної енергетики, оскільки забезпечення енергетичної безпеки країни є однією з головних цілей переходу до використання відновлювальних джерел енергії. Взаємозв'язок, зазначених вище, стратегічних документів полягає у спільних завданнях, цілях та механізмах реалізації.

Варто зазначити, що розглянуті стратегічні документи розроблені на виконання міжнародних зобов'язань України згідно з ратифікованими міжнародними угодами та з врахуванням європейських стандартів у сфері відновлювальної енергетики. Зокрема, на виконання зобов'язань Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, Паризької угоди та Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС.

Можна констатувати, що на сьогодні створене достатньо розвинуте нормативно-правове поле функціонування сфери відновлювальної енергетики.

Водночас існують певні недоліки, які потребують уваги органів влади задля забезпечення досягнення стратегічних цілей її розвитку. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» недостатньо чітко розмежовує різні типи відновлювальних джерел енергії, що викликає суперечності у його застосуванні. Він відображає недосконалість системи «зелених» тарифів, не передбачає чітких стимулів для національного виробництва енергетичного обладнання чи залучення іноземних інвестицій.

Доопрацювання потребують і норми законів «Про ринок електричної енергії», «Про енергетичну ефективність» в частині забезпечення зрозумілості та прозорості механізмів проведення аукціонів; зниження вартості «зеленого» тарифу; приділення більшої уваги таким джерелам енергії, як біомаса, геотермальна енергія, малі ГЕС; удосконалення механізмів фінансування, моніторингу та оцінки впроваджених заходів щодо підвищення енергоефективності; забезпечення інтеграції енергетичної ефективності з розвитком відновлювальних джерел енергії. Що стосується Закону «Про альтернативні види палива», варто відзначити, що поза увагою залишаються такі перспективні альтернативні види палива як водень або синтетичне паливо, які мають значний потенціал у відновлювальній енергетиці.

З метою стимулювання розвитку відновлювальних джерел енергії уряд України застосовує низку економічних механізмів, які сприяють інвестиціям у відновлювану енергетику, підвищенню енергетичної безпеки та зменшенню залежності від викопного палива. Основними інструментами державної підтримки у цій сфері є фінансові стимули, спеціальні тарифи, аукціонні механізми та податкові пільги.

«Зелений тариф» – це підвищений тариф, який гарантує виробникам електроенергії з альтернативних джерел стабільний дохід за кожен одиницю виробленої енергії. До джерел, які підпадають під цей тариф, належать сонячна та вітрова енергетика, біоенергетика, мала гідроенергетика та інші відновлювані джерела. Проте, на практиці запровадження «зеленого тарифу» спричинило низку проблем як для держави, так і для виробників. Щорічне збільшення проєктів у сфері відновлювальної енергетики призводить до неспроможності держави закуповувати електроенергію в нових обсягах по старій ціні, такі зміни призводять до зниження ставки «зеленого тарифу» [24].

Наслідком зростання кількості проєктів у сфері відновлювальної енергетики у 2019 році постановою уряду запроваджено новий інструмент стимулювання розвитку даної сфери – аукціон з розподілу квоти підтримки. Метою аукціону є стимулювання конкуренції між виробниками для формування адекватної ціни, яка буде вигідна як державі, так і виробнику [12].

Одним із механізмів фінансової підтримки виробників «зеленої» енергії, що гарантує стабільний дохід незалежно від коливань ринкових цін на електроенергію, виступає контакт на різницю. У цьому випадку гарантований покупець компенсує виробнику лише різницю між ринковою ціною та встановленим «зеленим» тарифом [10].

Значну роль у розвитку відновлювальної енергетики відіграє підтримка іноземних партнерів та залучення держави до міжнародних ініціатив. Україна є членом Міжнародного агентства відновлювальних джерел енергії (IRENA). Агентство сприяє обміну досвідом між країнами у сфері відновлювальної енергетики, зокрема для наслідування передових практик управління та імплементації законодавства розвинутих країн [27].

З жовтня 2023 року ЄС запровадив механізм вуглецевого коригування імпорту (СВАМ), який зобов'язує експортерів із вуглецевосмісних секторів звітувати про викиди вуглецю та сплачувати «коригувальний» збір для покриття різниці у вартості вуглецю. Цей захід стимулює екологічне виробництво за межами ЄС та запобігає переміщенню виробництва до країн із нижчими екологічними стандартами.

Повномасштабне вторгнення ознаменувало новий етап у розвитку відновлюваної енергетики в Україні, спрямований на підвищення стійкості до зовнішніх загроз та забезпечення енергетичної незалежності. Відновлювальні джерела енергії почали розглядатись не лише з екологічної точки зору, а й безпекової та економічної. У європейських країнах розвиток відновлювальної енергетики виступає пріоритетним напрямом політики у боротьбі з глобальним потеплінням і кліматичними змінами, пов'язаними із викидами парникових газів. Сьогодні дана сфера набуває ще більшої стратегічної ваги у забезпеченні енергетичної незалежності, економічного зростання та захисту державності.

У 2021 році потужність енергосистеми становила 56,247 ГВт, включаючи 49,7% теплових станцій, 24,6% атомних, 11,2% гідроелектростанцій та 14,5% відновлюваних джерел (сонячна, вітрова, біоенергетика). Повномасштабна війна спричинила зниження попиту на електроенергію на 30–35% у порівнянні з 2021 роком, що пов'язано зі значними втратами серед бізнес-споживачів та постійними відключеннями електропостачання. Станом на вересень 2022 р. близько 13% потужностей українських сонячних електростанцій перебували під окупацією, а 6% загальної встановленої потужності було знищено або пошкоджено. Щодо вітрових електростанцій, встановлена потужність у 2023 р. склала 1,8 ГВт, причому значна частина ВЕД розташована на тимчасово окупованих територіях. Загалом, близько 20% потужностей відновлюваної енергетики зазнали пошкоджень. Усі гідроенергетичні об'єкти України постраждали від атак або руйнувань, включно з повним знищенням Каховської ГЕС у червні 2023 року [25].

За даними KSE станом на травень 2024 року сукупні збитки енергетичного сектору України внаслідок повномасштабної агресії РФ становили 56,2 млрд доларів. З них прямі збитки сектору електроенергетики склали 11,5 млн доларів (табл. 1).

Таблиця 1 – Прямі збитки сектору електроенергетики внаслідок повномасштабної агресії РФ станом на травень 2024 року [7, с. 4]

Table 1 – Direct losses in the electricity sector caused by Russia's full-scale aggression as of May 2024 [7, p. 4]

Сектор	Прямі збитки, млн дол. США
Розподіл електроенергії	801
Передача електроенергії	2100
Генерація електроенергії, в тому числі:	8462
АЕС	843
ТЕС	3588
ТЕЦ	1433
Великі ГЕС та ГАЕС	2378
Відновлювальні джерела енергії	282
Всього	11425

Варто відзначити, що енергосистема, особливо в умовах війни, з одного боку, є базисною основою розвитку економіки та забезпечення обороноздатності, з іншого, – ключовою військовою цілью ворожих ракетних атак. У таких умовах актуалізується завдання не лише швидкого відновлення енергетичних об'єктів, а й впровадження превентивних заходів щодо мінімізації загроз. Для цього необхідним є розвиток децентралізованих джерел енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни, малі гідроелектростанції, біоенергетичні установки) на місцевому рівні, що сприяє забезпеченню власних енергетичних потреб громади в електроенергії та зменшує ризики масових її відключень. Вони є не лише практичним рішенням для забезпечення надійного енергопостачання, а й стратегічною інвестицією в енергетичну безпеку, економічну стійкість і післявоєнне відновлення країни.

Децентралізовані енергетичні системи функціонують на основі локальної генерації відновлюваної енергії, яка споживається безпосередньо на місці виробництва. Це дозволяє мінімізувати втрати під час передачі енергії та зменшити вразливість розподільчих мереж. Подібні технології можуть бути інтегровані в мікромережі, що представляють собою системи розподіленої генерації, накопичення енергії та споживання, керовані за допомогою сучасних електронних засобів.

Мікромережі також можуть об'єднувати невеликі спільноти споживачів електроенергії, які мають змогу самостійно управляти енергетичним попитом і оперативно адаптуватися до надзвичайних ситуацій. Завдяки своїй автономності мікромережі здатні функціонувати незалежно від централізованих систем, що значно знижує негативний вплив відключень. У разі виходу з ладу основної мережі мікромережі забезпечують безперебійне енергопостачання критичної інфраструктури, що підвищує стійкість енергосистеми та зменшує залежність від великих централізованих електростанцій [23].

Успішним прикладом впровадження децентралізованої енергетичної мережі є Швеція, яка у 2022 році посіла перше місце в Індексі енергетичної трилеми. Індекс оцінює енергетичні системи країн за рівнем їхньої збалансованості між трьома ключовими аспектами: енергетичною безпекою, енергетичним доступом та екологічною сталістю. У Швеції 90% багатоквартирних будинків, 17% приватних будинків і 78% нежитлових будівель підключені до систем децентралізованого опалення [29].

В Україні деякі громади також демонструють успішний досвід розвитку енергонезалежності. У 2024 році Вінницька територіальна громада підписала Меморандум про співпрацю з міським КП «Вінницький фонд муніципальних інвестицій», Вінницьким національним технічним університетом та представниками місцевого бізнесу. Метою цього партнерства є сприяння зростанню кількості енергоефективних підприємств і створення Вінницького кластеру енергоефективності. Ініціатива передбачає просування культури енергонезалежності серед підприємців громади як однієї з ключових компетенцій.

В умовах сучасних загроз і викликів в енергетиці державна політика повинна бути проактивною та орієнтованою на забезпечення енергетичної безпеки. Основні її напрямки полягають в адаптації законодавства до європейських норм і стандартів, стимулюванні інвестицій та створенні умов для розвитку інновацій, удосконаленні механізмів регулювання, підтримці локальних ініціатив та зміцненні європейської співпраці у сфері відновлювальної енергетики.

Одним із ключових чинників розвитку відновлюваної енергетики є формування стабільного та прогнозованого законодавства. Попри вже зроблені кроки, правова база України потребує вдосконалення та усунення суперечностей. Наявні прогалини в законодавстві створюють перешкоди для залучення інвестицій у відновлювальні джерела енергії. Окрім того, аналіз стратегічних документів у сфері енергетики демонструє наявність протиріччя між органами влади щодо вектору майбутнього її розвитку (атомна енергетика чи відновлювальна). Акцентуючи увагу на розвитку «зеленої» енергетики, уряд проводить політику розширення атомної енергетики, про свідчать плани побудови додаткових енергоблоків на атомних електростанціях.

Державна політика щодо стимулювання розвитку децентралізованих джерел енергії має бути спрямована на створення сприятливих умов для їх впровадження, зменшення фінансових бар'єрів та забезпечення енергетичної незалежності громади. Для цього потрібно спростити дозвільні процедури; розробити ефективну систему пільг та субсидій (на обладнання для відновлювальних джерел), гарантій з боку держави для залучення приватних інвесторів; забезпечити розвиток інфраструктури («розумних мереж») та інноваційних розробок; підвищувати обізнаність та залучення громадян до створення енергетичних кооперативів.

Державне стимулювання досліджень та розробок у сфері відновлювальної енергетики є ключем до розвитку енергетичної незалежності, економічного зростання та соціального добробуту. Заснування науково-дослідних центрів і лабораторій у співпраці із науковими установами чи університетами сприятиме зміцненню науково-технічного потенціалу країни у сфері енергетики.

Особливу увагу в сучасних умовах варто приділити міжнародній співпраці. Україна наразі тісно співпрацює з міжнародними організаціями, а також урядами держав в межах проєктів, пов'язаних з енергозбереженням та відновлювальною енергетикою. Серед таких проєктів можна відзначити «Другий проєкт з передачі електроенергії», розпочатий у 2015 році, профінансований Міжнародним банком реконструкції та розвитку разом із Фондом чистих технологій. Загальна вартість проєкту складає 318,42 млн доларів США [28].

Таким чином, для підвищення ефективності державної політики розвитку відновлювальної енергетики в Україні необхідно зосередитися на удосконаленні нормативно-правового поля, залученні приватних інвестицій та розвитку публічно-приватного партнерства у реалізації проєктів відновлювальної енергетики, модернізації енергетичної інфраструктури, популяризації відновлювальної енергетики та підготовці висококваліфікованих фахівців. Така політика сприятиме зниженню екологічного навантаження, зміцненню енергетичної безпеки та сталому розвитку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

1. В умовах сучасних викликів підвищення ефективності державної політики у сфері відновлювальних джерел енергії є необхідним рішенням як для протидії глобальним кліматичним загрозам, так і для забезпечення енергетичної та економічної безпеки держави. Розвиток відновлювальної енергетики є основою стабільності економіки, забезпечення національної безпеки та післявоєнної відбудови України.

2. Державна політика у сфері відновлюваних джерел енергії охоплює комплекс заходів, спрямованих на розробку та впровадження програм підтримки відновлювальних джерел енергії, регулювання виробництва енергії, транспортування, зберігання та споживання, стимулювання інвестицій, здійснення контролю за дотриманням нормативних вимог і сприяння інноваційному розвитку даної сфери.

3. В Україні в останні роки прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на врегулювання відносин у сфері відновлюваної енергетики, які охоплюють довгострокові стратегії розвитку, закони та підзаконні акти, спрямовані на вдосконалення управління відновлювальною енергетикою та імплементацію європейського законодавства. Однак законодавче поле характеризується низкою суперечностей та прогалин, які потребують вирішення. Правова база потребує оптимізації та врахування викликів сьогодення.

4. Одним із напрямів забезпечення потреб в електроенергії в умовах війни є розвиток системи локальних енергетичних мереж. Це дозволить зменшити

залежність громад від центральних енергооб'єктів та оптимізувати процеси відновлення у разі аварій або атак.

5. Державна політика розвитку відновлювальної енергетики в Україні повинна спрямовуватись на удосконалення нормативно-правової бази, розвиток децентралізованої системи виробництва електроенергії та її інфраструктури, стимулювання інвестицій та зміцнення міжнародної співпраці щодо обміну досвідом, технологіями та пошуку джерел фінансування проєктів відновлювальної енергетики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Відновлювані джерела енергії : монографія / За заг. ред. С.О. Кудрі. Київ : Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.
2. Державна політика: аналіз та механізми впровадження : конспект лекцій / Укладачі : В. П. Садковий, С. М. Домбровська, І. М. Лопатченко, А. В. Антонов. Харків : НУЦЗУ, 2019. 65 с.
3. Деякі питання Державної інспекції енергетичного нагляду України : Постанова КМУ від 14.02.2018 р. № 77 : станом на 16 лип. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.10.2024).
4. Деякі питання Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів : Постанова КМУ від 25.06.2020 № 614 : станом на 26 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.10.2024).
5. Зверєвич Ю. О., Королюк Т. О. Державна політика розвитку альтернативних джерел енергії. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення : Матеріали VIII міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Харків, 15 листоп. 2025 р.* Харків, 2024. С. 242–244.
6. Федорчук В., Феофанов Д. Напрями стратегічного розвитку «зеленої» енергетики в світі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4. С. 156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-23> URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/238/249> (дата звернення: 12.10.2024).
7. Піддубний І., Горюнов Д. Оцінка прямих збитків та непрямих втрат енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення росії. Київ : KSE, 2024. 35 с. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku-UA-1.pdf (дата звернення: 30.10.2024).
8. Про альтернативні види палива : Закон України від 14.01.2000 № 1391-XIV : станом на 24 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>
9. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 № 555-IV : станом на 30 лист. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
10. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 23 травня 2018 р. № 420 і від 27 грудня 2019 р. № 1175 : Постанова КМУ від 02.08.2022 № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
11. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (дата звернення: 05.10.2024).
12. Про запровадження конкурентних умов стимулювання виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії : Постанова КМУ від 27.12.2019 № 1175 : станом на 6 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

13. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : Розпорядження КМУ від 13.08.2024 № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2024).
14. Про затвердження Положення про Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : Постанова КМУ від 26.11.2014 № 676 : станом на 5 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/676-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2024)
15. Про затвердження Положення про Міністерство енергетики України : Постанова КМУ від 17.06.2020 № 507 : станом на 5 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/507-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
16. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII : станом на 7 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
17. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
18. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядження КМУ України від 21.04.2023 № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
19. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки : Розпорядження КМУ від 04.08.2021 № 907-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
20. Про схвалення Стратегії формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2026 роках : Розпорядження КМУ від 30.05.2024 № 483-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
21. Сегеда М. С. Нетрадиційні та відновлювальні джерела електроенергії : навч. пос. / М. С. Сегеда, М. Й. Олійник, О. Б. Дудурич. Львів : Вид-во Львівської політехніки. 2019. 204 с.
22. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України – офіційний сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/zmina-klimatu/pom-yakshennya-zminy-klimatu/strategiya-nyzkovugletseвого-rozvytku-ukrayiny-do-2050-roku/> (дата звернення: 12.10.2024).
23. Chrostek T., Favaro V. The Role of Decentralized Energy Communities in Supporting Telecom Infrastructure : Masters Thesis Report. SWEDEN : KTH ROYALINSTITUTE OF TECHNOLOGY, 2024. 94 р. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1900870/FULLTEXT01.pdf> (date of access: 13.10.2024).
24. Clemens S. Increasing RES electricity generation through competitive auctioning of feed-in premiums. Berlin, 2021. URL: <https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/Increasing-RES-electricity-generation-through-competitive-auctioning-of-feed-in-premiums-1.pdf> (date of access: 13.10.2024).
25. Do all renewable energy stocks react to the war in Ukraine? Russo-Ukrainian conflict perspective / K. S. Mohammed et al. Environmental Science and Pollution Research. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-24833-5> URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-022-24833-5> (date of access: 08.10.2024).
26. Renewable energy as an alternative source for energy management in agriculture / Y. Majeed et al. Energy Reports. 2023. Vol. 10. P. 344–359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2023.06.032> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352484723010521> (date of access: 09.10.2024).
27. Ross G. Webster. Injustice within renewable energy life cycles: can IRENA offer a solution? IdeaFest: Interdisciplinary Journal of Creative Works and Research from Cal Poly Humboldt. 2022. Vol. 6, no. 8. P. 41–42. URL: https://digitalcommons.humboldt.edu/ideafest/vol6/iss1/8/?trk=public_post_comment-text (date of access: 27.10.2024).

28. Trebesch, Christoph et al.: The Ukraine Support Tracker: Which countries help Ukraine and how?, Kiel Working Paper, No. 2218, Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel), Kiel, 2023. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/the-ukraine-support-tracker-which-countries-help-ukraineand-how-20852/> (date of access: 28.10.2024).

29. Wyman O., World energy trilemma index 2022. London : World Energy Council, 2022. 45 p. URL: https://www.worldenergy.org/assets/downloads/World_Energy_Trilemma_Index_2022.pdf?v=1669839605 (date of access: 14.10.2024).

Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.11.2024 р.

Koroliuk T. O.,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of National Economy and Public Administration,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,

54/1 Beresteysky avenue, Kyiv, 03057, Ukraine

e-mail: koroliuk.tetiana@kneu.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-3610-9839>

Zvierievych Y. O.,

5th year master's student of the Faculty of Economics and Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,

54/1 Beresteysky avenue, Kyiv, 03057, Ukraine

e-mail: uzverevic@gmail.com <https://orcid.org/0009-0001-4943-5393>

STATE POLICY OF RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT IN UKRAINE

Annotation. The article explores the current aspects of state policy on the development of renewable energy in the context of global challenges related to climate change, depletion of traditional resources, and environmental pollution. It reveals the characteristics of renewable and alternative energy sources, their advantages, and their role in strengthening energy security, ecological sustainability, and ensuring economic growth. The article analyzes the legal framework, institutional structure, and current state of renewable energy development in the context of war, which made it possible to identify key issues and justify the directions for improving state policy in this area. The importance of developing a decentralized energy system as one of the approaches to enhancing energy resilience to external threats is emphasized. The necessity of improving the legal framework, optimizing the functions of government bodies, ensuring coordinated interaction between the state and the private sector in developing and implementing renewable energy projects, and stimulating scientific research and investments for achieving sustainable development of the energy sector is highlighted.

Keywords: *state policy, development of renewable energy, energy transformation, energy sources, Energy Strategy.*

REFERENCES

1. Kudria, S.O. (Ed.). (2020). Renewable energy sources. Kyiv: Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Ukrainian].

2. Sadkovyj, V.P., Dombrovska, S.M., Lopatchenko, I.M., Antonov, A.V. (2019). State policy: analysis and implementation mechanisms. Kyiv: National University of Civil Defense of Ukraine. [in Ukrainian].

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018). Resolution “Some Issues of the State Energy Supervision Inspectorate of Ukraine”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2018-%D0%BF#Text> (accessed 14 October 2024).
4. Cabinet of Ministers Of Ukraine (2020). Resolution “Some issues of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2020-%D0%BF#Text> (accessed 01 October 2024)
5. Zvierievych, Y.O., Koroliuk, T.O. (2024). State policy for the development of alternative energy sources. *Prospects for the development of territories: theory and practice. Post-war recovery: materials of the VIII international scientific and practical conference of higher education students and young scientists. Kharkiv*, 242–244. [in Ukrainian].
6. Fedorchuk, V., Feofanov, D. (2024). Directions of strategic development of "green" energy in the world. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-23> URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/238/249> (Accessed 12 October 2024). [in Ukrainian].
7. Piddubnyj, I., Horiunov, D. (2024). Estimation of direct and indirect losses of Ukraine's energy sector as a result of Russia's full-scale invasion, *KSE*. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-eneretiku-UA-1.pdf (accessed 30 October 2024). [in Ukrainian].
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000). The Law of Ukraine “On Alternative Fuels». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text> (accessed 25 October 2024).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003). The Law of Ukraine “On alternative energy sources». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (accessed 10 October 2024).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022). Resolution “On Amendments to the Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 420 of 23 May 2018 and No. 1175 of 27 December 2019». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2024-%D0%BF#Text> (accessed 15 October 2024).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021). The Law of Ukraine “On energy efficiency». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (accessed 05 October 2024).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019). Resolution “On the introduction of competitive conditions for stimulating the production of electricity from alternative energy sources». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2019-%D0%BF#Text> (accessed 25 October 2024).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Order “On approval of the National Renewable Energy Action Plan for the period up to 2030 and the action plan for its implementation». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (Accessed 01 October 2024).
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014). Resolution “On Approval of the Regulation on the State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/676-2014-%D0%BF#Text> (accessed 15 October 2024).
15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). Resolution “On approval of the Regulation on the Ministry of Energy of Ukraine», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/507-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 16 October 2024).
16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016). The Law of Ukraine “On the National Energy and Utilities Regulatory Commission», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> (accessed 16 October 2024).
17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017). The Law of Ukraine “On the electricity market», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (accessed 16 October 2024).
18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023). Order “On approval of the Energy Strategy of Ukraine until 2050», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (accessed 16 October 2024).

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021). Order “On the approval of the Energy Security Strategy». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (accessed 16 October 2024).
20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Order “On approval of the Strategy for the Formation and Implementation of the State Policy in the Field of Climate Change for the Period up to 2035 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2024-2026». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2024-%D1%80#Text> (accessed 16 October 2024).
21. Seheda, M.S. (2019). Non-conventional and renewable sources of electricity. *Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki*. Lviv. [in Ukrainian].
22. Official website of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2018). Low-carbon development strategy of Ukraine until 2050. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/zmina-klimatu/pom-yakshennya-zminy-klimatu/strategiya-nyzkovugletseвого-rozvytku-ukrayiny-do-2050-roku> (accessed 12 October 2024).
23. Chrostek, T. Favaro, V. (2024). The Role of Decentralized Energy Communities in Supporting Telecom Infrastructure : Masters Thesis Report. KTH Masters Thesis Report, Stockholm, Sweden. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1900870/FULLTEXT01.pdf> (accessed 13 October 2024).
24. Clemens, S. (2021). Increasing RES electricity generation through competitive auctioning of feed-in premiums. URL: <https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/Increasing-RES-electricity-generation-through-competitive-auctioning-of-feed-in-premiums-1.pdf> (accessed 13 October 2024). [in German].
25. Mohammed, K.S., Usman, M., Ahmad, P. et al. (2023). Do all renewable energy stocks react to the war in Ukraine? Russo-Ukrainian conflict perspective. *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-24833-5> URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-022-24833-5> (accessed 08 October 2024).
26. Majeed, Y et al. (2023). Renewable energy as an alternative source for energy management in agriculture *Energy Reports*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2023.06.032> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352484723010521> (accessed 09 October 2024).
27. Ross G. Webster. (2022). Injustice within renewable energy life cycles: can IRENA offer a solution? *IdeaFest: Interdisciplinary Journal of Creative Works and Research from Cal Poly Humboldt*, vol. 6. URL: https://digitalcommons.humboldt.edu/ideafest/vol6/iss1/8/?trk=public_post_comment-text (accessed 27 October 2024).
28. Trebesch, C. Antezza, A. Bushnell, K. Dyussimbinov, et al. (2023). The Ukraine Support Tracker: Which countries help Ukraine and how? *Kiel Working Paper*, no. 2218. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/the-ukraine-support-tracker-which-countries-help-ukraineand-how-20852/> (accessed 28 October 2024).
29. Wyman, O. (2022). *World energy trilemma index 2022*. World Energy Council, London, UK. URL: https://www.worldenergy.org/assets/downloads/World_Energy_Trilemma_Index_2022.pdf?v=1669839605 (accessed 14 October 2024).

The article was received by the editors 29.10.2024.

The article is recommended for printing 13.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-07>

УДК 330.341.1

Негрич Микола Михайлович,

кандидат наук з державного управління,

докторант Міжрегіональної академії управління персоналом,

вулиця Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна

e-mail: N5085878@gmail.com <https://orcid.org/0009-0002-4494-3759>**Близнюк Андрій Станіславович,**

доктор наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри соціальної філософії та менеджменту

Державного податкового університету України,

вулиця Університетська, 31, Ірпінь, Київська область, 08200, Україна

e-mail: abliznyuk1986@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-8768-5177>

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Анотація. Встановлено, що наявність галузевої стратегії цифрової трансформації дозволяє визначити єдиний вектор розвитку галузі, синхронізувати напрями інноваційної діяльності основних учасників. В даний час напрямок цифрового розвитку міститься в ряді галузевих програм, проте ступінь їх глибини та опрацьованості на даному етапі розвитку не можна назвати відповідними важливим цілям, що відводяться напряму цифровізації економіки.

Доведено, що вітчизняна практика в інноваційній сфері показує як важливість ринкових сил, так і істотну роль держави у стимулюванні інноваційної активності. Напрями та масштаб державної підтримки нині є важливими джерелами розвитку цифрової економіки. Разом з тим, значних цифрових перетворень можна буде досягти лише за умови одночасного «руху знизу», коли драйверами розвитку є організації та громадяни. Дослідження показує, що формування ефективної цифрової економіки потребує налагодження взаємодії між: державою та бізнесом; державою та суспільством; бізнесом та суспільством.

Такі взаємодії в Україні в останні роки активно розвиваються у межах інститутів концесії і державно-приватного партнерства. Тому доцільно використовувати отримані в рамках функціонування цих інститутів підходи та рішення, а також використовувати самі ці механізми для успішнішого впровадження досягнень цифрової економіки.

Ключові слова: держава, державно-приватне партнерство, інновації, суспільство, цифровізація, цифрова економіка.

Як цитувати: Негрич М. М., Близнюк А. С. Актуальні тенденції розвитку цифровізації та впровадження інновацій у сферу державно-приватного партнерства. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С.100–116. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-07>

In cites: Negrych, M.M., Blyznyuk, A.S. (2024). Current trends in the development of digitalization and implementation of innovation in the sphere of public-private partnership. *State Formation*, no. 2 (36), 100–116. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-07> [in Ukrainian].

Постановка дослідження. Тенденції останніх десяти років в українській та зарубіжній економіці чітко показують безперспективність орієнтації у довгостроковому періоді на добувну економічну модель. В умовах економічних шоків (таких як світова фінансова криза 2008–2009 рр.; криза 2014–2015 рр.; криза, викликана пандемією коронавірусу) економіка видобувного типу схильна до найбільш глибоких негативних наслідків, найбільшого падіння, оскільки крім проблем циклічного характеру, вона з падінням цін на сировинні ресурси у зв'язку із загальним уповільненням ділової активності. До того ж дослідження показують, що відновлення після кризових явищ для країн з високою часткою сировинних доходів відбуватиметься повільнішими темпами через відкладені темпи відновлення кон'юнктури на сировинних ринках. Така нестійкість економічної системи не дозволяє будувати стабільну державну фінансову систему.

Метою дослідження є визначення актуальних тенденцій розвитку цифровізації та впровадження інновацій у сферу державно-приватного партнерства.

В умовах, коли необхідність подолати сировинну залежність (для позначення якої в політичній та науково-популярній літературі використовуються терміни «нафтова голка», «голландська хвороба») стає неминучою актуальність напряму інноваційного розвитку. Пошук шляхів для вкладення коштів, що дозволяють викликати мультиплікативні ефекти, який триває на всьому сучасному етапі функціонування економіки, найближчими роками може призвести до того, що напрямок інноваційного розвитку займе одне з провідних місць нарівні з інфраструктурними інвестиціями.

Інноваційна діяльність в останні десятиліття набуває фундаментального значення для економічного розвитку країн загалом. Вона стає основою трансформації галузей та видів діяльності, створює нові напрямки розвитку, робочі місця, суттєво змінює вигляд звичних видів діяльності, соціальної сфери. Все більше в останні роки йдеться не про інноваційну, а про цифрову економіку як новий етап розвитку економік розвинених країн і країн. Цифрова економіка є одним із складових частин загальної стратегії інноваційного розвитку України.

Стійкий розвиток України на даному етапі вимагає технологічного прориву, інакше економіка нашої країни не зможе успішно конкурувати на міжнародних ринках товарів та послуг. Досягнення високих темпів економічного зростання в сучасних умовах можливе лише на основі широкого впровадження цифрових технологій у максимально широкий спектр галузей та суспільного життя.

Економіка України не тільки схильна до негативних впливів у зв'язку з війною росії проти України, пандемії коронавірусу, але негативний вплив на неї надає і зниження цін на енергоносії. Перебуваючи під таким сильним тиском, економіка України показувала низькі темпи зростання.

Безумовно, війна росії проти України змушує переглянути певні параметри розроблених раніше планів, проте загальний вектор на цифрову

трансформацію практично всіх галузей та соціально-економічної сфери залишається незмінним. Необхідні сучасні підходи до стратегії забезпечення економічного зростання умовах цифрової економіки.

Окремі підприємства та цілі галузі економіки змушені перебудовуватись. І в рамках цих нових умов істотну роль відіграватимуть цифрові технології, які дозволять «змінити обличчя» традиційних галузей та видів діяльності, зробити їх конкурентоспроможними в умовах війни. Розвиток цифрової економіки призведе до структурних змін економіки України, про які так багато йдеться у науковому та політичному середовищі. Буде створено «цифровий драйвер» економічного розвитку.

Вперше термін «цифровізація» ввів у вжиток 1995 року американський дослідник Ніколас Негропonte. За минулі десятиліття цифровізація (цифрова економіка) охопила майже всі сфери життя людей, стала важливою частиною культури, дозвілля, побуту. Але ще більший вплив вона вплинула на розвиток економіки, призвівши до суттєвих перетворень. І в останні роки ця дія все більше посилюється, призводячи як до суттєвого підвищення ефективності функціонування підприємств, галузей та економіки в цілому, так і викликаючи серйозні протиріччя концептуального характеру.

Економіка, заснована не так на ресурсах у класичному розумінні, але в знаннях, є сучасний етап розвитку економічних систем, які характеризуються як цифрова економіка. У наукових працях [1; 2] цифрову економіку називають інтернет-економікою, новою економікою, веб-економікою та ін. У більшості випадків, незважаючи на термінологічні різночитання, під цим розуміється приблизно однаковий зміст.

На початкових етапах розвитку наукового напрямку «цифрова економіка» у низці наукових статей та наукових конференцій різні автори концентрувалися на уточненні етимології цього поняття. Такий підхід у цілому характерний для вітчизняної науки, і він, наприклад, спостерігався на зорі активного розвитку тематики інновацій, коли значна частина наукових праць була сконцентрована на уточненні базових понять теорії інновацій. Водночас така орієнтація не призводить до реальних результатів, а концентрує зусилля на надмірно теоретизованих, абстрактних аспектах цього наукового напрямку. В результаті недостатня увага приділяється методико-практичним аспектам наукової тематики.

Цифрові трансформації відбуваються на різних рівнях, у основу дослідження буде покладено принцип ієрархії. Цифрова економіка включає три взаємозалежні рівні [3].

1. Ринки та галузі економіки, де взаємодіють постачальники та споживачі товарів, робіт та послуг.

2. Платформи та технології, де формуються компетенції розвитку ринків та галузей економіки.

3. Середовище, що створює умови розвитку платформ та технологій для ефективної взаємодії суб'єктів ринків та галузей економіки.

Водночас така ієрархічна структура не відповідає класичним економічним уявленням про структуру економіки, тому є доцільним адаптувати класичні підходи з урахуванням особливостей цифрової економіки.

Управління процесами цифрової трансформації може відбуватися на різних ієрархічних рівнях:

- наднаціональний рівень (глобальний рівень, рівень світової економіки);
- рівень економіки країни загалом;
- рівень регіону;
- галузевий рівень;
- рівень підприємств (організацій);
- рівень окремих проектів;
- рівень окремих бізнес-процесів.

Світові тренди цифрових перетворень надають хвильовий вплив на всі рівні, пронизують всю цю структуру і трансформують процеси, що відбуваються в них.

Якщо говорити про глобальний рівень, то є низка наднаціональних програм розвитку цифрової економіки, наприклад, «Цифрова Європа», яка спрямована на синхронізацію цифрового розвитку країн Євросоюзу [1].

Це дозволяє, зокрема, говорити про наднаціональний рівень реалізації політики щодо впровадження цифрової економіки. Такий рівень управління необхідний, коли виникає потреба у гармонізації, синхронізації цифрового простору країн-учасниць інтегрованих об'єднань країн.

У країнах світу активно приймаються національні стратегії цифрового розвитку (наприклад, такі програми існують в Австралії, Великій Британії, Німеччині, Данії, Індії, Китаї, Казахстані, Канаді, Малайзії, Новій Зеландії, Норвегії, Саудівській Аравії, Південній Кореї, Сінгапурі та інших країнах) .

Україна не відстає від цих тенденцій. Так, у 2017 році були схвалені концепція розвитку електронного урядування [4] та концепція розвитку електронної демократії [5]. Розвивається проект «Дія». ЦНАПи надають електронні державні послуги громадянам України. ІТ є єдиною галуззю, експорт якої збільшився у 2022 році після широкомасштабного військового вторгнення росії в Україну.

Наявність галузевої стратегії цифрової трансформації дозволяє визначити єдиний вектор розвитку галузі, синхронізувати напрями інноваційної діяльності основних учасників. В даний час напрямок цифрового розвитку міститься в ряді галузевих програм, проте ступінь їх глибини та опрацьованості на даному етапі розвитку не можна назвати відповідними важливим цілям, що відводяться напряму цифровізації економіки.

Елементи цифрової економіки активно розвиваються на мікроекономічному рівні: підприємства, проекти та окремі організаційно-управлінські, виробничі та технологічні процеси. Тобто спостерігаються різноспрямовані рухи, коли цифрові перетворення відбуваються «зверху-вниз», починаючи з державного, регіонального та галузевого рівнів. Разом з тим,

організації самостійно реалізують корпоративні стратегії цифрової трансформації або просто впроваджують елементи цифрової трансформації економіки у бізнес-процеси. Отже, в плані управління трансформаційними процесами слід виходити з двох різноспрямованих процесів, коли зміни одночасно відбуваються під впливом зміни зовнішніх умов («знизу-вгору» по ієрархії) та регулювання на міжнародному, національному, регіональному або галузевому рівнях («Зверху-вниз» по ієрархії). При цьому складно надати однозначний пріоритет одному з потоків цифрових трансформацій.

Вітчизняна практика в інноваційній сфері показує як важливість ринкових сил, так і істотну роль держави у стимулюванні інноваційної активності. Напрями та масштаб державної підтримки нині є важливими джерелами розвитку цифрової економіки. Разом з тим, значних цифрових перетворень можна буде досягти лише за умови одночасного «руху знизу», коли драйверами розвитку є організації та громадяни. Дослідження показує, що формування ефективної цифрової економіки потребує налагодження взаємодії між:

- а) державою та бізнесом;
- б) державою та суспільством;
- в) бізнесом та суспільством.

Такі взаємодії в Україні в останні роки активно розвиваються у межах інститутів концесії і державно-приватного партнерства. Тому доцільно використовувати отримані в рамках функціонування цих інститутів підходи та рішення, а також використовувати самі ці механізми для успішнішого впровадження досягнень цифрової економіки.

У світовій практиці розвинений напрямок, коли на рівні певних органів влади здійснюється форсайт, передбачення можливих перспективних інноваційних технологій, наприклад такі дослідження здійснюють:

- Агентство перспективних дослідницьких проектів (Advanced Research projects agency – ARPA, США);
- Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості (Японія).

Найбільш перспективні напрями, що виділяються, дозволяють забезпечити інтеграцію підприємницького, державного та наукового секторів на певні технологічні напрямки, що мають найбільшу перспективу і значимість.

Розвиток цифрової економіки може призвести до появи економіки нового технологічного укладу. Відбудуться трансформаційні зміни не лише на рівні окремих напрямків, а й на рівні цілих галузей та в цілому макроекономічній системи. Це можна представити як новий технологічний уклад на додаток до вже наявних підходів, відповідно до яких виділяють 6 або 7 технологічних укладів.

Безумовно, цифрові технології є невід'ємною частиною укладів з четвертого по шостий, проте нова хвиля цифровізації вплине на сформовані способи господарської діяльності в більшості сфер економічної діяльності, соціальної та суспільної сфери, що варто зробити висновок про існування окремого сьомого укладу, що практично повністю базується на досягненнях цифрової економіки.

Вчені відзначають наявність 3 хвиль цифровізації, і якщо наприкінці ХХ ст. та на початку ХХІ ст. вона охоплювала лише певні сфери діяльності зі своєю специфікою (сфера розваги, торгівлі), то в даний час третій етап характеризується широкомасштабним впровадженням цифрових технологій практично у всі економічні та соціальні сфери. Економіка найбільш розвинених країн світу знаходиться на етапі переходу до нового технологічного устрою, що базується на проникненні цифрової економіки у всі без винятку сфери діяльності.

Безумовно, розвиток цифрової економіки – це явище, яке охоплює щонайменше кілька десятиліть, багато сучасних високотехнологічних компаній утворювалися та розвивалися на принципах цифрової економіки. Однак сучасний етап характеризується широким поширенням цифрових технологій у всі сфери діяльності, стираючи межі між традиційними та високотехнологічними галузями та видами діяльності.

Цифрова економіка проникає практично у всі сфери економіки та види економічної діяльності:

1. Традиційно цифрова економіка широко розвинена у сфері торгівлі, розваг, банківської сфери.
2. Широке поширення цифрова економіка набуває у сфері транспорту.
3. Розвивається напрямок «цифрової охорони здоров'я», зокрема із впровадженням механізму державно-приватного партнерства.
4. Суттєвому впливу в цифровій економіці піддається ринок страхових послуг та діяльність страхових компаній: з'являються як нові продукти, орієнтовані на цифрову економіку, так і відбувається проникнення цифрових технологій у діяльність страхових компаній.
5. Розвиток логістики в сучасних умовах має бути невід'ємно пов'язаний із досягненнями цифрової економіки.
6. Перспективним напрямом використання цифрових технологій у сфері державних закупівель.
7. Цифрові трансформації відбуваються останні десятиліття у сфері державного управління економікою, надання державних послуг та інших.

Крім зазначених вище, цифрова економіка набуває поширення і в досить консервативних галузях та сферах діяльності, таких як, наприклад, будівництво.

Дати об'єктивну оцінку обсягів та ефективності цифрової економіки досить складно. І якщо існують окремі види діяльності (наприклад, сфера ІТ), що повністю відносяться до цифрової економіки, то облік поширення цифрової економіки у традиційних сферах діяльності досить ускладнений. Наприклад, не зрозуміло, як треба враховувати часткове використання інструментів цифрової економіки у сільському господарстві за збереження загалом традиційних методів у господарській діяльності.

Одержання достовірних та обґрунтованих даних про частку цифрової складової є дуже складним завданням, що потребує детального вивчення галузевої специфіки цифрової трансформації. Відбувається досить активне

впровадження інструментів цифрової економіки у більшість галузей, причому у більш ніж половині галузей цифровізація не є основною тенденцією.

Є досить оптимістичні прогнози, відповідно до яких цифрова економіка може найближчими роками досягти однієї четвертої ВВП найбільш розвинених країн. Однак такі оцінки виглядають завищеними. Тут проявляється проблема виміру, яка полягає в тому, що до кінця не зрозуміло, що саме і якою мірою має бути віднесено до цифрової економіки.

Актуальним завданням на даний час є переосмислення концепції економічного зростання в умовах цифрової економіки, яка відрізняється від застосовуваної концепції зростання за рахунок інноваційних та традиційних напрямів. Справа в тому, що можливе, наприклад, зниження вартості кінцевих товарів та послуг, що негативно вплине на збільшення ВВП. Зростання ВВП в умовах цифрової економіки буде комплексною величиною, що показує ефективність прийнятих рішень.

Цифровізація даватиме суттєву частку приросту ВВП найближчими роками, а величина цього вкладу залежатиме від конкретної країни. Цифрова економіка в найближчі роки стане одним з головних локомотивів економіки України, на неї припадатиме суттєва частина приросту ВВП, оскільки традиційні видобувні та сировинні галузі приходять до межі вичерпання свого зростання. Величина вкладу цифрової економіки у приріст складно прогнозується, але на думку автора вона перебуватиме в діапазоні 30-50% від загальної величини приросту ВВП.

Водночас нині розвиток сфери цифрової економіки відбувається недостатньо високими темпами. Аналіз розвитку інноваційних процесів у сфері цифрової економіки України показує, що ні з абсолютним, ні з динамічним характеристикам ця сфера поки що навіть не наближається до лідерів у національній економіці і продовжує відчувати велику залежність від імпортних розробок. Дійсно, складно говорити про істотну роль цифрових технологій в економіці України, незважаючи на всі зусилля і всю ту увагу, яка приділяється цьому напрямку останніми роками. Відповідно, потрібна активізація інноваційних процесів на базі цифрових інструментів.

Окремі вчені виходять із гіпотези, що у вітчизняних умовах цифрова економіка «надає можливості комплексного забезпечення розвитку національної економіки на інноваційній основі в рамках наявного ресурсного потенціалу» [6]. Проте тенденції останніх десятиліть не підтверджують цієї тези. Загалом інноваційний розвиток не є імперативом розвитку економіки країни і немає достатніх підстав стверджувати, що саме цифровізація стане неминучим вектором розвитку. За минулі роки вже можна підбити проміжні підсумки. Слід зазначити, що, незважаючи на наявні певні досягнення з окремих напрямків розвитку цифрової економіки, загалом завдання побудови економіки нового типу у повному масштабі не вирішено. І цьому заважає низка факторів об'єктивної та суб'єктивної природи. На думку автора дослідження, щоб запуснути процеси цифровізації, необхідно докласти безліч зусиль, вкладених у подолання наявних бар'єрів і обмежень.

Протягом останніх десятиліть в Україні державою реалізовувався ряд програм розвитку, вкладених у розвиток інноваційної сфери.

Виникають проблеми з національною економічною безпекою через накопичення серйозного відставання в інноваційній сфері. Під економічною безпекою в інноваційній сфері розуміють «здатність держави забезпечувати такий рівень розвитку інноваційної системи, який необхідний для стабільного та динамічного соціально-економічного функціонування країни (регіону), зростання її добробуту, підтримки її обороноздатності, економічної та технологічної самостійності та незалежності» [6]. Недостатній рівень інноваційного розвитку нині вже призводить до суттєвого зниження конкурентоспроможності українських товарів та послуг.

У межах розвитку цифрової економіки, яку можна як складову частину інноваційних процесів, велика ймовірність прояви перешкод, характерних загалом для інноваційної діяльності. Таким чином, у рамках розвитку цифрової економіки в даний час слід особливу увагу приділити формуванню сприятливого інноваційного клімату (цифрового клімату) та нівелювання наявних бар'єрів та обмежень на рівні національної інноваційної системи, інноваційних систем регіонів та муніципалітетів, галузей, а також недоліків інноваційних суб'єктів господарювання.

Розглянемо особливості інноваційного процесу з урахуванням впровадження цифрових технологій, а також характерні риси інноваційного процесу у цифровому середовищі.

Використання цифрових технологій вплине на інноваційний процес, який нині стикається в Україні з низкою проблем.

Однією із суттєвих проблем вітчизняного інноваційного процесу на сучасному етапі розвитку є складність подолання «долини смерті», в якій припиняють свою реалізацію більшість потенційно вигідних інноваційних проектів. Істотно уповільнюють інноваційний процес в Україні відсутність дієвих механізмів комерціалізації науково-технічної продукції. У структурі витрат на науку (фундаментальну та прикладну) превалює держава, це також суттєво заважає комерціалізації результатів.

В Україні є розвинена система підтримки інноваційних проектів, що знаходяться на ранній стадії, проте на наступних етапах інноваційного процесу вони найчастіше стикаються із суттєвими проблемами, у тому числі через відсутність коштів для інвестування у створення інноваційного виробництва, а також слабкої зацікавленості бізнесу у фінансуванні високоризикових проектів.

Механізми державної інноваційної підтримки діяльності, які отримали останніми роками суттєвий розвиток (програма «Дія», програма «e-Health та інші»), загалом створюють певні умови для підтримки інноваційного процесу на ранніх етапах. Однак, повною мірою говорити про подолання проблематики запуску інноваційних процесів не доводиться. Найчастіше інноватори-початківці не можуть надалі комерціалізувати результати своєї діяльності. Причиною є недоліки сформованого в Україні інноваційного середовища, а

також наявність низки бар'єрів та перешкод для інноваційної діяльності. Зокрема це стосується проблематики різних етапів інноваційного процесу.

Для інноваційного процесу в Україні характерна слабка зацікавленість підприємницького сектора у фінансуванні досліджень (чи фундаментальні чи прикладні розробки), недостатність державного фінансування, розрив між результатами фундаментальних досліджень, напрями для яких вибираються на державному рівні та потребами підприємницького сектора. У результаті відбуваються розриви в ланцюзі інноваційного процесу, що у ряді випадків уповільнюють інноваційні процеси або роблять їх зовсім нереалізованими.

Управління в інноваційному процесі становить суттєву складність, потребує особливих компетенцій, схильності до ризиків, високого професіоналізму, готовності до безперервної освіти тощо. Все це висуває нові вимоги до процесу управління, до професії управління.

Вирізняють такі моделі організації інноваційного процесу [6]:

- модель технологічного поштовху, в якій інноваційний процес представлений лінійно-послідовною зміною стадій, вихідною точкою є фундаментальні та прикладні дослідження;

- модель ринкового тяжіння, де імпульсом до запуску інноваційного процесу є виникнення ринкової потреби;

- модель суміщеного інноваційного процесу, в якій поєднуються характеристики попередніх двох моделей;

- інтегрована модель бізнес-процесів, у якій інноваційний процес розглядається паралельним;

- модель інтегрованих систем та мереж, обумовленої впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій.

За останні десятиліття суттєво змінилося уявлення про інновації, вони вже не сприймаються як лінійний процес, у якому спостерігається суворя послідовність кроків та елементів. Необхідно формування різноманітного середовища (екосистеми), в якому інноваційні процеси в цілому та цифрові процеси, зокрема, успішно розвиватимуться.

Таким чином, на сучасному етапі у світі відбувається перехід до моделі відкритих інновацій, коли інноваційний процес базується на відкритих даних, що є основою інноваційного процесу. Відбувається перенесення акцентів на пошук інноваційних ідей у зовнішньому середовищі. У вітчизняних реаліях в більшості випадків застосовуються застарілі моделі, акцент робиться на власні розробки і подальшу реалізацію інноваційного задуму. Це є протилежністю моделі відкритих інновацій і може розглядатися як джерело відставання в інноваційній сфері країн-лідерів інноваційного розвитку.

У сучасних умовах, розробляючи і формуючи механізми управління інноваційними процесами треба враховувати, що вони повинні відповідати існуючим в Україні тенденціям щодо впровадження механізмів цифрової економіки.

Цифровізація інноваційного процесу, що виконується в умовах мережевої взаємодії, передбачає застосування цифрових технологій, рішень пошуку,

створення, обробки, обміну та передачі різноманітних інформації, здійснення фінансових транзакцій між партнерами спільно реалізованого проекту.

Відбувається збільшення інформаційної насиченості всіх процесів. Це стосується не лише суспільного, соціального життя, а й економічного середовища. Різке зростання обсягів інформації призводить до необхідності розробки адекватних інструментів її накопичення, обробки та інтерпретації. З цих позицій цифрова економіка пропонує необхідний інструментарій.

У цьому необхідно враховувати як можливі позитивні впливи від цифровізації, а й можливі негативні аспекти цих процесів. Тільки комплексний облік плюсів та мінусів дозволяє ефективно розвиватися цифровій економіці.

Зазначимо лише деякі з позитивних аспектів цифрової економіки, що виділяються:

- зростання продуктивності праці;
- підвищення конкурентоспроможності організацій;
- зниження витрат виробництва;
- створення нових робочих місць;
- подолання бідності та соціальної нерівності.

Вчені відзначають низку переваг цифрової економіки, наприклад вона [2]:

- дозволяє знижувати платежі;
- робить послуги доступнішими;
- забезпечує швидкий вихід товарів та послуг на глобальні ринки;
- надає набагато різноманітніший контент.

Найчастіше наголошується, що компанії, що впроваджують цифрові технології, є конкурентоспроможнішими на ринку. Однак необхідно враховувати галузеві особливості, розмір компанії, особливості ринку та безліч інших факторів. Наприклад, для будівельної галузі немає достовірних оцінок підвищення ефективності та конкурентоспроможності в результаті впровадження цифрових технологій.

За даними Digital McKinsey, організації, які беруть активну участь у процесах цифровізації, мають суттєві переваги в порівнянні з організаціями, що відмовилися від цього напрямку, а саме [7]:

- обсяг залучених інвестицій;
- окупність інвестицій;
- економічне зростання (виручка та прибуток) тощо.

При цьому, наприклад, зазначено, що для сфери цифровізації обсяг коштів, що залучаються, в 5 разів перевищує аналогічні показники «традиційних» галузей. Ці дані, отримані на основі опитувань менеджменту організацій, показують суттєві переваги для організацій, що вступили на шлях цифровізації, хоча до конкретних показників, в умовах відсутності достатнього обсягу аналітики, потрібно відноситися з часткою скептицизму.

Цифрова економіка може бути важливим інструментом передбачення майбутніх викликів, які стоятимуть перед людством за умов турбулентності економічного розвитку. Це особливо актуально в умовах повномасштабних

воєнних дій та пандемії коронавірусу. Очевидно, що найближчим часом до технологій прогнозування та передбачення таких явищ буде велика увага. Цифрові технології здатні перевести окремі операції, проекти та в цілому галузі у стан меншої ентропії. Це станеться з допомогою автоматизації, систематизації, уніфікації прийнятих рішень.

Якщо систематизувати позитивні аспекти, то цифрова економіка потенційно дозволить суттєво підвищити ефективність інноваційного процесу за рахунок таких факторів:

1. Прийняття рішень на основі цифрових технологій є більш раціональним та обґрунтованим, позбавленим суб'єктивізму та помилок особи, яка приймає рішення.

2. Цифрові технології можуть надати інтерактивний характер інноваційній діяльності за рахунок прискорення та систематизації інформаційного обміну щодо динаміки інноваційних процесів, дозволяючи здійснювати своєчасне керування коригуванням параметрів.

3. З'являється можливість здійснювати постійний моніторинг інноваційної сфери щодо появи перспективних технологій.

4. Управління інноваційними процесами на основі цифрових технологій дозволить знизити суб'єктивізм у прийнятих рішеннях.

5. Цифровізація економічного простору призведе до зняття деяких бар'єрів, характерних для інноваційної діяльності.

6. З'являється можливість синхронізації, координації і гармонізації основних учасників інноваційних процесів.

7. Відбувається зниження транзакційних витрат рахунок зменшення кількості посередників, автоматизації процесів, прискорення процесів прийняття рішення тощо.

8. Зазначається можливість виникнення синергетичних ефектів інноваційного процесу за умов цифрової економіки.

9. З'являється можливість використання цифрових двійників інноваційного процесу, інноваційних продуктів та проектів. Цифровий двійник інноваційного процесу є віртуальним відтворенням робочого стану реальних об'єктів і процесів у виробничих системах, що змінюються відповідно до довгострокових тенденцій у науково-технічних і ділових циклах і тенденцій наближення до нового технологічного укладу, та ін.

10. Математичне моделювання дозволяє динамічно втручатися у процес та цілеспрямовано керувати інноваційними процесами. Оптимально апарат математичного моделювання працює в умовах застосування інструментарію цифрової економіки та ін.

Водночас цифрові трансформації не можна розглядати лише з погляду позитивних аспектів, має бути врахований і широкий перелік можливих загроз та ризиків.

Незважаючи на всі очевидні плюси розвитку цифрової економіки, ставлення до доцільності її розвитку не таке однозначне. Вчені бачать певні

загрози та потенціал для виникнення суттєвих проблем у процесі активного розповсюдження цифрових технологій.

Цифрова економіка має низку проблем:

1. високі витрати на ранній стадії експлуатації інформаційних систем;
2. високі транзакційні та трансформаційні витрати, пов'язані з переходом до використання цифрових технологій;
3. дефіцит професійних кадрів для цифрової економіки;
4. відсутність стандартів і норм, що регулюють відносини у сфері цифрових технологій;
5. недостатній рівень захисту цифрових технологій від протиправних посягань.

Цифровізація створює і додаткові ризики:

1. хакерська активність конкурентів та третіх осіб;
2. втрата, чи витік цінних, конфіденційних даних;
3. неефективне управління інформаційними потоками;
4. більш інтенсивні, стислі у часі зміни довкілля;
5. можливість непередбачуваного погіршення конкурентних позицій;
6. посилюється монополістичне становище з допомогою патентів чи інших прав на об'єкти інтелектуальної власності та інші.

Відбуваються якісні зміни, які зачіпають як різні види діяльності, а й суспільство загалом. Це є певними ризиками. Говорячи про недоліки цифровізації, найчастіше виділяють: ризики злому та крадіжки інноваційних ідей, високу потребу у кваліфікованих фахівцях. Останнє, швидше, стосується проблем здійснення цифровізації, ніж наслідків цифрової трансформації.

Все це несе додаткові загрози та змушує подивитися на процес цифровізації з більш критичних позицій.

Окремі керівники та адміністративно-управлінський персонал організацій вважають цифрову економіку загрозою їхній традиційній роботі бізнесу. У результаті впровадження цифрової економіки відбувається зміна системи управління, структури бізнес-процесів, деякі функції, посади і навіть цілі підрозділи стають незатребуваними. Це призводить до відторгнення цифрових технологій в окремих дійових осіб та цілих організацій. Разом з тим з кожним роком все виразніше стає очевидним той факт, що організації, які не стали на шлях впровадження цифрових технологій, приречені на руйнування, оскільки вони не в змозі витримувати конкуренцію з боку суб'єктів господарювання, які отримують конкурентні переваги за рахунок цифровізації.

Загострення соціально-економічних протиріч у зв'язку з істотним розвитком цифрової економіки найбільше позначиться на ринку праці, коли істотна частина працездатного населення доведеться адаптуватися під нові умови, змінювати професію, звичний спосіб життя.

За підсумками наявної інформаційної бази можна дійти висновку, що вплив розвитку цифрової економіки на ринок праці буде дуже серйозним. Можливі суттєві впливи на продуктивність праці. Наприклад, повна

автоматизація, роботизація виробничого процесу зводить участь людини до мінімуму за збереження обсягів виробництва. У результаті цифровізації відбудеться скорочення робочих місць, зміниться структура ринку праці, це вимагає розробки заходів, спрямованих на перепідготовку трудових кадрів, забезпечення соціального захисту для населення, професія якого стала незатребуваною.

Виникають питання соціального забезпечення населення умовах масової цифровізації. Роботизація процесів призведе до вимивання окремих видів професійної діяльності, можливо загалом загальне зниження потреби у трудових кадрах. Це вимагатиме перегляду як податкової системи, так і системи соціального забезпечення громадян. У контексті останнього явища останніми роками дедалі частіше йдеться про безумовний базовий дохід. І хоча ставлення щодо нього в багатьох економістів досить скептичне, за умов масової цифровізації галузей та сфер діяльності це може стати практично єдиним логічним рішенням.

Виділяють і більш концептуальні проблеми, які можуть бути пов'язані із цифровізацією.

Дослідниками зазначається, що може відбутися «поверхнева цифровізація за аналогією із західними практиками, які погано співставні з вітчизняними умовами» [6]. Така проблема адаптації зарубіжних практик під вітчизняні умови, характерна для багатьох інститутів, що впроваджуються в українську практику. Необхідна суттєва переробка, підстроювання зарубіжного досвіду під вітчизняні реалії, зокрема з урахуванням особливостей системи управління. Ефективною буде лише реалізація проектів цифрової економіки в контексті вітчизняних умов, а не сліпе копіювання зарубіжних практик.

Найчастіше при впровадженні цифрових технологій відсутня цільова спрямованість, вони впроваджуються фрагментарно, відсутня стратегія цифрової трансформації, через відсутність системності ці технології не дають належного ефекту. У зв'язку з цим велика ймовірність зриву планів цифровізації в Україні, через наявні бар'єри та обмеження, характерні в цілому для інноваційної діяльності в Україні. Особливо це можливо у сучасних умовах, коли відбудеться секвестр державних витрат. У разі, якщо найбільше постраждає напрямок цифровізації, це означатиме черговий виток орієнтації на сировинну модель економіки.

Вчені відзначають, що в процесі цифрових перетворень є проблеми, пов'язані з консервативною сутністю людської природи, наголошується, що ментальність стримує перехід до цифрового розвитку, що стає природною перешкодою [6]. Слід зазначити, що психологічні, культурні бар'єри є далеко ще не єдиними потенційними проблемами.

У роботі В. І. Ляшенко, О. С. Вишневського представлена модель опису процесу опору цифровізації та впровадження цифрових платформ як найважливішого фактора-інгібітора поширення цифрових інновацій у парадигмі теорії дифузії інновацій [8]. Разом з тим є ширший підхід, який

концентрується як на стадії дифузії інновацій, але розглядає всі стадії інноваційного процесу. Ця теорія повинна мати евристичний потенціал, що дозволяє передбачати розвиток подій. Нині розробка достовірних евристичних моделей серйозно утруднена через високу турбулентність світової економіки. Однак без цього проблематично здійснювати ефективне управління процесами цифровізації різних галузей та сфер діяльності.

Опір цифровізації з боку потенційних споживачів для напряму розвитку цифрової економіки є одним із центральних аспектів, який може кардинально загальмувати інноваційні процеси.

У цілому нині, орієнтація низки вчених на можливі проблеми цифрової трансформації дозволяє зробити висновок про зміщення об'єкта дослідження у правильне русло, що дозволяє реально оцінювати проекти цифрової економіки, а чи не зациклюватися лише з можливих позитивних аспектах.

Застосування цифрових технологій на різних етапах життєвого циклу інноваційного процесу є важливим завданням, вирішення якого дозволить сформулювати нове більш сприятливе середовище для розвитку інноваційної сфери в Україні.

У даний час необхідна інтеграція цифрових технологій в інноваційний процес на різних етапах. Це, зокрема, покращить процес прогнозування інноваційної діяльності та знизить ризики. Також з'явиться можливість підвищення ефективності та підтримки ухвалення управлінських рішень в інноваційній сфері. Проте цього необхідно оперативно здійснити вдосконалення інструментів економічних досліджень у розвитку цифрової економіки. Це зумовлено як необхідністю формування методологічного апарату, необхідних нових напрямів у межах цифрової економіки, і зміною наявних щодо традиційних напрямів діяльності з урахуванням трансформаційних змін під впливом впровадження цифрових технологій. Значною мірою це стосується тематики інноваційних процесів, які в рамках цифрової економіки спиратимуться на принципово інші принципи та механізми.

З урахуванням зазначеного вище проблемного поля здійснимо постановку наукової проблеми у найзагальнішому вигляді. Цифровізація є обов'язковою та невід'ємною частиною розвитку галузей та видів економічної діяльності на сучасному етапі, без якої неможливо буде випускати на ринок конкурентоспроможні товари та послуги. При цьому вітчизняний досвід інноваційної діяльності говорить про те, що є суттєві проблеми та обмеження, які заважають активному впровадженню інновацій. Виходячи з цього, логічно припустити, що напрямок розвитку цифрової економіки зіткнеться з тими ж концептуальними проблемами, які останні десятиліття заважають переходу на інноваційні рейки розвитку вітчизняної економіки. Виходячи з цих аргументів, слід виявити наявне проблемне поле та спроектувати його на сферу цифрової економіки, після чого з'являється можливість виробити ефективні превентивні заходи, які дозволять нівелювати дію елементів проблемного поля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. Working Paper No. 334. Paris: OECD, 2016. OECD. URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf>
2. Digital Economy. Oxford : Oxford University Press, 2017. Oxford Dictionary. URL: https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy
3. The Digital Economy. London : British Computer Society, 2014. BCS. URL: http://policy.bcs.org/sites/policy.bcs.org/files/digital%20economy%20Final%20version_0.pdf
4. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р : *Урядовий кур'єр*. 27.09.2017. № 181.
5. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р. *Урядовий кур'єр*. 17.11.2017. № 217.
6. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. 2018. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/29.pdf
7. Digital McKinsey. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/>
8. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ, 2018. 252 с.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.11.2024 р.

Negrych M. M.,

PhD in Public Administration,

Doctoral Student of the Interregional Academy of Personnel Management,

2 Frometivska Street, Kyiv, 03039, Ukraine

e-mail: N5085878@gmail.com <https://orcid.org/0009-0002-4494-3759>

Blyznyuk A. S.,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Social Philosophy and Management of the State Tax University,

31 Universytetska Street, Irpin, Kyiv region, 08200, Ukraine

e-mail: abliznyuk1986@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-8768-5177>

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION AND IMPLEMENTATION OF INNOVATION IN THE SPHERE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Annotation. It has been established that the presence of a sectoral strategy for digital transformation allows us to determine a single vector of industry development and synchronize the directions of innovation activities of the main participants. Currently, the direction of digital development is contained in a number of sectoral programs, but the degree of their depth and elaboration at this stage of development cannot be called corresponding to the important goals assigned to the direction of digitalization of the economy.

It has been proven that domestic practice in the innovation sphere shows both the importance of market forces and the significant role of the state in stimulating innovative activity. The directions and scale of state support are currently important sources of development of the digital economy. At the same time, significant digital transformations can be achieved only under the condition of simultaneous "movement from below", when organizations and citizens are the

drivers of development. The study shows that the formation of an effective digital economy requires the establishment of interaction between: the state and business; the state and society; business and society.

Such interactions in Ukraine have been actively developing in recent years within the framework of concession institutions and public-private partnership. Therefore, it is advisable to use the approaches and solutions obtained within the framework of the functioning of these institutes, as well as to use these mechanisms themselves for a more successful implementation of the achievements of the digital economy. The most promising areas that stand out allow for the integration of the business, state and scientific sectors into certain technological areas that have the greatest prospects and significance.

The development of the digital economy can lead to the emergence of an economy of a new technological order. Transformational changes will occur not only at the level of individual areas, but also at the level of entire industries and the macroeconomic system as a whole. This can be presented as a new technological order in addition to the already existing approaches, according to which 6 or 7 technological orders are distinguished.

Of course, digital technologies are an integral part of the fourth to sixth modes, but the new wave of digitalization will affect the established methods of economic activity in most areas of economic activity, social and public spheres, which is why it is worth concluding about the existence of a separate seventh mode, which is almost entirely based on the achievements of the digital economy. At the same time, the development of the digital economy is currently not progressing at a high enough pace. An analysis of the development of innovation processes in the digital economy of Ukraine shows that this sphere is not even close to the leaders in the national economy, neither in absolute nor in dynamic characteristics, and continues to experience a high dependence on imported developments. Indeed, it is difficult to talk about the significant role of digital technologies in the economy of Ukraine, despite all the efforts and all the attention that has been paid to this direction in recent years. Accordingly, it is necessary to activate innovation processes based on digital tools.

Within the framework of the development of the digital economy, which can be considered as an integral part of innovation processes, there is a high probability of the appearance of obstacles characteristic of innovation activity in general. Thus, within the framework of the development of the digital economy, special attention should currently be paid to the formation of a favorable innovation climate (digital climate) and the elimination of existing barriers and restrictions at the level of the national innovation system, innovation systems of regions and municipalities, industries, as well as the shortcomings of innovative business entities.

Keywords: *state, public-private partnership, innovation, society, digitalization, digital economy.*

REFERENCES

1. Dahlman, C., Mealy S., Wermelinger M. (2016)/ *Harnessing the Digital Economy for Developing Countries: Working Paper No. 334*. Paris: OECD, URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf>
2. Digital Economy (2017)/ Oxford: Oxford University Press. Oxford Dictionary. URL: https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy
3. The Digital Economy (2014)/ London: British Computer Society. BCS. URL: http://policy.bcs.org/sites/policy.bcs.org/files/digital%20economy%20Final%20version_0.pdf
4. On approval of the Concept for the Development of Electronic Governance in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 09/20/2017 No. 649-r: Uryadovyy kur'yer vid 09/27/2017. Vol. 181. [in Ukrainian].
5. On approval of the Concept of the Development of Electronic Democracy in Ukraine and the Action Plan for its Implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 8, 2017 No. 797-r. *Government courier, November 17, 2017. Vol. 217*. [in Ukrainian].

6. Lopushynsky. I.P. (2018). "Digital workplaces" of civil servants as a significant component of e-government in Ukraine. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/29.pdf [in Ukrainian].
7. Digital McKinsey (2024). URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/>
8. Lyashenko, V.I., Vyshnevsky, O.S. (2018). Digital modernization of the economy of Ukraine as an opportunity for breakthrough development. NAN Ukrayiny, Instytut ekonomiky promyslovosti. [in Ukrainian].

The article was received by the editors 15.10.2024.

The article is recommended for printing 20.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-08>
УДК 351/354

Хожило Максим Едуардович,
кандидат технічних наук,
докторант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»,
пр. Д. Яворницького, 19, м. Дніпро, 49005, Україна
e-mail: m.khozhylo@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1841-4490>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ ТА ПІДХОДІВ

Анотація. У статті досліджуються процеси трансформації системи державного управління в Україні в умовах сучасних викликів, спричинених як внутрішніми реформаторськими процесами, так і зовнішніми впливами, зокрема європейською інтеграцією та глобалізацією, повномасштабною війною та проблемами, пов'язаними з нею. Аналізуються ключові підходи до модернізації публічного управління, серед яких виділяються адаптація європейських стандартів управління, імплементація принципів прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правового забезпечення, яке регулює реформування системи державного управління, а також практичному втіленню концепції децентралізації, що стала однією з найбільш значущих реформ останніх років.

Розглядаються особливості організації публічних послуг, цифрової трансформації управлінських процесів та інноваційних підходів до ухвалення рішень на різних рівнях влади. Визначаються основні виклики, що постають перед державним управлінням, зокрема недосконалість механізмів комунікації між органами влади та громадянським суспільством, брак кваліфікованих кадрів та повільна адаптація до європейських стандартів, корупційні ризики та «спадок» СРСР. Наголошено на необхідності впровадження інтегрованих підходів, що враховують як національні особливості, так і найкращі світові практики, наявні воєнні виклики та процеси наступної повоєнної відбудови.

Запропоновано перспективні напрями вдосконалення державного управління, серед яких: підвищення рівня цифровізації та автоматизації управлінських процесів, розвиток людського капіталу в системі державного управління, запровадження дієвих механізмів моніторингу та оцінювання результативності реформ. Отримані висновки можуть бути корисними для розробки практичних рекомендацій з підвищення ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку України.

Ключові слова: державне управління, реформи, децентралізація, європейська інтеграція, трансформація, публічне управління, сталий розвиток, принципи, підходи.

Як цитувати: Хожило М. Е. Трансформація системи державного управління в сучасній Україні: аналіз основних принципів та підходів. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-08>

In cites: Khozhylo, M.E. (2024). Transformation of the public administration system in modern Ukraine: analysis of basic principles and approaches. *State Formation*, no. 2(36), 117–128. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-08> [in Ukrainian].

Постановка проблеми. Сучасна Україна перебуває на етапі фундаментальних перетворень системи державного управління, обумовлених як внутрішніми потребами модернізації, так і зовнішніми викликами. Війна, що розпочалася внаслідок воєнної агресії Російської Федерації, створила безпрецедентні умови для функціонування управлінських систем, висунувши на перший план питання безпеки, ефективності функціонування державних інституцій та органів місцевого самоврядування в контексті їхньої спроможності забезпечувати базові потреби суспільства.

Зазначимо, що трансформація системи державного управління в сучасній Україні відбувається не еволюційним шляхом, а скоріш за все відбувається в турборежимі як реакція на інтегровані (внутрішні та зовнішні виклики). Це пояснюється одночасною тиском на систему державного управління таких ускладнених негативними наслідками викликів, як демографічна криза, економічна нестабільність та руйнування економічної та соціальної інфраструктури. Все перелічене, безумовно, вимагає невідкладних дій для адаптації системи державного управління до реалій воєнного стану та перспектив повоєнної відбудови. Тото, актуально постає необхідність пошуку та обґрунтування нових теоретичних підходів до трансформації системи державного управління в Україні, які повинні базуватися на засадах комплексності, а також враховувати історичний контекст та особливості національного виміру зазначеної державноуправлінської проблеми в контексті перспективи європейської інтеграції української держави до країн ЄС. Успішна реалізація цієї трансформації є ключовою передумовою забезпечення стабільного розвитку України, підвищення добробуту її громадян та зміцнення позицій української держави на міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження проблематики щодо трансформації державного управління в Україні знаходяться практично постійно у зоні підвищеної наукової уваги вітчизняних дослідників. У своїх наукових працях П. Кузик наголошує, що ефективність управління можлива лише за умови інтеграції інноваційних моделей та оптимізації адміністративних процесів [9, с. 34]. Аспекти оцінки результативності реформ у сфері державного управління розглядають В. Бакуменко, О. Білоусова, В. Білоусов, відзначаючи необхідність запровадження нових індикаторів оцінювання [1, с. 286]. Історико-генезисний аспект трансформації управління розкриває В. Колечкін [6, с. 34], зазначаючи, що для України критично важливим є створення моделі державного управління з високим рівнем адаптаційних можливостей до змін. К. Гавриленко, І. Юхно, В. Баштанник стверджують, що державні реформи мають враховувати регіональні особливості та забезпечувати децентралізацію влади [3, с. 7]. Актуальні аспекти трансформації державного управління у період війни висвітлюють Н. Гончарук та А. Чередниченко, наголошуючи на значенні європейських цінностей у формуванні стратегії післявоєнної відбудови [5, с. 46].

Таким чином, сучасні дослідження охоплюють широке коло актуальних напрямів реформування державного управління в умовах дії правового режиму воєнного стану та на період повоєнної відбудови, однак їх не можна назвати вичерпними через велику суспільну значимість системи державного управління, трансформація якої відбувається в умовах дихотомічного перетину суспільних відносин. З одного боку, це дія внутрішніх негативних чинників, таких як соціально-економічні наслідки пандемії COVID-19, повномасштабне розгортання збройного конфлікту проти України, енергетична та демографічна криза. З іншого боку, трансформаційні процеси у сфері державного управління обумовлені необхідністю досягнення цілей української держави щодо членства в ЄС та необхідністю формування стійкості системи державного управління в умовах глобалізаційних викликів.

Мета статті полягає у дослідженні сучасних підходів, принципів та перспектив трансформації системи державного управління в Україні в умовах глобалізації, євроінтеграційних процесів та соціально-економічних викликів.

Застосована методологія і методи. Проведене дослідження здійснено на основі застосування таких принципів: системність – механізми державного управління процесами трансформації розглядаються у взаємозв'язку їх основних елементів; об'єктивність – забезпечує подолання суб'єктивних підходів та емоційних суджень у дослідженні; історизм – обраний предмет дослідження розглядається в контексті його виникнення та постійного розвитку. Дослідження базується також на методах аналізу і синтезу. Комплексне застосування означених принципів та методів наукового пізнання дозволило графічно представити структуру основних складових модернізації публічного управління в Україні. Теоретичне узагальнення як метод наукового пізнання слугував основою для підготовки загальних висновків проведеного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація системи державного управління в Україні є складним і багатогранним процесом, зумовленим як внутрішніми реформаторськими ініціативами, так і зовнішніми чинниками, серед яких особливе місце займають європейська інтеграція, глобалізаційні процеси та соціально-економічні виклики та наслідки, пов'язані з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною.

Сучасна трансформація системи державного управління в Україні розпочалася в умовах стрімкої інтеграції до європейського простору [9; 12; 13]. Вітчизняні науковці відзначають, що базові моделі реформування в Україні мають враховувати не лише внутрішні особливості, але й досвід країн ЄС, де публічне управління базується на принципах відкритості, орієнтації на громадян та верховенства права [8, с. 35]. Умовою ефективності таких реформ є гармонізація законодавчої бази, розбудова інституційної спроможності та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних

технологій. Водночас, такі автори, як К. Гаврилечко, І. Юхно та В. Баштанник підкреслюють, що конституційні зміни, що супроводжують європейську інтеграцію, є важливим аспектом побудови нового адміністративного простору [3, с. 8].

Іншою суттєвою складовою трансформаційних процесів є глобалізація, яка спричиняє необхідність адаптації національних моделей управління до світових викликів. Вплив глобалізації підсилюється локальними проблемами, такими як соціально-економічна нестабільність і виклики, зумовлені регіональними конфліктами. Як зазначають вітчизняні автори, національні держави мають шукати баланс між збереженням своєї ідентичності та відкритістю до міжнародного співробітництва, що є особливо важливим в умовах військових конфліктів [10, с. 109].

Важливу роль у трансформації державного управління відіграють внутрішні реформаторські процеси, які спрямовані на вдосконалення механізмів управління, розбудову інституційної спроможності та створення ефективної системи надання адміністративних послуг. Ці послуги мають бути доступними, зручними для громадян та відповідати сучасним стандартам. Також дослідники підкреслюють, що реформування державного управління має базуватися на чіткій стратегії, яка враховує як короткострокові, так і довгострокові цілі [5, с. 47].

Відомо, що модернізація публічного управління є однією з ключових умов ефективного розвитку демократичних суспільств, особливо в умовах євроінтеграції та глобалізації. Цей процес передбачає не лише адаптацію сучасних інструментів управління, але й запровадження нових принципів, що відповідають таким стандартам європейського врядування як:

- транспарентність;
- підзвітність;
- ефективність;
- орієнтація на потреби громади.

Зокрема, Україна, перебуваючи на шляху активних реформ, намагається досягти належного рівня ефективності на шляху впровадження концепцій та підходів, спрямованих на вдосконалення системи державного управління, аби відповідати викликам сучасності (табл. 1).

У контексті адаптації європейських стандартів в національний простір державноуправлінської діяльності важливу роль відіграє процес гармонізації правових, адміністративних та управлінських механізмів, що дозволяє досягти узгодженості між національними політиками та принципами, закладеними в основі функціонування європейського адміністративного простору.

Таблиця 1. – Основні аспекти модернізації публічного управління в Україні
 Table 1. – Main aspects of public administration modernization in Ukraine

Ключовий підхід	Зміст ключового підходу	Переваги ключового підходу
Адаптація європейських стандартів управління	Гармонізація правових, адміністративних та управлінських механізмів, узгодження з європейськими принципами публічного управління	Забезпечення відповідності європейським стандартам, покращення міжнародного іміджу країни, узгодження політик із практиками ЄС
Транспарентність	Забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади. Впровадження електронного врядування для зниження корупційних ризиків	Підвищення довіри громадян до влади, мінімізація корупції, спрощення доступу до інформації та адміністративних послуг
Підзвітність	Зобов'язання звітувати перед громадянами про досягнуті результати. Оцінка ефективності надання адміністративних послуг як індикатор підзвітності	Контроль якості надання послуг, підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення прозорості роботи органів влади
Ефективність	Оптимізація використання ресурсів для досягнення максимально можливих результатів. Довгострокова оцінка результатів реформ	Зменшення витрат ресурсів, досягнення більшої результативності програм, стійкий розвиток та максимальна віддача від інвестицій у реформи
Орієнтація на потреби громадян	Забезпечення зручності та доступності адміністративних послуг. Використання цифрових технологій для скорочення часу та витрат громадян на отримання послуг	Задоволення потреб громадян, підвищення рівня довіри до держави, створення комфортного середовища для реалізації прав і свобод
Цифровізація управлінських процесів	Використання цифрових інструментів для підвищення прозорості, ефективності та залучення громадян до процесу ухвалення рішень	Автоматизація процесів, спрощення доступу до послуг, інтеграція громадян до управлінських процесів, зменшення бюрократизації
Антикорупційні механізми на всіх рівнях публічного управління	Запобігання корупції через підвищення прозорості, контроль за використанням ресурсів і вдосконалення процедур управління	Зниження рівня корупції, ефективніше використання ресурсів, підвищення довіри до влади як на національному, так і на міжнародному рівнях

*Джерело: складено автором на основі аналізу джерел.

*Source: compiled by the author based on analysis of sources.

Упровадження таких стандартів має враховувати історичні та соціокультурні особливості країни, що забезпечить їхню ефективну інтеграцію [5, с. 36]. Водночас адаптація передбачає необхідність розбудови інституційної спроможності органів публічної влади для виконання нових завдань, що виникають у зв'язку з інтеграцією до європейського простору. У науковому виданні «Енциклопедичний словник з державного управління» (2010) дослідник С. О. Кравченко при визначенні терміну «Трансформації управлінські» зазначав про важливість урахування принципу об'єктивності державного управління. Сутність цього принципу полягає у тому, що системну трансформацію управлінську в певній країні необхідно проводити з урахуванням тенденцій розвитку суспільства та самого державного управління як у цій країні, так і у світі. Ми повністю підтримуємо позицію знаного вченого.

Один із основних викликів у процесі трансформації державного управління – це забезпечення транспарентності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, державних установ, закладів та підприємств тощо. Принцип транспарентності спрямований на створення умов, за яких громадяни матимуть вільний доступ до інформації про рішення та дії органів влади. Також транспарентність є важливою умовою підвищення довіри громадян до влади, особливо в умовах конституційних змін та інституційної трансформації [3, с. 8]. Упровадження принципу транспарентності передбачає, водночас, і розвиток електронного врядування. Такий підхід дозволяє зменшити ризики корупції, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління та спростити доступ до адміністративних послуг.

Значущим аспектом у процесі модернізації є імплементація антикорупційних механізмів. Протидія корупції є невід'ємною складовою створення ефективної та прозорої системи публічного управління [11, с. 127]. Особливо це актуально в умовах війни та повоєнного відновлення України, коли ефективне використання ресурсів набуває особливої важливості.

Іншим фундаментальним принципом є підзвітність, яка полягає у зобов'язанні органів влади звітувати перед громадянами про виконану роботу та досягнуті результати. Як підкреслюють науковці, одним із ключових індикаторів підзвітності є якість надання адміністративних послуг, що безпосередньо впливає на задоволення потреб громадян. Для цього важливо розробити механізми моніторингу, оцінки та коригування дій органів влади, що дозволить забезпечити відповідність очікуванням суспільства.

Ефективність як принцип модернізації публічного управління передбачає оптимізацію використання ресурсів для досягнення максимально можливих результатів. У контексті реформи державного управління в Україні ефективність розглядається не лише з точки зору економії фінансових ресурсів, але й із позицій підвищення результативності програм та ініціатив. Українські науковці наголошують, що для оцінки ефективності реформ необхідно враховувати довгострокові результати, зокрема ступінь задоволення суспільних потреб та досягнення цілей стратегії розвитку [1, с. 288].

Тож можна зробити висновок, що подальша трансформація публічного управління в Україні повинна базуватися на комплексному підході, який охоплює адаптацію європейських стандартів, забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Лише за умов поєднання цих принципів в державноуправлінській діяльності можна забезпечити стійкий розвиток суспільства та релевантність системи державного управління у формуванні національної відповіді на сучасні виклики та загрози. Для досягнення цих цілей важливо продовжувати реформування системи управління з урахуванням найкращих європейських практик та власного досвіду.

Водночас, варто зазначити, що сучасна трансформація державного управління в Україні обумовлена низкою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, серед яких європейська інтеграція, глобалізаційні виклики, наслідки повномасштабної війни, а також історичний контекст, що включає «спадок» радянської системи управління. Така ситуація потребує системного аналізу викликів і запровадження інтегрованих підходів, які враховують як національні особливості, так і найкращі міжнародні практики.

Організація надання доступних безпечних та якісних публічних послуг в Україні залишається одним із пріоритетних напрямів реформування системи державного управління. Якість надання адміністративних послуг є індикатором ефективності реформи публічного управління. Основними проблемами залишаються недосконалість механізмів комунікації між громадянами та органами влади, недостатній рівень автоматизації процесів та брак системного підходу до вдосконалення послуг.

Цифрова трансформація управлінських процесів є однією з найважливіших складових сучасних реформ. Інноваційні технології впроваджуються для оптимізації роботи державних органів, покращення якості надання послуг та підвищення прозорості державного управління. Використання комплексних систем управління дозволяє підвищити ефективність державної політики на всіх рівнях. Проте одним із головних викликів залишається недостатній рівень цифрових навичок серед державних службовців, що уповільнює впровадження сучасних рішень.

Принцип інноваційності при ухваленні рішень є ще одним важливим аспектом трансформації державного управління. Сучасні методи стратегічного планування, прогнозування та аналізу даних дають змогу державним органам реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема, в умовах війни. Ухвалення рішень має базуватися на довгостроковій стратегії розвитку, що враховує воєнні виклики та необхідність повоєнної відбудови.

Зазначимо, що недосконалість механізмів комунікації між органами влади та громадянським суспільством значно ускладнює реалізацію реформ, знижує довіру громадян до влади та створює ризики соціальних конфліктів. Відсутність ефективних інструментів зворотного зв'язку та прозорого моніторингу діяльності влади часто призводить до непрозорих рішень. На додаток, проблема браку кваліфікованих кадрів є однією з головних

перешкод для впровадження змін. Недостатня мотивація, низький рівень оплати праці та слабкий професійний розвиток державних службовців є основними причинами кадрового дефіциту.

Ще одним значним викликом є повільна адаптація до європейських стандартів. Інтеграція з європейським адміністративним простором потребує не лише правових змін, але й розбудови нових інституційних механізмів, які дозволять реалізовувати політику прозорості, підзвітності та ефективності. У цьому контексті особливу увагу слід приділити «спадку» радянської системи управління, який і досі впливає на управлінські процеси в Україні. Авторитарні практики, що історично склалися, стримують розвиток демократичних підходів до управління, ускладнюючи адаптацію до сучасних стандартів.

Для вирішення зазначених проблем важливо впроваджувати інтегровані підходи, які поєднують найкращі світові практики з урахуванням національних особливостей. Впровадження інноваційних механізмів управління має базуватися на системному аналізі викликів і можливостей, зокрема з огляду на воєнні умови та повоєнну відбудову [2, с. 11].

Таким чином, трансформація системи державного управління в Україні потребує системного підходу, який враховує особливості сучасних викликів. Це включає вдосконалення механізмів надання публічних послуг, цифровізацію управлінських процесів, боротьбу з корупцією та адаптацію до європейських стандартів. Лише за умови інтеграції національних і міжнародних підходів Україна зможе забезпечити ефективність реформ і досягти стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Отримані висновки є базою для розробки практичних рекомендацій з підвищення ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Впровадження інновацій у державному управлінні дозволить забезпечити досягнення цілей сталого розвитку України-2030, пріоритетними з яких є економічне зростання, соціальна справедливість, екологічна стійкість і підвищення якості життя громадян [14]. Сучасний світ висуває до держав та національних урядів нові вимоги, які неможливо ігнорувати. Лише системний і комплексний підхід до вдосконалення державного управління, що базується на інтеграції сучасних технологій, розвитку людського потенціалу та ефективному оцінюванні результатів діяльності, дозволить Україні відповідати цим вимогам і створювати умови для її сталого розвитку як незалежної правової демократичної соціальної та європейської держави.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Ключовим елементом трансформації системи державного управління є адаптація європейських стандартів і діяльності всіх гілок влади та на всіх рівнях управління, що передбачає імплементацію принципів прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Особливу роль у цих процесах відіграють нормативно-правове забезпечення реформ та концепція децентралізації, яка довела свою ефективність як одна з найважливіших реформ останнього десятиліття.

Особливості організації публічних послуг та цифрової трансформації управлінських процесів забезпечують швидкий і прозорий доступ громадян до адміністративних послуг, а також оптимізують внутрішні процеси в державних установах. Інноваційні підходи до ухвалення управлінських рішень на основі використання цифрових технологій, аналізу даних та стратегічного планування дозволяють забезпечувати гнучкість і адаптивність системи державного управління в умовах динамічних змін та системних викликів.

Серед основних викликів, що стоять перед державним управлінням, є недосконалість комунікацій між органами влади та громадянським суспільством, брак кваліфікованих кадрів, корупційні ризики та уповільнену адаптацію до європейських стандартів. Значною перешкодою залишається «спадок» радянської системи управління, що обмежує впровадження демократичних підходів у публічному управлінні.

Надзвичайно важливим для підвищення ефективності державного управління у період трансформацій є застосування моделі інтегрованого підходу, який дозволяє враховувати національні особливості, найкращі міжнародні практики та сучасні виклики, пов'язані з війною і необхідністю повоєнної відбудови. Важливим завданням для органів державної й місцевого самоврядування є поєднання технологічних рішень із розвитком людського капіталу, що є основою для впровадження змін.

Серед перспективних напрямів вдосконалення державного управління варто відзначити підвищення рівня цифровізації, розвиток людського капіталу, впровадження ефективних механізмів моніторингу та оцінювання результативності державних реформ. Ці напрями створюють підґрунтя для досягнення цілей сталого розвитку України-2030.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В., Білоусова О., Білоусов В. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 286–308. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14>
2. Баштанник О. Концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-2>
3. Гавриленко К. М., Юхно І. В., Баштанник В. В. Формування адміністративного простору реалізації публічноуправлінської діяльності в умовах конституційних змін в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.1>
4. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 3(75). С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)
5. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 6. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>

6. Колечкін В. Історико-генезисний аспект державного управління в інформаційній сфері України в контексті проблем та засад формування сучасної моделі такого управління. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 1 (73). С. 34–39. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1\(73\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1(73)-5)
7. Кормич Л. І., Кормич А. І. Вдосконалення публічного управління в Україні в контексті діджиталізації: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1295>
8. Кузик П. М. Аналіз базових моделей розвитку публічного управління в Україні. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 34–37. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-4)
9. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): закон України від 7 лютого 2019 року № 2680. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text>
10. Радзівська С. Трансформація національної держави і державного управління в умовах загострення суперечностей глобалізації та локалізації: протиріччя й очікування. *Молодий вчений*. 2022. № 12 (112). С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-20>
11. Француз А. Й., Васечко А. В. Протидія корупційним проявам в умовах війни в Україні. *Legal Bulletin*. 2024. № 14. С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-14-A17>
12. On the ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand : Law of Ukraine dated September 16, 2014 № 1678. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n>
13. Ukraine received the status of an EU candidate country. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-chlenstvo-v-ye>
14. 17 Goals to Transform Our World. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/>

Стаття надійшла до редакції 30.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 02.11.2024 р.

Khozhylo M. E.,

PhD of Technical Sciences,

Doctoral student, Dnipro University of Technology,

19, D. Yavornytskyi Avenue, Dnipro, 49005, Ukraine

e-mail: m.khozhylo@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1841-4490>

TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN MODERN UKRAINE: ANALYSIS OF BASIC PRINCIPLES AND APPROACHES

Annotation. The article examines the processes of transformation of the public administration system in Ukraine in the context of modern challenges caused by both internal reform processes and external influences, in particular, European integration and globalisation, full-scale war and problems related to it. The article analyses key approaches to the modernisation of public administration, including the adaptation of European governance standards, implementation of the principles of transparency, accountability, efficiency and focus on the needs of citizens. Particular attention is paid to the analysis of the legal framework governing the reform of the public administration system, as well as to the practical implementation of the decentralisation concept, which has become one of the most significant reforms of recent years.

The article examines the peculiarities of organisation of public services, digital transformation of management processes and innovative approaches to decision-making at various levels of

government. The author identifies the main challenges facing public administration, including imperfect communication mechanisms between the authorities and civil society, lack of qualified personnel and slow adaptation to European standards, corruption risks and the 'legacy' of the USSR.

The author emphasises the need to introduce integrated approaches that take into account both national peculiarities and the best international practices, existing military challenges and the processes of subsequent post-war reconstruction.

Promising directions for improving public administration are proposed, including: increasing the level of digitalisation and automation of management processes, developing human capital in the public administration system, introducing effective mechanisms for monitoring and evaluating the effectiveness of reforms. The findings may be useful for developing practical recommendations for improving the efficiency of public authorities and local self-government bodies aimed at achieving the goals of sustainable development of Ukraine.

Keywords: *public administration, reforms, decentralization, European integration, transformation, public administration, sustainable development, principles, approaches.*

REFERENCES

1. Bakumenko, V., Bilousova, O., & Bilousov, V. (2020). Principles for evaluating the effectiveness and efficiency of public administration reforms. *Public Administration and Regional Development*, 7, 286–308. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14> [in Ukrainian].
2. Bashtannik, O. (2023). Conceptual foundations for defining the phenomenon of capacity in the modern methodology of public administration. *Public Administration and Local Self-Government*, (2), 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-2> [in Ukrainian].
3. Gavrylenko, K.M., Yukhno, I.V., & Bashtannik, V.V. (2022). Formation of an administrative space for public management activities under constitutional changes in Ukraine. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, 2, 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.1> [in Ukrainian].
4. Galich, Y., & Mohyl, O. (2024). Directions for reforming the public administration system in Ukraine in the context of the European integration vector. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 3(75), 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1) [in Ukrainian].
5. Goncharuk, N., & Cherednichenko, A. (2022). Modernization of public administration in Ukraine during wartime and the post-war period in the context of European values. *Aspects of Public Administration*, 10(6), 46–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243> [in Ukrainian].
6. Kolehkin, V. (2024). Historical-genesis aspect of state administration in the information sphere of Ukraine in the context of problems and foundations for forming a modern management model. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 1(73), 34–39. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1\(73\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1(73)-5) [in Ukrainian].
7. Kormych, L.I., & Kormych, A.I. (2022). Improving public administration in Ukraine in the context of digitalization: Theoretical aspect. *Actual Problems of Politics*, 69, 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1295> [in Ukrainian].
8. Kuzik, P.M. (2022). Analysis of basic development models of public administration in Ukraine. *Public Governance*, 3(31), 34–37. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-4) [in Ukrainian].
9. For the introduction of amendments to the Constitution of Ukraine (the state's strategic course towards achieving full membership of Ukraine in the European Union and the North Atlantic Treaty Organization): Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text> [in Ukrainian].
10. Radzievska, S. (2022). Transformation of the nation-state and public administration under the intensification of globalization and localization contradictions: Contradictions and

expectations. *Young Scientist*, 12(112), 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-20> [in Ukrainian].

11. Francuz, A.Y., & Vasechko, A.V. (2024). Counteracting corruption manifestations during wartime in Ukraine. *Legal Bulletin*, 14, 126–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-14-A17> [in Ukrainian].

12. On the ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand: Law of Ukraine dated September 16, 2014 № 1678. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n>

13. Ukraine received the status of an EU candidate country. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-chlenstvo-v-ye>

14. 17 Goals to Transform Our World. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/>

The article was received by the editors 30.09.2024.

The article is recommended for printing 02.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-09>

УДК 351: 323.2

*Лопатченко Іван Сергійович,**аспірант 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: ivan.lopatchenko@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-2777-7189>*

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІА-КОМУНІКАТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. Важливість медіа-комунікації в публічному управлінні зумовлена необхідністю швидкого та якісного обміну інформацією між державними структурами та громадянами. У контексті глобалізації та цифровізації суспільства медіаресурси стають не лише засобом інформування, а й платформою для двостороннього діалогу, громадського контролю та залучення громадян до управлінських процесів. Крім того, медіа-комунікативний механізм відіграє ключову роль у формуванні суспільної думки, забезпеченні підзвітності та відповідальності державних структур перед громадянами. Успішне впровадження медіа-комунікативних технологій сприяє зміцненню довіри до органів влади, підвищенню якості публічних послуг і створенню умов для активної участі громадян у демократичних процесах. Дослідження сучасних підходів до застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління в Україні, особливо в умовах війни, є актуальним завданням, що вимагає системного аналізу, впровадження інноваційних технологій та розробки ефективних комунікаційних стратегій у сфері публічного управління.

Ключові слова: *публічне управління, механізм, комунікація, медіа, органи влади, громадськість, цифрові технології.*

Постановка проблеми. У сучасному світі медіа-комунікативний механізм є важливим інструментом у системі публічного управління. Швидкий розвиток цифрових технологій, зростання популярності соціальних мереж та онлайн-платформ сприяють трансформації способів комунікації між владою та громадянами. Ефективне використання медіа дозволяє підвищити прозорість, доступність та відкритість діяльності органів влади, що є ключовими чинниками демократичного управління.

Як цитувати: Лопатченко І. С. Сучасний стан застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 129–135 DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-09>

In cites: Lopatchenko, I.S. (2024). The current state of application of the media-communicative mechanism of public administration in Ukraine. *State Formation*, no. 2 (36), 129–135. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-09> [in Ukrainian].

© Лопатченко І. С., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Значення медіа-комунікації в публічному управлінні зумовлене необхідністю швидкого та якісного обміну інформацією між державними структурами та громадянами. В умовах глобалізації та цифровізації суспільства медіа-ресурси стають не лише інструментом інформування, а й платформою для двостороннього діалогу, громадського контролю та залучення громадян до управлінських процесів. Окрім цього, медіа-комунікативний механізм відіграє важливу роль у формуванні суспільної думки, забезпеченні підзвітності та відповідальності державних структур перед громадянами. Успішне впровадження медіа-комунікативних технологій сприяє зміцненню довіри до органів влади, покращенню якості державних послуг та створенню умов для активної участі громадян у демократичних процесах.

Таким чином, дослідження сучасних підходів до застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління в Україні, особливо в сучасних умовах війни, є надактуальним завданням, яке вимагає системного аналізу, впровадження інноваційних технологій та розробки ефективних стратегій комунікації у сфері публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань медіа-комунікативного механізму публічного управління займалися українські та зарубіжні науковці. Роботи присвячені даному напрямку мають у своєму доробку наступні науковці: Г. Гайович, З. Гбур, П. Клімушин, О. Михайловська, Б. Преторіус, О. Рачинська, О. Сорокін, Б. Ткач. Проте постійний динамічний розвиток технологій та впровадження в публічне управління нових елементів взаємодії призводять до необхідності системних наукових розробок у цьому напрямку.

Метою роботи є аналіз сучасного стану застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління в Україні.

Застосована методологія і методи Методологія дослідження поєднує комплекс сучасних філософських, загальнонаукових, спеціально-наукових методів пізнання, включаючи діалектичний, системний, структурно-функціональний, класифікації тощо.

Виклад основного матеріалу. Як зазначають науковці, щодо медіа-комунікативного механізму в публічному управлінні, то він ґрунтується на поєднанні теорії комунікацій, інформаційного менеджменту та сучасних технологічних підходів. Медіа-комунікативний механізм можна розглядати як системний процес, що забезпечує ефективний обмін інформацією між державними структурами та громадськістю з метою досягнення прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів публічного управління [4].

Основними елементами цього механізму визначають наступні:

- комунікаційні стратегії: планування та реалізація стратегій для досягнення ефективного діалогу з громадськістю;
- інформаційні ресурси: використання офіційних сайтів, соціальних мереж, мобільних додатків та інших цифрових платформ для поширення інформації;
- зворотний зв'язок: забезпечення ефективних каналів для отримання відгуків від громадян;

– інтерактивність: залучення громадськості через онлайн-форуми, консультації та голосування.

Також важливим є розуміння ролі медіа як посередника між владою та громадськістю, що допомагає створювати позитивний імідж державних інституцій і підвищувати рівень довіри до них. Медіа-комунікативний механізм не лише забезпечує передачу інформації, але й формує суспільну думку, впливає на поведінку громадян та сприяє розвитку громадянського суспільства. Збалансоване поєднання традиційних і новітніх медіа дозволяє максимально ефективно реалізовувати завдання сучасного публічного управління [8].

Медіа-комунікативний механізм у публічному управлінні охоплює набір методів, інструментів та технологій, що забезпечують ефективну взаємодію між державними структурами та громадськістю. Основними завданнями цього механізму є інформування громадян, залучення їх до процесів прийняття рішень, забезпечення зворотного зв'язку та формування позитивного іміджу державних інституцій.

При розгляді основних напрямів застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління, виділяють наступні [9].

1. Цифрові платформи та соціальні мережі.

Соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter, Instagram, стали основними каналами комунікації між органами влади та громадськістю. Вони дозволяють оперативно поширювати інформацію, реагувати на запити громадян і проводити інтерактивні опитування. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації України активно використовує Telegram-канали для інформування громадян про нові послуги, ініціативи та важливі зміни у законодавстві. Велика кількість підписників дає можливість швидко доносити до значних верств населення важливу інформацію.

2. Офіційні веб-сайти державних установ.

Вебсайти органів влади є важливим ресурсом для доступу до публічної інформації. Вони містять нормативно-правові акти, звіти, плани роботи та інші документи. Наприклад, портал "Дія" дозволяє громадянам швидко та зручно отримати державні послуги в онлайн-режимі.

3. Електронне урядування (e-governance).

Системи електронного урядування забезпечують автоматизацію адміністративних послуг, що дозволяє громадянам швидко отримувати необхідні послуги. Наприклад, електронний кабінет платника податків дозволяє підприємцям та громадянам подавати звітність та сплачувати податки без відвідування податкових інспекцій.

4. Інтерактивні онлайн-форуми та платформи для обговорень.

Громадяни можуть брати участь у публічних обговореннях та консультаціях завдяки спеціально створеним онлайн-платформам. Наприклад, на платформі "ВзаємоДія" громадяни можуть подавати свої пропозиції щодо покращення діяльності державних органів та брати участь у громадських обговореннях.

5. Прямі трансляції та відеозвернення.

Органи державної влади дедалі частіше використовують прямі трансляції та відеозвернення для оперативного інформування громадськості. Наприклад, регулярні брифінги представників Міністерства охорони здоров'я під час пандемії COVID-19 допомагали населенню отримувати актуальну інформацію у режимі реального часу. Це також є надактуальним під час воєнних дій, коли кожного дня Президент України записує відеозвернення до населення з оперативною інформацією про ситуацію на різних ділянках фронту та прийнятими політичними рішеннями.

6. Мобільні додатки для громадян.

Державні установи активно розробляють мобільні додатки для зручного доступу до послуг. Наприклад, додаток "Дія" дозволяє громадянам отримувати цифрові документи, користуватися державними послугами та проходити ідентифікацію.

7. Інформаційні кампанії та соціальна реклама.

Ефективні медіа-кампанії дозволяють доносити важливу інформацію до широких верств населення. Наприклад, кампанія "Залишайся вдома" під час карантину закликала громадян дотримуватися правил безпеки.

Застосування медіа-комунікативного механізму в публічному управлінні, хоча й має значний потенціал, супроводжується рядом викликів та проблем, які потребують системного вирішення. Якщо поглянути на цифри проникнення інтернету 2015 року, то згідно з дослідженнями охоплення населення інтернетом складало не більше 35%. Стрімкий розвиток технологій, як то 3G та 4G дозволив вже у 2018 році збільшити проникнення до 60%, а вже у 2024 році цей показник складав 72%. Проте незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, значна частина населення, особливо старшого віку, має недостатні навички користування цифровими платформами та онлайн-сервісами. Це ускладнює доступ до інформації та обмежує можливість ефективної участі громадян у процесах публічного управління. Також варто відмітити відсутність чіткої стратегії медіа-комунікації в органах влади. Багато державних установ не мають узгодженої та структурованої стратегії медіа-комунікації. Це призводить до неефективного використання ресурсів, відсутності координації між різними відомствами та низької якості комунікаційних кампаній [7].

Зростання популярності соціальних мереж і цифрових платформ створює сприятливе середовище для поширення неправдивої інформації, маніпуляцій та фейкових новин. Це може підірвати довіру громадян до офіційних джерел інформації та державних установ. Реалізація ефективних медіа-комунікативних стратегій вимагає значних фінансових ресурсів та сучасного технічного забезпечення. Однак у багатьох органах влади спостерігається дефіцит фінансування, що обмежує можливості впровадження інноваційних рішень. У деяких державних структурах існує консервативний підхід до впровадження нових медіа-комунікативних технологій. Бюрократичні процедури та опір змінам можуть суттєво уповільнювати процес модернізації комунікаційних

механізмів. Відсутність належного моніторингу та оцінки ефективності призводить до відсутності чітких інструментів для моніторингу та оцінки ефективності медіа-комунікацій. Без якісного аналізу неможливо визначити слабкі місця та вдосконалити існуючі підходи [2].

Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати комплексні програми з підвищення цифрової грамотності, розробляти єдині стратегії медіа-комунікації, посилювати боротьбу з дезінформацією та забезпечувати достатнє фінансування і технічну підтримку комунікаційних ініціатив у публічному управлінні. Перспективи розвитку медіа-комунікативного механізму

Сучасні інноваційні медіа-платформи надають унікальні можливості для активного залучення громадян до процесів державного управління. Наприклад, платформи електронних петицій, такі як "Єдина система місцевих петицій", дозволяють громадянам вносити свої пропозиції та ідеї, які можуть бути розглянуті на офіційному рівні. Також цифрові платформи для громадських консультацій допомагають виявляти думки населення щодо важливих рішень. Ефективне використання медіа-комунікативного механізму вимагає наявності кваліфікованих фахівців. Організація регулярних тренінгів та навчальних програм для державних службовців з акцентом на розвиток навичок цифрової комунікації та роботи з громадськістю дозволить підвищити якість взаємодії між владою та суспільством. Наприклад, програми, подібні до «Digital Skills for Government», вже показали позитивні результати у багатьох країнах [3].

Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів у сфері медіа-комунікацій. Чат-боти, як, наприклад, «Дія.Бот», забезпечують миттєве надання інформації громадянам, відповіді на поширені запитання та допомогу в користуванні державними послугами онлайн. Крім того, аналітичні інструменти на базі ШІ дозволяють проводити моніторинг громадської думки та прогнозувати соціальні тенденції [1].

Для ефективного функціонування медіа-комунікативного механізму важливо, щоб громадяни володіли базовими навичками цифрової грамотності. Організація навчальних програм, семінарів та інформаційних кампаній з цифрової освіти сприятиме залученню більшої кількості громадян до електронних форм взаємодії з владою. Покращення механізмів контролю за якістю та прозорістю інформації, що поширюється через медіа-канали, є важливим завданням. Регулярні аудити, публічні звіти та оцінки ефективності комунікаційних кампаній дозволять підвищити рівень довіри громадян до державних установ.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Сучасний стан застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління демонструє значний потенціал для покращення взаємодії між владою та громадянами. Використання цифрових платформ, соціальних мереж, інструментів електронного урядування та мобільних додатків дозволяє не лише інформувати населення, але й активно залучати його до процесів прийняття рішень. Разом з тим, існують виклики, такі як недостатня цифрова грамотність,

ризик дезінформації, технічні та фінансові обмеження. Ефективне застосування медіа-комунікативного механізму є ключовим чинником у побудові відкритого, прозорого та інклюзивного публічного управління, що відповідає викликам сучасного суспільства та сприяє його сталому розвитку. Успішне впровадження сучасних медіа-інструментів стане запорукою побудови довіри між громадянами та державою, що є фундаментом стабільного розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Artificial Intelligence and Democracy. URL: <https://il.boell.org/en/2022/01/06/artificial-intelligence-and-democracy>
2. Pretorius B., van Niekerk B. Cyber-Security for ICS/SCADA. *Int. J. Cyber Warf. Terror.* 2016. Vol. 6. P. 1–16.
3. Барегамян С. Х. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/32.pdf
4. Гбур З. В. Основи інформаційної безпеки держави в умовах війни. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6325/13361-1>
5. Дзюндзюк Б. В. Зарубіжний досвід взаємодії органів влади з громадянами в інформаційному суспільстві. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 185–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_3_22
6. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
7. Кількість інтернет-користувачів в Україні збільшилась (інфографіка). URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/443742/kilkist-internet-korystuvachiv-v-ukrayini-zbilshylas-infografika>
8. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Право, публічне управління та адміністрування*. 2024. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07>
9. Рачинська О. Вплив громадської думки на оптимізацію комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. 8 (2). 98–108 DOI: <https://doi.org/10.15421/152024>

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 26.11.2024 р.

Lopatchenko I. S.,

Postgraduate Student of the Department of Public Policy,

Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,

V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: ivan.lopatchenko@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-2777-7189>

THE CURRENT STATE OF APPLICATION OF THE MEDIA-COMMUNICATIVE MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Annotation. The importance of media communication in public administration is due to the need for rapid and high-quality exchange of information between state structures and citizens. In the

context of globalization and digitalization of society, media resources are becoming not only a tool for information, but also a platform for two-way dialogue, public control and citizen involvement in management processes. In addition, the media-communicative mechanism plays an important role in shaping public opinion, ensuring accountability and responsibility of state structures to citizens. The successful implementation of media-communicative technologies contributes to strengthening trust in government bodies, improving the quality of public services and creating conditions for active participation of citizens in democratic processes.

Thus, the study of modern approaches to the application of the media-communicative mechanism of public administration in Ukraine, especially in modern conditions of war, is an urgent task that requires systematic analysis, the introduction of innovative technologies and the development of effective communication strategies in the field of public administration.

Keywords: *public administration, mechanism, communication, media, authorities, public, digital technologies.*

REFERENCES

1. Artificial Intelligence and Democracy. URL: <https://il.boell.org/en/2022/01/06/artificial-intelligence-and-democracy>
2. Pretorius B., van Niekerk B. (2016). Cyber-Security for ICS/SCADA. *Int. J. Cyber Warf. Terror*, vol. 6, 1–16.
3. Baregamyany, S.Kh. (2019). Electronic governance at the national, regional and local levels: current status and prospects for implementation in Ukraine. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/32.pdf [in Ukrainian].
4. Gbur, Z.V. (2022). Fundamentals of information security of the state in the conditions of war. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-106> [in Ukrainian].
5. Dzyundzyuk, B.V. (2016). Foreign experience of citizen-authority interaction in the information societ. *Efficiency of public administration*, vyp. 3, 185–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_3_22 [in Ukrainian].
6. Dreshpak, V.M. (2015). Communications in public administration. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].
7. Kilnist internet-korystuvachiv v Ukrayini zbilshylas (infohrafika). URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/443742/kilnist-internet-korystuvachiv-v-ukrayini-zbilshylas-infografika> [in Ukrainian]
8. Mykhaylovska, O.V., Mykhaylovskyy, I.M., Pylypenko, O.O. (2024). The influence of communications on the efficiency of public administration in crises. *Problems of modern transformations. Series : Law, public administration and management*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07> [in Ukrainian].
9. Rachynska, O. (2020). Influence of Public Opinion on Optimization of Communication Interaction in the Field of Public Administration. *Aspects of public administration*, 8(2), 98–108. DOI: <https://doi.org/10.15421/152024> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 11.10.2024.

The article is recommended for printing 26.11.2024.

ТЕОРІЯ ТА ФІЛОСОФІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-10>

УДК 351.82

Древаль Юрій Дмитрович,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту та публічного врядування
Національного університету водного господарства та природокористування,
вулиця Соборна, 11, м. Рівне, 33000, Україна,
e-mail: drevaly@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-7347-9433>

Карамішев 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: dvk1vip@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>

Величко Даніїл Юрійович,

адвокат
Національної асоціації адвокатів України,
Фізкультурний в'їзд, 1/16, м. Харків, Україна
e-mail: Vel057law@gmail.com

ЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «ПУБЛІЧНИЙ ІНТЕРЕС» У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті розглядаються основні аспекти проблеми співвідношення приватного та публічного інтересу в контексті публічного управління, зокрема питання узгодження приватних та публічних інтересів, роль публічного управління у забезпеченні публічного інтересу, а також способи вирішення конфліктів між інтересами держави та окремої особистості. Досліджено сутність та значення категорії «публічний інтерес» в теорії та практиці публічного управління. Розглянуто проблеми співвідношення інтересів людини і держави, приватного і публічного інтересу. Проаналізовано шляхи узгодження державного інтересу з публічним та множиною приватних інтересів.

Як цитувати: Древаль Ю. Д., Карамішев Д. В., Величко Д. Ю. Значення категорії «публічний інтерес» у системі публічного управління. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 136–145. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-10>

In cites: Dreval, Yu.D., Karamyshev, D.V., Velychko, D.Yu. (2024). The meaning of the category “public interest” in the public administration system. *State Formation*, no. 2(36), 136–145. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-10> [in Ukrainian].

© Древаль Ю. Д., Карамішев Д. В., Величко Д. Ю., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Обґрунтовано твердження, що публічне управління завжди спрямоване на реалізацію та забезпечення публічного інтересу. Запропоновано шляхи вирішення проблеми узгодження державних інтересів та інтересів окремої особистості. Доведено, що предметом публічного інтересу є публічна потреба, яка має соціальний характер та є необхідною для повноцінного функціонування і розвитку суспільства, окремих соціальних груп.

Ключові слова: *публічний інтерес, публічне управління, державний інтерес, приватний інтерес, публічна потреба, суспільство, особистість.*

Постановка проблеми. У будь-які часи і в будь-яких суспільствах існувала проблема співвідношення інтересів людини і держави, приватного і публічного інтересу. У загальному вимірі вона стосується формування та реалізації такої державної політики, яка б мала забезпечити узгодження національних(державних) інтересів та інтересів окремої особистості. Природно, що все це стосується і публічного управління, і як наукової галузі, і як сфери реалізації державно-владних відносин зі змістовною основою у радикальному переосмисленні участі громадян та громадськості у такому процесі.

Співвідношення інтересів людини і держави, приватного і публічного інтересу є однією з найбільш складних проблем для розуміння механізмів функціонування суспільства, держави та інституцій публічного управління. З одного боку, держава повинна захищати та забезпечувати інтереси своїх громадян, створювати умови для їх розвитку та самореалізації. З іншого боку, вона повинна враховувати інтереси суспільства в цілому, забезпечувати його безпеку, стабільність та розвиток. Узгодження державного інтересу з публічним та множиною приватних інтересів вимагає врахування різноманітних факторів. Часто виникають ситуації, коли інтереси окремої людини або групи людей суперечать інтересам суспільства. У таких випадках, публічне управління повинно знаходити баланс між цими інтересами, враховуючи принципи справедливості, пропорційності та законності. Воно повинно бути гнучким та адаптивним, щоб враховувати ці зміни та забезпечувати реалізацію актуальних публічних інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Категорія "публічний інтерес" є однією з ключових у теорії та практиці публічного управління. Їй, у множині значень та символів традиційно відводиться значна увага у працях дослідників із країн з розвиненою демократією. Вона відображає інтереси всього суспільства або його значної частини, що є основою для прийняття рішень та здійснення дій органами державної влади та місцевого самоврядування. На особливу увагу на нашу думку заслуговують оригінальні дослідження та наукові розвідки Р.С. Мельника, які дозволяють проаналізувати категорію «публічний інтерес» як з позиції пошуку його універсального визначення, так і аналізу категорії «публічний інтерес» з позицій доктринального розуміння та практичного застосування у сфері публічного управління. При цьому, як зазначає Р.С. Мельник «публічний інтерес є цінністю другого порядку, перебуваючи у «підпорядкуванні» прав і свобод людини, із якими він повинен

узгоджуватися завжди, коли виникає необхідність його забезпечення та реалізації, за рахунок порушення (обмеження) прав та свобод» [5].

Як зазначалося вище, державний інтерес відображає інтереси держави, як політичного інституту, її безпеку, суверенітет та розвиток. Публічний інтерес, відображає інтереси суспільства в цілому. Приватні інтереси відображають інтереси окремих осіб або груп людей і пов'язані із задоволенням потреб окремої особистості, тоді як публічний інтерес відображає колективні потреби суспільства. Основна проблема полягає в тому, що ці інтереси часто суперечать один одному. Наприклад, приватний інтерес може полягати у максимізації прибутку бізнесу, тоді як публічний інтерес вимагає забезпечення екологічної безпеки або соціальної справедливості [20].

Важливо зазначити, що публічний інтерес не є статичним поняттям. Він змінюється залежно від історичного контексту, соціально-економічних умов та інших факторів. У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття "публічний інтерес", проте, більшість дослідників сходяться на тому, що публічний інтерес має соціальний характер та спрямований на забезпечення широких потреб суспільства в цілому. Причому, ще з 1960-х рр. і до сьогодні наголос ставиться на групах інтересів, тобто різнобічних об'єднань людей на ґрунті спільності потреб та інтересів, що прагнуть впливати на владу з метою відстоювання якихось власних питань. Власне, і на сьогодні більшість досліджень з цієї проблематики стосується структурування таких груп та міри їхнього впливу на владу. Групи інтересів, як слушно вважають М. Бараксо та Б. Шафтнер, «є критично важливими посередницькими інституціями, що зв'язують громадян і політичні еліти, тим самим посилюючи участь і представництво на всіх рівнях влади» [11]. Слід відзначити і напрацювання Ж. Беркхоста та його колег, які на основі робіт Г. Алмонда опрацьовують загальну проблематику зв'язку між організованим представництвом інтересів і демократичним управлінням (пропонуючи навіть власну класифікацію врядування в окремих країнах якраз на основі групової політики, а не лише на основі офіційних урядових процедур) [12].

Для предмету дослідження цієї роботи особливу цінність становлять напрацювання А. Кубка з проблематики державних інтересів, який відзначає ту обставину, що на сьогодні в літературі «має місце некоректне тлумачення інтересів держави», і що «інтерес державного органу (відомчий інтерес) може необґрунтовано визнаватись загальнодержавним інтересом» [4]. Дійсно, яким же є, чи має бути державний інтерес, та як узгоджується державний інтерес з публічним та з множиною приватних інтересів? Це питання ще чекає на окреме спеціальне дослідження.

Метою роботи є з'ясування сутності і значущості категорії «публічний інтерес» в теорії та практиці публічного управління та обґрунтування управлінських підходів що спрямовані на розв'язання суперечностей між приватним та публічним інтересом.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що предметом публічного інтересу є суспільне благо, яке необхідне для повноцінного функціонування і розвитку суспільства, окремих соціальних груп, – публічна потреба, що має соціальний характер, який і робить її публічним інтересом.

Суперечність між приватним та публічним інтересом є неминучою у будь-якому суспільстві, оскільки індивіди прагнуть реалізувати свої особисті цілі, які не завжди збігаються з інтересами колективу. Ця проблема особливо гостро проявляється в умовах глобалізації, коли інтереси транснаціональних корпорацій часто конфліктують з національними інтересами держав [21]. Для узгодження цих інтересів, публічне управління повинно використовувати різні механізми. Згідно з дослідженнями американського політолога Р. Даля, демократія є найефективнішим способом узгодження приватних та публічних інтересів, оскільки вона забезпечує участь громадян у політичному процесі. Одним із ключових механізмів такого узгодження є демократичні інститути, які дозволяють громадянам висловлювати свої інтереси та впливати на прийняття рішень на рівні держави [13]. Проте, демократичні інститути не завжди здатні повністю вирішити цю проблему, особливо в умовах соціальної нерівності. Тому, особливо важливим є забезпечення прозорості та відкритості процесу прийняття рішень, щоб всі зацікавлені сторони мали можливість висловити свою думку та бути почутими.

Публічне управління завжди спрямоване на реалізацію публічного інтересу, тобто колективних цілей, оскільки його основною метою є забезпечення стабільності та розвитку суспільства [16]. При цьому воно має враховувати як інтереси суспільства в цілому, так і інтереси окремих соціальних груп, що досягається через механізми публічної політики, які забезпечують участь громадян у прийнятті рішень. Спрямованість публічного управління на реалізацію та забезпечення публічного інтересу обумовлено тим, що органи державної влади та місцевого самоврядування діють від імені суспільства та повинні враховувати його потреби та інтереси. Реалізація публічного інтересу є основним критерієм ефективності публічного управління. Органи влади повинні прагнути до досягнення суспільно значущих цілей, забезпечувати стабільність та розвиток суспільства, створювати умови для реалізації прав та свобод громадян.

Публічний інтерес є відображенням потреб суспільства та окремих соціальних груп. Це підтверджується дослідженнями американського економіста П. Самуельсона, який визначає публічний інтерес як сукупність благ, які не можуть бути забезпечені через ринкові механізми [19]. Тому, предметом публічного інтересу є публічні потреби, які мають соціальний характер та без вирішення яких неможливе повноцінне функціонування і розвиток суспільства, окремих соціальних груп. Публічні потреби можуть стосуватися різних сфер життя суспільства, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, транспорт, екологія тощо. Зважаючи на це, визначення публічних потреб є важливим завданням публічного управління, у процесі

якого органи публічної влади повинні проводити аналіз потреб суспільства, враховувати думку громадян, залучати експертів для оцінки ситуації та прогнозування майбутніх потреб. На основі цього аналізу, приймаються рішення щодо реалізації публічних інтересів, розробляються програми та проекти, спрямовані на задоволення публічних потреб.

Сучасності ж, за словами Дж.С. Маршала та Е. Шоудера, властиве комплексне розуміння публічного інтересу, який неможливо охопити адміністративною діяльністю та звести лише до інтересів окремих груп чи колективів. На їхню думку, «комплексне розуміння суспільних інтересів, яке дає найкращу надію зробити державні установи відповідними для людей, які живуть під їхньою владою та знаннями» [17]. Таке розуміння публічного інтересу, а разом з цим і перспектив розвитку суспільних процесів в цілому, співзвучне й сучасним напрацюванням на теми публічного управління та адміністрування.

Дійсно, на сьогодні вже чи не аксіоматичним видається твердження щодо «переходу» від застарілої моделі державного управління до сучасної європейської моделі публічного врядування. Своєрідною «візитною карткою» нової моделі слушно вважається активне залучення до процесу управління зацікавлених громадян та громадськості, тобто значне розширення соціальної бази учасників управлінських процесів (у річищі управлінської термінології, яка також розвивається під впливом оновленого розуміння суспільного розвитку, «суб'єкт-об'єкт-суб'єктних», чи в спрощеному розмінні – «суб'єкт-суб'єктних» відносин). Відтак і цілеспрямована діяльність особистості, яка з тієї чи іншої причини «втягується» в публічно-управлінський процес чи навіть просто стає споживачем публічних послуг, реалізується на перетині публічних та приватних інтересів.

Отже, проблема узгодження державних інтересів та інтересів окремої особистості може бути вирішена через створення ефективних механізмів комунікації між державою та громадянами. У сучасних умовах демократичного суспільства ефективна комунікація між державою та громадянами є ключовим елементом у вирішенні публічних інтересів, оскільки вона забезпечує прозорість, підзвітність державних органів та активну участь громадян у прийнятті рішень. Ключовим механізмом у забезпеченні публічних інтересів є налагодження взаємодії із громадянським суспільством та сприяння участі громадян у вирішенні публічних питань.

Громадянське суспільство, яке виступає посередником між індивідом та державою [18] відіграє важливу роль у забезпеченні комунікації з громадянами. Згідно з дослідженнями німецького соціолога Ю. Хабермаса, громадянське суспільство створює публічну сферу, в якій інтереси громадян можуть бути висловлені та враховані при формуванні державної політики [15]. Дослідження української науковиці Т. Безрук показує, що неурядові організації часто виступають посередниками між державою та громадянами, забезпечуючи діалог та сприяючи реалізації публічних інтересів [1]. Інституціалізація участі громадян

у вирішенні публічних питань може відбуватися через організацію громадських слухань і створення громадських рад при органах публічної влади [10]. Крім зазначеного існують й інші форми діалогу з громадськістю, проводяться консультації з експертами, враховуються позиції стейкхолдерів. Згідно з дослідженнями американського політолога Р. Патнема, такі інструменти дозволяють забезпечити прозорість процесу прийняття рішень та підвищити рівень довіри до держави [18].

До основних інструментів комунікації, які сприяють реалізації публічних інтересів слід віднести: електронні платформи, цифрові інструменти та соціальні медіа, які є способами інформування, налагодження різних форм діалогу та зворотного зв'язку із громадянським суспільством. Одним із найефективніших механізмів комунікації між державою та громадянами є використання електронних платформ та цифрових інструментів, що дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією, зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити рівень довіри громадян до держави. В Україні активно розвиваються такі інструменти, як портал «Дія», який надає доступ до державних послуг у цифровому форматі [6]. Цифрові платформи також сприяють участі громадян у публічних обговореннях через онлайн-петиції та опитування, що дозволяє враховувати їхні інтереси при формуванні державної політики. Соціальні медіа стали потужним інструментом комунікації між державою та громадянами, а соціальні мережі дозволяють швидко поширювати інформацію та залучати громадян до обговорення публічних питань [14]. В Україні соціальні медіа активно використовуються для інформування громадян про діяльність державних органів, зокрема через офіційні сторінки міністерств та інших установ [7].

Додаткову ясність у тлумачення зазначеної категорії мають надати напрацювання теоретиків держави і права, насамперед – у питанні щодо сутності публічного та приватного права. У середовищі правознавців широко відомим є вислів давньоримського юриста Ульпіана (так звана «Аксіома Ульпіана, 170-228 н.е.) про те, що публічне є тим, що відноситься до становища Римської держави, тоді як приватні відносяться до користі окремих осіб. Відтак, публічне право – це сфера державних справ, а приватне право – це сфера приватних справ. У більш конкретному тлумаченні фахівців у галузі адміністративного права, публічний інтерес є не чим іншим, як тією чи іншою сукупністю приватних інтересів [3]. Власне, і в тлумаченні Верховного Суду України, «публічним інтересом» є важливі для значної кількості фізичних і юридичних осіб потреби, які відповідно до законодавчо встановленої компетенції забезпечуються суб'єктами публічної адміністрації. Тобто публічний інтерес є не чим іншим, як певною сукупністю приватних інтересів» [8]. Легальне визначення даного поняття наведено у Законі України «Про адміністративну процедуру», відповідно до якого «публічний інтерес – інтерес держави, суспільства, територіальної громади, а також важливі для великої кількості осіб інтереси та потреби» [9].

Водночас і стосовно наведених тлумачень та правових норм можуть виникати деякі питання, а саме: хто і яким чином має вимірювати сукупність приватних інтересів, якою має бути мінімальна кількість осіб-сукупних носіїв публічного інтересу та ін. В якості принаймні часткової відповіді на комплекс зазначених питань може розглядатися зауваження В. Галунька, що «не має значення, інтерес скільки осіб на основі адміністративних норм забезпечує суб'єкт публічної адміністрації. Головне щоб він діяв у суворій відповідності до принципу законності та не відстоював приватних особистих (третіх зв'язаних з ним осіб) та корпоративних інтересів» [2]. Проте на сьогодні і зазначений поділ на публічне та приватне право видається дещо застрілим, і таким, що загалом не відповідає складнощам сучасного суспільного розвитку. Дійсно, загальні засади прав і свобод людини властиві усім сферам правовідносин, як публічним, так і приватним, і не можуть охоплюватися зазначеним розподілом.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Категорія "публічний інтерес" є ключовою у теорії та практиці публічного управління. Вона відображає інтереси всього суспільства або його значної частини та є основою для прийняття рішень та здійснення дій органами державної влади та місцевого самоврядування. Публічне управління завжди спрямоване на реалізацію та забезпечення публічного інтересу, який є предметом суспільної потреби, що має соціальний характер та є необхідною для повноцінного функціонування і розвитку суспільства. Тож, публічний інтерес є важливим елементом суспільного розвитку, оскільки він відображає колективні потреби та забезпечує стабільність суспільства.

Проблема співвідношення приватного та публічного інтересу є складною та багатоаспектною. Її вирішення вимагає врахування різноманітних факторів, включаючи розвиток демократичних інститутів, громадянського суспільства та ефективних механізмів публічного управління. Розв'язання проблем співвідношення інтересів людини і держави, приватного і публічного інтересу, узгодження державного інтересу з публічним та множиною приватних інтересів є важливими завданнями публічного управління, що потребують комплексного підходу та врахування принципів справедливості, пропорційності та законності.

Ефективна комунікація між державою та громадянами є важливим елементом у вирішенні публічних інтересів суспільства. Використання цифрових платформ, активізація громадянського суспільства, проведення публічних слухань та залучення соціальних медіа дозволяють забезпечити прозорість, підзвітність та участь громадян у прийнятті рішень. Досвід України та інших країн свідчить про те, що поєднання традиційних та інноваційних механізмів комунікації є ключем до успішної реалізації публічних інтересів.

Природно, вимагає додаткової аргументації і твердження, що публічне управління завжди спрямоване на реалізацію та забезпечення публічного інтересу. У розрізі ж заявленої у статті теми найперше слід відзначити, що окреслена проблематика поки що не відноситься до переліку важливих

досліджень у сфері науки державного управління. Можливо, проблема співвідношення публічних і приватних інтересів у вирішенні потреб суспільного розвитку поки що недостатньо висвітлена представниками цієї наукової галузі, особливо – у питаннях захисту від збройної агресії та післявоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук О. О., Денисенко І. Д. Українське суспільство: теорія та практика демократичного транзиту. *Сучасне суспільство*. 2013. Вип. 2. С. 13–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc_2013_2_4
2. Галунько В. В. Публічний інтерес в адміністративному праві. *Форум права*. 2010. № 4. С. 178–182. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2010_4_29
3. Коломієць Т. О. Адміністративний примус у публічному праві України : теорія, досвід та практика реалізації : монографія. Запоріжжя : Поліграф, 2004. 403 с.
4. Кубко А. Державні інтереси в правовій системі України: поняття, ознаки, реалізація. *Публічне право*. 2020. № 1 (37). С. 160–168. DOI: <https://doi.org/10.37374/2020-37-15>
5. Мельник Р. С. Публічний інтерес у публічному управлінні: вихідні позиції доктринального розуміння і практичного застосування (за законодавством України та Казахстану). *Адміністративне право і процес*. 2022. № 2 (37). С. 5–20. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-37-2022>
6. Офіційний портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua>
7. Офіційна сторінка Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>
8. Постанова від 13.02.2019 № 810/2763/17 (К/9901/44258/18). *Верховний Суд України*. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/79883398>
9. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02. 2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
10. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України, 3 лист. 2010 р. № 996. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-2010-%EF>
11. Barakso M., Schaffner B. F. Exit, voice, and interest group governance. *American Politics Research*. 2008. 36. С. 186–209. DOI: <https://doi.org/10.1177/1532673X07306545>
12. Berkhout J., Beyers J., Hanegraaff M. The Representative Potential of Interest Groups: Internal Voice in Post-Communist and Western European Countries. *Politics and Governance*. 2022. 11(1). С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.17645/pag.v11i1.5899>
13. Dahl R. A. Democracy and Its Critics. New Haven : Yale University Press, 1991.
14. Gil de Zúñiga, Homero; Huber, Brigitte; Strauß, Nadine. Social media and democracy. *El profesional de la información*. 2018. V. 27. No. 6, С. 1172–1180. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.01>
15. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere. Cambridge : MIT Pres, 1989.
16. Hood C. The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management. Oxford : Oxford University Press, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1093/0198297653.001.0001>
17. Marshall Gary S. and Choudhury Enamu. Public Administration and the Public Interest: Re-Presenting a Lost Concept. University of Nebraska at Omaha. *Public Administration Faculty Publications*. 1997. 72. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/232748832.pdf>
18. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000.
19. Samuelson P. A. The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 1954.

20. Smith A. The Wealth of Nations. *The Pennsylvania State University*, 2005. URL: <https://www.rrojasdatabank.info/Wealth-Nations.pdf>
21. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. New York : W.W. Norton & Company, 2002.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 28.10.2024 р.

Dreval Yu. D.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
Full Professor of the Department of Management and Public Governance
National University of Water and Environmental Engineering
11 Soborna Street, Rivne, 33000, Ukraine
e-mail: drevaly@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-7347-9433>*

Karamyshev D. V.,

*Doctor of Public Administration, Full Professor,
Full Professor of the Public Policy Department,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: dvk1vip@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>*

Velychko D. Yu.,

*Lawyer of the National Bar Association of Ukraine,
Physical Culture Entrance, 1/16, Kharkiv, Ukraine
e-mail: Vel057law@gmail.com*

THE MEANING OF THE CATEGORY “PUBLIC INTEREST” IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Abstract. The article examines the main aspects of the problem of the ratio of private and public interest in the context of public administration, in particular the issue of harmonizing private and public interests, the role of public administration in ensuring the public interest, as well as ways to resolve conflicts between the interests of the state and an individual. The essence and meaning of the category “public interest” in the theory and practice of public administration are investigated. The problems of the ratio of interests of a person and the state, private and public interest are considered. The ways of harmonizing the state interest with the public and a set of private interests are analyzed. The statement that public administration is always aimed at the implementation and provision of the public interest is substantiated. Ways of solving the problem of harmonizing state interests and the interests of an individual are proposed. It is proven that the subject of public interest is a public need that has a social character and is necessary for the full functioning and development of society and individual social groups.

Keywords: *public interest, public administration, state interest, private interest, public need, society, personality.*

REFERENCES

1. Bezruk, O.O., Denysenko, I.D. (2013). Ukrainian society: theory and practice of democratic transit. *Modern society*, is. 2, 13–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc_2013_2_4 [in Ukrainian].

2. Galunko, V.V. (2010). Public interest in administrative law. *Law Forum*, no. 4, 178–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2010_4_29 [in Ukrainian].
3. Kolomiyets, T.O. (2004). Administrative coercion in public law of Ukraine: theory, experience and practice of implementation: monograph. Zaporizhzhia: Poligraf, 403 p. [in Ukrainian].
4. Kubko, A. (2020). State interests in the legal system of Ukraine: concepts, features, implementation. *Public law*. no. 1 (37), 160–168. DOI: <https://doi.org/10.37374/2020-37-15> [in Ukrainian].
5. Melnyk, R.S. (2022). Public interest in public administration: starting positions of doctrinal understanding and practical application (under the legislation of Ukraine and Kazakhstan). *Administrative law and process*, no. 2 (37), 5–20. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-37-2022> [in Ukrainian].
6. Official portal "Diia". URL: <https://diia.gov.ua>
7. Official page of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua>
8. Resolution of 13.02.2019 No. 810/2763/17 (K/9901/44258/18). (2019). Supreme Court of Ukraine. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/79883398>
9. On administrative procedure: Law of Ukraine of 17.02. 2022 No. 2073-IX. (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
10. On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, November 3, 2010 No. 996. (2010). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-2010-%EF>
11. Barakso, M., Schaffner, B.F. (2008). Exit, voice, and interest group governance. *American Politics Research*, 36, 186–209. DOI: <https://doi.org/10.1177/1532673X07306545>
12. Berkhout, J., Beyers, J., Hanegraaff, M. (2022). The Representative Potential of Interest Groups. *Internal Voice in Post-Communist and Western European Countries. Politics and Governance*, 11(1), 1–10. DOI: <https://doi.org/10.17645/pag.v11i1.5899>
13. Dahl, R.A. (1991). *Democracy and Its Critics*. New Haven: Yale University Press.
14. Gil de Zúñiga, Homero; Huber, Brigitte; Strauss, Nadine. (2018). Social media and democracy. *El profesional de la información*, v. 27, no. 6, 1172–1180. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.01>
15. Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
16. Hood, C. (2000). *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*. Oxford: Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/0198297653.001.0001>
17. Marshall, Gary S., Choudhury, Enamu (1997). *Public Administration and the Public Interest: Re-Presenting a Lost Concept*. University of Nebraska at Omaha. *Public Administration Faculty Publications*. 72. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/232748832.pdf>
18. Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
19. Samuelson, P.A. (1954). *The Pure Theory of Public Expenditure*. *The Review of Economics and Statistics*.
20. Smith, A. (2005). *The Wealth of Nations*. The Pennsylvania State University. URL: <https://www.rrojasdatabank.info/Wealth-Nations.pdf>
21. Stiglitz, J.E. (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W. Norton & Company.

The article was received by the editors 18.08.2024.

The article is recommended for printing 28.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-11>

УДК 351.1: 323.21

Ковальчук Вероніка Геннадіївна,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»,
вулиця В. Манька, 17, м. Харків, 61070, Україна
e-mail: covveron@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>

Руденко Олександр Миколайович,

аспірант кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»,
вулиця В. Манька, 17, м. Харків, 61070, Україна
e-mail: rudenko.aleks2020@gmail.com <https://orcid.org/0009-0008-4439-1185>

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ФІЛОСОФСЬКИЙ ВИМІР

Анотація. У статті досліджується державна політика підтримки та розвитку демократії участі на регіональному рівні крізь призму філософського виміру, зокрема через аналіз аксіосфери суспільства. Демократія участі розглядається як процес, що залежить не лише від інституційних механізмів, але й від ціннісних орієнтацій громадян, рівня соціального капіталу та довіри до державних інститутів. Використовуючи міждисциплінарний підхід, автори застосовують аксіологічний аналіз, компаративний метод і якісний контент-аналіз для визначення взаємозв'язку між ціннісними структурами суспільства та ефективністю механізмів демократії участі.

Результати дослідження свідчать, що державна політика має враховувати аксіологічні чинники як основу для побудови ефективних моделей регіонального врядування, що сприяють сталому демократичному розвитку. Виявлено, що успішні практики демократичної участі базуються на високому рівні соціальної довіри, політичної культури та готовності влади до відкритого діалогу з громадянським суспільством. Недостатній рівень цих чинників може знижувати ефективність демократичних процесів навіть за наявності добре розроблених інституційних механізмів.

Як цитувати: Ковальчук В. Г., Руденко О. М. Державна політика підтримки та розвитку демократії участі на регіональному рівні: філософський вимір. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 146–159. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-11>

In cites: Kovalchuk, V.G., Rudenko, O.M. (2024). Public policy on support and development of participatory democracy at the regional level: philosophical dimension. *State Formation*, no. 2 (36), 146–159. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-11> [in Ukrainian].

© Ковальчук В. Г., Руденко О. М., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі розробки стратегій інтеграції ціннісних аспектів у політику участі, аналізу механізмів формування демократичної культури та порівняльного дослідження ефективності регіональних моделей демократії участі в різних країнах.

Ключові слова: демократія участі, філософський вимір, аксіосфера, державна політика, легітимність, взаємодія.

Постановка проблеми. Демократія участі є невід’ємною складовою сучасного державного управління, що забезпечує залученість громадян до прийняття рішень та посилює легітимність публічної влади. На регіональному рівні ця модель управління набуває особливого значення, оскільки саме тут формується найближчий до громадян простір взаємодії з владою. Водночас ефективність демократії участі залежить не лише від інституційних механізмів, а й від глибинних світоглядних орієнтирів, що визначають ціннісні підходи до взаємодії держави та суспільства.

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасні виклики, зокрема політична нестабільність, соціальна поляризація та гібридні загрози, вимагають посиленої уваги до механізмів зміцнення демократичних процесів на всіх рівнях. Особливе значення у цьому контексті має аксіосфера – система суспільних цінностей, яка визначає рівень довіри до влади, мотивацію громадян до участі у прийнятті рішень та загальну демократичну культуру суспільства.

Наукове осмислення державної політики у сфері розвитку демократії участі неможливе без урахування філософського виміру. Саме аксіологічні засади визначають сталість демократичних процесів, їхню відповідність глибинним цінностям суспільства та спроможність адаптуватися до змінних умов. Дослідження аксіосфери дозволяє виявити потенційні точки напруги та механізми гармонізації відносин між державою, громадянським суспільством та локальними спільнотами.

У науці з публічного управління питання філософських засад демократії участі досліджується фрагментарно, що створює теоретичний вакуум. З одного боку, існує значний масив праць щодо інституційних механізмів участі громадян у процесах прийняття рішень. З іншого – недостатньо уваги приділяється аналізу того, як система цінностей впливає на ефективність цих механізмів та формує сталість демократичних процесів.

Отже, дослідження аксіосфери як основи державної політики підтримки демократії участі є необхідним для глибшого розуміння чинників, що визначають успішність демократичних трансформацій. Це дозволить не лише розробити ефективні політичні рішення, а й сприяти формуванню довготривалих засад стійкої демократії на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика демократії участі та її державної підтримки є предметом численних досліджень у сферах політології, філософії, публічного управління та соціології. Значний внесок у розвиток теоретичних основ демократії участі зробили такі вчені, як

Ю. Хабермас [11], Р. Даль [17], Б. Барбер [14], які досліджували механізми громадянської участі, їхній вплив на формування суспільних норм та якостей демократичного врядування. У сучасному науковому дискурсі ця проблематика розглядається крізь призму взаємодії держави і громадянського суспільства (Ф. Фукуяма [9], Е. Остром [18]), з акцентом на роль інституційних факторів у забезпеченні ефективної демократії участі.

Дослідження публічного управління все більше зосереджуються на питаннях інклюзивного врядування та розвитку локальної демократії. У цьому контексті важливими є праці, що аналізують механізми громадської участі в прийнятті рішень на місцевому рівні, а також нормативно-правові та організаційні аспекти державної політики в цій сфері. Окремі науковці розглядають питання цифрової демократії (Дж. С. Коулман [16]) та використання технологій для підвищення рівня громадянської активності.

У контексті аксіологічного підходу особливе значення мають дослідження суспільних цінностей і їхнього впливу на демократичні процеси. Концепції соціального капіталу (Р. Патнем [8], П. Бурдьє [15]), довіри до інституцій (Ф. Фукуяма [10]) та політичної культури (Г. Алмонд, С. Верба [13]) є важливими для розуміння аксіосфери як чинника, що визначає сталість демократії участі.

Попри значну увагу до демократії участі в сучасних наукових дослідженнях, залишається низка невирішених питань, що потребують подальшого аналізу. По-перше, недостатньо вивчено, як саме аксіосфера – система суспільних цінностей – впливає на сталість демократичних процесів на регіональному рівні. Хоча є дослідження про довіру до державних інституцій, немає комплексного аналізу, як цінності громадян визначають ефективність публічної участі.

По-друге, актуальним залишається питання узгодження державної політики підтримки демократії участі з ціннісними пріоритетами громадянського суспільства. Державні програми та ініціативи часто реалізуються без урахування глибинних суспільних орієнтирів, що призводить до їхньої формалізації або опору з боку громад.

По-третє, недостатньо досліджено вплив гібридних загроз на ціннісні орієнтації громадян та на функціонування демократії участі. Інформаційні маніпуляції, дезінформація та політична поляризація можуть руйнувати механізми громадянської взаємодії та довіри до демократичних інституцій.

Таким чином, ця стаття спрямована на розгляд взаємозв'язку між аксіосферою та державними механізмами підтримки демократії участі на регіональному рівні. Дослідження дозволить не лише глибше зрозуміти ціннісні основи демократії, а й сприятиме розробці ефективних політик, що враховують аксіологічні аспекти суспільного розвитку.

Метою статті є вивчення державної політики підтримки та розвитку демократії участі на регіональному рівні крізь призму аксіосфери, тобто системи суспільних цінностей, що впливають на ефективність громадської

участі. Дослідження спрямоване на виявлення взаємозв'язку між ціннісними орієнтаціями суспільства та ефективністю механізмів демократії участі, а також на визначення шляхів оптимізації державної політики з урахуванням філософських засад демократичного врядування.

Застосована методологія і методи. Методологія дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує політико-філософський аналіз, аксіологічний метод, інструменти публічного управління та концептуальний аналіз для дослідження аксіосфери демократії участі.

Виклад основного матеріалу. Демократія участі, або партисипаторна демократія, розглядається як модель демократичного врядування, в якій громадяни не просто вибирають своїх представників, але активно залучаються до процесів ухвалення рішень, що стосуються їхньої спільноти. Такий підхід до демократії орієнтований на більш рівноправну, справедливу і відповідальну систему управління, що базується на активному громадянському залученні. У цьому контексті аксіосфера виступає як система ціннісних орієнтацій, що формує мотивацію участі та визначає межі й напрямки демократичних практик.

На нашу думку, у філософському вимірі питання про співвідношення демократії участі та аксіосфери вимагає осмислення етичних і моральних основ, які є базою для активного залучення громадян у політичне життя.

Це пояснюється тим, що демократія участі ґрунтується на кількох етичних засадах, які визначають її особливу структуру і принципи функціонування. Ключовим компонентом демократії участі є визнання цінності кожної окремої особи як суб'єкта політичного процесу. Це означає, що кожен громадянин не тільки має формальне право голосу, але й володіє моральним правом активно впливати на процеси ухвалення рішень, що стосуються суспільного блага. Така модель врядування пропонує відхід від традиційної ліберальної демократії, яка переважно обмежується вибором представників, до більш інтегрованого підходу, що передбачає безпосередню участь громадян у різних етапах політичного процесу.

Етичні передумови демократії участі розкриваються через три ключові принципи: автономію, рівність та солідарність. Ці принципи є основними філософськими положеннями, що формують інтелектуальне підґрунтя демократії участі.

Зупинимось на характеристиці кожного з цих принципів.

Автономія є основним етичним принципом, який визначає суб'єктність індивіда у партисипаторній демократії. У класичній філософській традиції автономія розуміється як здатність особи діяти відповідно до власних переконань і цінностей, без зовнішнього примусу. Цю ідею чітко сформулював Іммануїл Кант у своїй моральній філософії. Кант розглядав автономію як основу морального законодавства, наголошуючи, що людина повинна діяти відповідно до принципів, які вона визнає загальними для всіх раціональних істот [6].

У контексті демократії участі, автономія означає, що кожен громадянин має право брати активну участь у формуванні політичної волі. Це передбачає не

лише можливість висловлювати свою думку, але й участь у реальних процесах ухвалення рішень. Громадяни є не просто об'єктами політичного управління, а суб'єктами, які мають моральне право впливати на колективні рішення, що стосуються їхнього життя. Отже, демократія участі будується на переконанні, що кожен індивід здатен вільно формулювати і виражати свої цінності та інтереси, що робить політичний процес більш інклюзивним та етично обґрунтованим.

Другим етичним принципом демократії участі є рівність. У класичних моделях ліберальної демократії рівність переважно зводиться до рівності формальних прав - кожен громадянин має один голос, і всі голоси мають однакову вагу. Однак демократія участі розширює це розуміння рівності, підкреслюючи необхідність рівного доступу до інформації, до можливостей брати участь у дискусіях та до впливу на процеси ухвалення рішень.

Це підходить до концепції «рівності в можливостях», яка є важливою складовою демократичної справедливості. Такі філософи, як Джон Ролз, розробляли концепцію справедливості, що виходить за межі формальної рівності та враховує різні суспільні умови, які можуть заважати індивіду брати участь на рівних умовах [19]. Участь у політичних процесах не повинна обмежуватися тими, хто має економічні ресурси чи соціальний вплив, а має бути доступною для всіх, незалежно від їхнього соціально-економічного статусу.

Демократія участі передбачає, що рівність не обмежується лише можливістю голосувати або висловлювати свою думку. Важливою є також рівність у здатності впливати на ухвалення рішень. Наприклад, одне з ключових завдань партисипаторних структур полягає в тому, щоб створювати інституції, які забезпечують включення всіх голосів у процес обговорення та прийняття рішень. Відсутність такої рівності уможливорює маніпуляцію громадською думкою та знижує демократичну легітимність ухвалених рішень.

Третім важливим етичним принципом демократії участі є солідарність. Солідарність у цьому контексті можна розуміти як відчуття спільної відповідальності за долю суспільства та взаємної підтримки між громадянами. Філософи комунітаристського спрямування, такі як Майкл Сендл, підкреслюють, що демократія потребує не тільки автономних індивідів, але й громадян, які розглядають себе частиною спільноти з відповідними обов'язками перед нею [21].

Участь у демократичному процесі вимагає від громадян готовності співпрацювати для досягнення спільних цілей. Цей принцип втілюється в різних формах партисипаторної демократії, зокрема в моделях прямих ініціатив або місцевих рад, де громадяни працюють разом для вирішення питань, що стосуються їхньої спільноти. Солідарність сприяє формуванню більш тісних зв'язків між учасниками процесу, що дозволяє уникати фрагментації суспільства та забезпечує стійкість демократичних інституцій.

Солідарність також підкреслює важливість емоційної та моральної взаємодії між громадянами. Як зазначає Чарльз Тейлор, сучасні демократичні

суспільства потребують моральних засад, що виходять за рамки суто раціонального підходу до політичної участі [23]. Солідарність, заснована на спільних цінностях, допомагає громадянам об'єднуватися, навіть коли їхні інтереси можуть не завжди збігатися. Така солідарність створює умови для більш стійкого суспільного договору, який підтримує демократичну систему.

Отже, доходимо висновків про те, що автономія, рівність та солідарність – це три основні етичні засади, які визначають демократичну участь як морально виправдану і дієву політичну модель. Участь громадян у політичних процесах вимагає не лише формальної рівності чи доступу до інформації, але й ґрунтується на здатності індивідів до раціональної дії (автономії), рівному впливу на колективні рішення (рівність) та готовності співпрацювати на благо спільноти (солідарність). Вони разом створюють основи для формування партисипаторної демократії, яка прагне до глибшого залучення громадян у процеси управління, ніж це можливо в традиційній представницькій демократії.

Тепер окремо зупинимось на характеристиці аксіосфери як ціннісного підґрунтя демократії.

Аксіосфера охоплює ціннісні основи суспільного життя, впливаючи на всі сфери людської діяльності, включаючи етику, політику та соціальні структури. Вона допомагає філософам аналізувати і осмислювати основні цінності, які керують людською поведінкою та суспільними відносинами. Аксіосфера це система ціннісних орієнтацій, які пронизують суспільне життя і впливають на його соціальні та політичні структури [22].

Цінності, що входять до аксіосфери, відіграють подвійну роль. Вони не тільки формують основи індивідуальної поведінки, але й впливають на структурні політичні процеси. Аксіосфера визначає рамки суспільного дискурсу, орієнтує політичні рішення та взаємодії між громадянами, формуючи тим самим основу для політичної культури і системи соціальних відносин.

Ми погоджуємось з Т. Костюк про те, що «одним із найбільш суттєвих аспектів аксіосфери є її роль як простору культурної взаємодії, де формуються і підтримуються загальні моральні стандарти. У межах цього простору суспільство визначає, які цінності є важливими для його сталого розвитку. У цьому сенсі аксіосфера не є статичним утворенням: вона постійно еволюціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як культурні зрушення, глобалізація або технологічні зміни» [3].

Звісно, що у суспільствах з високим рівнем демократичної культури аксіосфера базується на таких цінностях, як повага до індивідуальних свобод, толерантність, рівність можливостей і соціальна справедливість. Ці цінності є критично важливими для підтримки демократії участі, оскільки вони формують моральну основу для участі громадян у політичному процесі. Громадяни, які діють у такому культурному середовищі, не тільки мають право брати участь у політичному житті, але й відчують моральний обов'язок робити це.

Як зазначає французький філософ П. Рікер, аксіосфера створює умови для моральної ідентичності індивіда, яка включає етичні зобов'язання перед

іншими членами суспільства. Ці зобов'язання стимулюють активну участь у справах громади, оскільки відчуття спільної мети і спільного блага стає важливою складовою особистої ідентичності [20]. Отже, аксіосфера як морально-культурний простір формує основи для партисипаторної демократії, де громадяни не тільки мають права, але й активно взаємодіють одне з одним для досягнення спільних цілей.

А отже, політична легітимність у демократичному суспільстві значною мірою залежить від аксіосфери. Легітимність політичних інституцій визначається тим, наскільки вони відповідають цінностям, що домінують у суспільстві. Якщо політичні рішення або процеси суперечать основним моральним і культурним цінностям громадян, вони сприймаються як нелегітимні, що може призвести до кризи довіри до влади та інституцій. Таким чином, аксіосфера забезпечує моральну легітимність демократичного управління, що є важливою передумовою для стабільної демократії участі [7].

Цінності, такі як прозорість, підзвітність і справедливість, є критично важливими для політичної легітимності в межах демократії участі. Без прозорості неможлива справжня участь, оскільки громадяни не матимуть доступу до необхідної інформації для прийняття рішень. Підзвітність забезпечує відповідальність влади перед громадянами, а справедливість гарантує, що інтереси всіх членів суспільства будуть враховані в процесі ухвалення рішень.

З цієї точки зору аксіосфера виконує функцію своєрідного «ціннісного арбітра», який визначає моральні межі політичних процесів. Якщо аксіосфера підтримує цінності, які сприяють активній участі громадян у політичному житті, демократія стає більш стійкою і гнучкою. Проте, якщо домінуючі цінності аксіосфери суперечать демократичним принципам, це може призвести до виникнення авторитарних тенденцій або до зниження участі громадян у політичному процесі.

Ще одним викликом для сучасної аксіосфери є проблема культурної фрагментації, що виникає в умовах глобалізації та швидких соціальних змін. У сучасних суспільствах дедалі частіше зростає різноманітність ціннісних орієнтацій, що може ускладнювати консолідацію аксіосфери навколо спільних етичних стандартів. Наприклад, у багатьох сучасних демократичних суспільствах відбувається посилення поляризації та зростання ідеологічних розбіжностей між різними групами населення, що ускладнює пошук спільних цінностей [7].

А отже, культурна фрагментація може негативно вплинути на демократію участі, оскільки вона ускладнює формування спільного бачення суспільного блага. Звичайно, що якщо різні групи суспільства дотримуються різних і несумісних цінностей, це може спричинити конфлікти і перешкоджати досягненню консенсусу в політичному житті. Як зазначає Ю. Хабермас, для того щоб «демократія функціонувала в умовах культурного плюралізму, необхідно створювати механізми комунікативної раціональності, які дозволяють різним групам вести діалог на основі взаємної поваги та визнання» [11].

Тобто, у таких умовах аксіосфера повинна забезпечувати можливість для інклюзивного діалогу та взаємодії між різними групами. Для цього необхідно створювати простори комунікації, де різні ціннісні системи можуть бути інтегровані в єдиний суспільний дискурс, зберігаючи при цьому різноманітність думок. Це особливо важливо в умовах сучасних демократій, де культурна різноманітність є не лише фактом, але й викликом для соціальної інтеграції.

Аксіосфера включає кілька основних складових: етичні, культурні, соціальні та політичні цінності, що формують систему суспільних орієнтирів і норм. Однією з ключових її частин є моральна складова, яка включає емоційні категорії, такі як співчуття, справедливість і відповідальність. Вона визначає, як люди повинні взаємодіяти між собою та з суспільством, впливаючи на формування моральних рішень та етичних моделей поведінки. Моральні цінності в аксіосфері регулюють людські емоційні реакції на події та дії інших людей, забезпечуючи зв'язок між індивідуальними переконаннями та колективними нормами [7].

Індивідуальний рівень розвитку людини є визначальною категорією її здатності брати участь у політичних процесах, формувати власну позицію та усвідомлювати відповідальність за свої дії. Аксіосфера безпосередньо регулює цю взаємодію, впливаючи на формування ціннісних орієнтирів, які допомагають людині зрозуміти свої права та обов'язки в рамках демократії участі. Вона визначає проблематику, пов'язану з рівністю, справедливістю та включенням всіх соціальних груп у процес прийняття рішень. Таким чином, аксіосфера сприяє досягненню колективних цілей та реалізації індивідуальних прав через гармонізацію особистих і суспільних інтересів.

Ж. Денисюк, досліджуючи етнокультурні цінності в умовах соціокультурних трансформацій та змін, наголошує на тому, що «за останні роки аксіосфера суспільства зазнала певних метаморфоз, пов'язаних з помітним зростанням важливості патріотизму, демократизму» [2, с. 19].

Очевидним є необхідність зупинитися на взаємодії аксіосфери та демократії участі. Взаємодія аксіосфери та демократії участі є надзвичайно складним і водночас взаємозалежним процесом. Аксіосфера, як ціннісне поле суспільства, впливає на всі аспекти політичного життя, включаючи демократичні практики. У свою чергу, демократія участі є тією формою політичної системи, яка забезпечує громадянам можливість не тільки бути частиною цього ціннісного поля, але й безпосередньо впливати на його розвиток через активну участь у прийнятті рішень. Успішна демократія участі базується на певному наборі моральних цінностей, які сприяють створенню середовища для рівноправної та активної політичної участі громадян. Серед цих цінностей основними є солідарність, справедливість, рівність, повага до прав людини, відповідальність і відкритість. Всі ці цінності складають частину аксіосфери, яка надає їм морального значення та підтримує їх реалізацію в суспільно-політичній практиці.

Наприклад, рівність є одним з основних принципів демократії участі, оскільки вона забезпечує всім громадянам рівний доступ до політичного процесу. Без глибокого вкорінення цінності рівності в аксіосфері, демократичний процес може втратити свій інклюзивний характер і стати привілеєм для обмеженого кола осіб або груп. Те ж саме стосується і солідарності: вона формує почуття взаємної підтримки і співучасті в досягненні спільних цілей, що є основою для співпраці та узгодженого прийняття рішень.

Аксіосфера також впливає на те, як суспільство ставиться до проблем справедливості. Політичні системи, які вважають справедливість основною цінністю, спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, що є важливим елементом демократії участі. Це дозволяє уникати концентрації влади та сприяє її децентралізації, даючи можливість різним верствам суспільства брати участь у прийнятті політичних рішень.

Одним із ключових аспектів взаємодії аксіосфери та демократії участі є роль аксіосфери як простору для діалогу. Демократія участі передбачає постійний обмін ідеями між різними групами громадян, політичними акторами та інституціями. Аксіосфера в цьому контексті виступає не просто як набір моральних цінностей, а як простір, де ці цінності обговорюються, переосмислюються і актуалізуються.

Цей діалогічний процес забезпечує динамічний розвиток демократії участі, оскільки він дозволяє суспільству адаптувати свої моральні принципи до нових викликів. Наприклад, коли в суспільстві з'являються нові соціальні рухи, які ставлять під сумнів усталені моральні норми або вимагають їхньої модифікації, аксіосфера стає місцем, де ці вимоги можуть бути почуті та обговорені. Це сприяє розвитку нових форм політичної участі і розширює можливості для демократичної залученості.

Як зазначає Юрген Хабермас, демократичний процес повинен бути заснований на «комунікативній раціональності», що означає, що різні точки зору і цінності повинні бути відкрито обговорені, щоб досягти консенсусу [11].

У цьому контексті аксіосфера відіграє роль своєрідного «морального середовища», в якому розвивається демократичний діалог. Демократія участі, побудована на принципах діалогу та взаємоповаги, не може існувати без стійкої аксіосфери, яка підтримує відкритість і готовність до співпраці.

Слід зазначити, що взаємодія між аксіосферою і демократією участі є двостороннім процесом. Не лише аксіосфера впливає на політичну систему, але й сама демократія участі формує ціннісні орієнтації суспільства. У процесі активної політичної участі громадяни не лише сприймають існуючі цінності, але й активно їх переосмислюють, модифікують і виробляють нові етичні норми.

Цей процес має кілька рівнів. По-перше, громадяни, беручи участь у політичному житті, впливають на суспільний дискурс, зокрема на те, які теми та проблеми є важливими для суспільства. Наприклад, соціальні рухи за права людини, рівноправність або екологічну відповідальність можуть вплинути на переосмислення цінностей, які складають основу аксіосфери. По-друге, демокра-

тичний процес, який забезпечує можливість для відкритих дискусій, сприяє розвитку нових форм політичної культури, що, в свою чергу, впливає на аксіосферу.

Також слід зазначити, що зворотний вплив демократії участі на аксіосферу можна простежити через механізми правового регулювання. У демократичних системах участі громадян у прийнятті рішень часто веде до створення нових нормативних актів, законів і політик, які відображають нові ціннісні орієнтації. Таким чином, політична практика впливає на формування морального поля аксіосфери, а нові закони або політики закріплюють ці зміни в офіційних документах і регулюють подальшу еволюцію цінностей.

Взаємодія між аксіосферою і демократією участі не завжди є гладкою і безпроблемною. Одним з головних викликів є те, що в суспільствах з високим рівнем культурної та соціальної різноманітності може бути складно досягти консенсусу щодо спільних цінностей. Це особливо важливо в контексті глобалізації, яка сприяє посиленню впливу різних культурних норм і цінностей на внутрішні політичні процеси.

Інший виклик полягає в тому, що сучасні цифрові технології, як вже зазначалося, можуть підривати моральні основи аксіосфери, поширюючи дезінформацію та створюючи «інформаційні бульбашки», які заважають суспільному діалогу. Це може призвести до фрагментації ціннісного поля, коли різні групи громадян мають несумісні моральні орієнтири, що ускладнює демократичний процес.

Однак, попри ці виклики, взаємодія між аксіосферою і демократією участі створює значні можливості для розвитку сучасних демократичних систем. Зокрема, посилення політичної активності громадян, інклюзивний характер демократичних процесів та відкритість суспільного діалогу сприяють формуванню більш стійкої аксіосфери, яка підтримує розвиток партисипаторної демократії.

Взаємодія аксіосфери та демократії участі є основою для формування стійкої і активної демократичної системи. Аксіосфера надає ціннісний фундамент для політичної участі громадян, сприяє розвитку інклюзивного суспільного діалогу та забезпечує моральну легітимність політичного процесу. У свою чергу, демократія участі впливає на аксіосферу, дозволяючи громадянам не тільки сприймати, але й активно формувати ціннісні орієнтації суспільства.

Отже, на нашу думку, ця взаємодія відкриває нові можливості для зміцнення демократичних інституцій та культурної єдності, особливо в умовах сучасних глобальних викликів, таких як культурна фрагментація, вплив технологій і необхідність адаптації до нових політичних реалій.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Дослідження засвідчило, що ефективність державної політики підтримки та розвитку демократії участі на регіональному рівні значною мірою визначається аксіосферою суспільства. Ціннісні орієнтації громадян, рівень довіри до інституцій влади та усталені моделі громадської взаємодії впливають на успішність реалізації механізмів демократії участі. Аналіз філософських засад цієї політики дозволив виявити, що сталий демократичний розвиток регіонів можливий лише за умови поєднання нормативно-правових механізмів із культурно-ціннісними чинниками, що формують відповідальну громадянську позицію.

Подальші наукові розвідки мають бути зосереджені на емпіричному аналізі впливу ціннісних факторів на рівень громадської активності та ефективність державної політики у цій сфері. Також актуальним є дослідження інституційних механізмів інтеграції аксіологічних аспектів у процеси формування й реалізації політики участі, зокрема через розробку стратегій демократичного розвитку регіонів. Окрему увагу варто приділити порівняльному аналізу успішних моделей демократії участі в різних країнах та розробці рекомендацій щодо їх адаптації до національного контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варич О. Г. Цінність держави: сучасні виклики та вектори розвитку. Права людини в сучасних умовах розбудови громадянського суспільства в Україні: До тижня права і дня Загальної декларації прав людини: зб. наук. праць за матер. круглого столу, Київ, 11 грудня 2020 р. Редкол. : І. А. Грицяк, С. В. Бобровник, С. О. Мосьондз, А. Ю. Нашинець-Наумова, Т. О. Дідич, А. П. Чернега. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. С. 68–71. URL: https://fpmv.kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/1_kpp/Materialy_naukovykh_zakhodiv/Zbirnyk_tez_Kruhlyi_stil_12_11_2020.pdf#page=68
2. Денисюк Ж. Цінності етнокультури в умовах соціокультурних трансформацій. *Культура і сучасність*. 2017. 2. С. 15–20. URL: <https://www.cceol.com/search/journal-detail?id=1893>
3. Костюк Т. Аксіосфера духовної ідентифікації особистості. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Культурологія*. 2014. Вип. 14 (1). С. 13–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl_2014_14\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl_2014_14(1)_4)
4. Кузнецов А., Свящук А. Аксіосфера маргінальних періодів. Науково-практичний семінар «Філософія в аксіосфері глобалізуючого соціуму». URL: <https://dspace.library.khai.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3324/Kuznetsov.pdf?sequence=1>
5. Мартиненко О. П. Генеза поняття "аксіосфера" у новітній філософії. *Abstracts of XVIII International Scientific and Practical Conference. Lisbon, Portugal*. Р. 223–225. URL: <https://eu-conf.com/en/events/actual-scientific-ideas-of-the-development-of-the-latest-technologies/>
6. Панченко О. О. Кантівські погляди на право та мораль як складові верховенства права. *Аналітично-порівняльне законодавство*. 2023. № 2. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/282710/276905>
7. Руденко О. М., Проценко О. П. Аксіосфера як підґрунтя демократії участі. *Філософія в сучасному світі : Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 22–24 листопада 2024 р. // Ред. кол. О. О. Дольська, Я. В. Тарароев, А. В. Кіпенський, [та ін.]*. Харків, 2024. С. 175–179. укр. та англ. мовами. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a7ad0904-a529-431d-94c8-86332aeab41e/content#page=175>
8. Патнем Р. Гра в кеглі наодинці: занепад соціального капіталу Америки. URL: <https://www.ji.lviv.ua/n21texts/putnem.htm>
9. Фукуяма Ф. Витоки політичного порядку. Від прадавніх часів до Французької революції. пер. Р. Корнута. Київ : Наш Формат, 2018. 576 с.
10. Фукуяма Ф. Соціальний капітал. *Незалежний культурологічний часопис «І»*. 2008. № 53. URL: <http://www.ji.lviv.ua/n53texts/fukuyama.htm.pdf>
11. Хабермас, Юрген. Комунікативна дія і дискурс – дві форми повсякденної комунікації. URL: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/Habermas.html>
12. Чернова В. В., Поплавська А. П. Аксіосфера українського суспільства: історичні чинники формування. *Психологічна допомога: від кризи до ресурсу. Матеріали IV Всеукраїнського науково-практичного форуму (19–25 квітня 2021 року, м. Суми) / за заг. ред. А. В. Вознюк, О. Ю. Василега*. Суми : НБВ КЗ СОППО. 2021. С. 190–193. URL: http://soippo.edu.ua/images/Конференції_Проекти_Гранти/Конференції/2021/Матеріали%20IV%20Всеукраїнського%20науково-практичного%20форуму%20Психологічна%20допомога%20від%20кризи%20до%20ресурсу%201925.05.2021.pdf#page=191

13. Almond G. A. The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. G. Almond, S. Verba. Princeton : Princeton University Press, 1963. 375 p.
14. Battistoni, Richard & Brown, Mark & Dedrick, John & Disch, Lisa & Kirkpatrick, Jennet & Mansbridge, Jane. (2018). Benjamin Barber and the Practice of Political Theory. Contemporary Political Theory. 17. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41296-018-0226-3>
15. Bourdieu P. THE FORMS OF CAPITAL. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. 1986. P. 241–258.
16. Coleman, James S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology. Supplement*. 94. 1988. P. 95–120.
17. Dahl, Robert A. (1998). On Democracy. Yale University Press. 288 p. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv18zhcs4> (дата звернення: 12.01.2025 р.).
18. Ostrom, Elinor Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press. 1990. 280 p.
19. RAWLS, John. A Theory of Justice: Original Edition. *Harvard University Press*, 1971. JSTOR. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9z6v>
20. Ricoeur, Paul (1992). Oneself as Another. University of Chicago Press. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Oneself_as_Another/u1uNDWoXFG8C?hl=ru&gbpv=1&dq=Ricoeur,+Paul+\(1992\).+Oneself+as+Another.+University+of+Chicago+Press.&printsec=frontcover](https://www.google.com.ua/books/edition/Oneself_as_Another/u1uNDWoXFG8C?hl=ru&gbpv=1&dq=Ricoeur,+Paul+(1992).+Oneself+as+Another.+University+of+Chicago+Press.&printsec=frontcover)
21. SAGOFF, Mark. Review of *The Limits of Justice*, by Michael J. Sandel. *The Yale Law Journal* 92, no. 6 (1983): 1065–81. DOI: <https://doi.org/10.2307/796284>
22. STOLOVICH, Leonid. On the Concept of “Axiosphere”. URL: <https://www.bu.edu/wcp/Papers/Valu/ValuStol.htm>
23. TAYLOR, Charles (2014). 59. Sources of the Self: The Making of the Modern Identity. In Bernard Williams (ed.), *Essays and Reviews: 1959-2002*. Princeton: Princeton University Press. P. 301–311. URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9781400848393-060/html>

Стаття надійшла до редакції 19.03.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 29.04.2024 р.

Kovalchuk V. G.,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of Economics and Public Administration Department,
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,
17 V.Manka street, Kharkiv, 61070, Ukraine
e-mail: covveron@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>

Rudenko O. M.,

Postgraduate Student of Economics and Public Administration Department,
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,
17 V.Manka street, Kharkiv, 61070, Ukraine
e-mail: rudenko.aleks2020@gmail.com <https://orcid.org/0009-0008-4439-1185>

PUBLIC POLICY ON SUPPORT AND DEVELOPMENT OF PARTICIPATORY DEMOCRACY AT THE REGIONAL LEVEL: PHILOSOPHICAL DIMENSION

Abstract. The article examines the public policy of supporting and developing participatory democracy at the regional level through the prism of the philosophical dimension, in particular, through the analysis of the axiosphere of society. Participatory democracy is viewed as a process that depends not only on institutional mechanisms but also on citizens' value orientations, the level of social capital, and trust in state institutions. Using an interdisciplinary approach, the authors apply axiological analysis, comparative method and qualitative content analysis to determine the

relationship between the value structures of society and the effectiveness of participatory democracy mechanisms.

The results of the study show that public policy should take into account axiological factors as a basis for building effective models of regional governance that promote sustainable democratic development. It has been found that successful practices of democratic participation are based on a high level of social trust, political culture and the authorities' readiness to engage in an open dialogue with civil society. The insufficient level of these factors can reduce the effectiveness of democratic processes even in the presence of well-developed institutional mechanisms.

The author outlines prospects for further research in the area of developing strategies for integrating value aspects into participatory politics, analyzing the mechanisms of democratic culture formation, and comparative research on the effectiveness of regional models of participatory democracy in different countries.

Keywords: *participatory democracy, philosophical dimension, axiosphere, public policy, legitimacy, interaction.*

REFERENCES

1. Varych, O.G. The value of the state: modern challenges and vectors of development. Human rights in the modern conditions of civil society development in Ukraine: To the week of law and the day of the Universal Declaration of Human Rights: a collection of scientific papers on the material of the round table, Kyiv, December 11, 2020. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, 2021. P. 68–71. URL: https://fpmv.kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/1_kpp/Materialy_naukovykh_zakhodiv/Zbirnyk_tez_Kruhlyi_stil_12_11_2020.pdf#page=68 [in Ukrainian].
2. Denysiuk, Zh. (2017). Values of ethnic culture in the context of socio-cultural transformations. *Culture and Modernity*, (2), 15–20. URL: <https://www.ceeol.com/search/journal-detail?id=1893> [in Ukrainian].
3. Kostjuk, T. (2014). The axiosphere of spiritual identification of the individual. *Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy. Series: Culturology*, issue 14(1), 13–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl_2014_14\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl_2014_14(1)_4) [in Ukrainian].
4. Kuznetsov, A., Svyashchuk, A. Axiosphere of marginal periods. Scientific and Practical Seminar “Philosophy in the Axiosphere of the Globalizing Society”. URL: <https://dspace.library.khai.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3324/Kuznetsov.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
5. Martynenko, O.P. Genesis of the concept of “axiosphere” in modern philosophy. *Abstracts of XVIII International Scientific and Practical Conference*. Lisbon, Portugal. P. 223–225. URL: <https://eu-conf.com/en/events/actual-scientific-ideas-of-the-development-of-the-latest-technologies/> [in Ukrainian].
6. Panchenko, O.O. (2023). Kantian Views on Law and Morality as Components of the Rule of Law. *Analytical and comparative legislation*, no. 2. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/282710/276905> [in Ukrainian].
7. Rudenko, O.M., Protsenko, O.P. (2024). Axiosphere as the basis of participatory democracy. Philosophy in the modern world: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, November 22–24, 2024 // Edited by O.O. Dolska, Y.V. Tararoiev, A.V. Kipensky, [and others]. Kharkiv, P. 175–179. in Ukrainian and English. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a7ad0904-a529-431d-94c8-86332aeab41e/content#page=175> [in Ukrainian].
8. Putnam, R. Playing skittles alone: the decline of America's social capital. URL: <https://www.ji.lviv.ua/n21texts/putnem.htm> [in Ukrainian].
9. Fukuyama, F. (2018). The Origins of Political Order. From Ancient Times to the French Revolution. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian].

10. Fukuyama, F. (2008). Social Capital. *Independent cultural journal "E"*, no. 53. URL: <http://www.ji.lviv.ua/n53texts/fukuyama.htm.pdf> [in Ukrainian].
11. Habermas, Jürgen. Communicative action and discussion - Two Forms of Everyday Communication. URL: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/Habermas.html> [in Ukrainian].
12. Chernova, V.V., Poplavska A.P. (2021). Axiosphere of Ukrainian society: historical factors of formation. Psychological assistance: from crisis to resource. Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Forum (April 19-25, 2021, Sumy) / edited by A. Vozniuk, O. Vasileg. Sumy: NWO KZ SOIPPO. P. 190–193. URL: http://soippo.edu.ua/images/Конференції_Проекты_Гранты/Конференції/2021/Матеріали%20IV%20Всеукраїнського%20науково-практичного%20форуму%20Психологічна%20допомога%20від%20кризи%20до%20ресурсу%201925.05.2021.pdf#page=191 [in Ukrainian].
13. Almond, G.A. (1963). The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. G. Almond, S. Verba. Princeton: Princeton University Press.
14. Battistoni, Richard & Brown, Mark & Dedrick, John & Disch, Lisa & Kirkpatrick, Jennet & Mansbridge, Jane. (2018). Benjamin Barber and the Practice of Political Theory. *Contemporary Political Theory*. 17. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41296-018-0226-3>
15. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. P. 241–258.
16. Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology. Supplement*, 94, 95–120.
17. Dahl, Robert A. (1998). On Democracy. Yale University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18zhcs4>
18. Ostrom, Elinor Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. (1990). Cambridge University Press.
19. RAWLS, John. (1971). A Theory of Justice: Original Edition. *Harvard University Press, JSTOR*. URL: <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9z6v>
20. Ricoeur, Paul (1992). Oneself as Another. University of Chicago Press. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Oneself_as_Another/u1uNDWoXFG8C?hl=ru&gbpv=1&dq=Ricoeur,+Paul+\(1992\).+Oneself+as+Another.+University+of+Chicago+Press.&printsec=frontcover](https://www.google.com.ua/books/edition/Oneself_as_Another/u1uNDWoXFG8C?hl=ru&gbpv=1&dq=Ricoeur,+Paul+(1992).+Oneself+as+Another.+University+of+Chicago+Press.&printsec=frontcover)
21. SAGOFF, Mark. (1983). Review of *The Limits of Justice*, by Michael J. Sandel. *The Yale Law Journal*, 92, no. 6, 1065–81. URL: <https://doi.org/10.2307/796284>
22. STOLOVICH, Leonid. On the Concept of “Axiosphere”. URL: <https://www.bu.edu/wcp/Papers/Valu/ValuStol.htm>
23. TAYLOR, Charles. (2014). 59. Sources of the Self: The Making of the Modern Identity. In Bernard Williams (ed.), *Essays and Reviews: 1959-2002*. Princeton: Princeton University Press. P. 301–311. URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9781400848393-060/html>

The article was received by the editors 19.03.2024.

The article is recommended for printing 29.04.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-12>

УДК 353:351.82

Новікова Марина Миколаївна,

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова,

вулиця Маршала Бажанова, 17, м. Харків, 61002, Україна

e-mail: novikova@kname.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>**Манойленко Олександр Володимирович,**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри обліку і фінансів

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,

вулиця Кирпичова, 2, м. Харків, 61000, Україна

e-mail: aleksyman@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-5979-4077>**Соболь Роман Георгійович,**

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент 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: sobol_roma@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-3176-3807>**Соболь Марія Романівна,**

студентка 3 курсу економічного факультету

Київського національного університету імені Тараса Шевченка,

вулиця Володимирська, 60, м. Київ, 01033, Україна

e-mail: maresobol@gmail.com <https://orcid.org/0009-0001-3584-4380>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ НЕРІВНОМІРНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. Розглядається управлінський аспект концептуальних підходів нерівномірності регіонального розвитку. Нинішній стан управління регіональним розвитком характеризується як системна криза, під якою мається на увазі, що економіка одночасно перебуває в стані структурної, інституціональної, інвестиційної, боргової, соціальної й іншої криз.

Як цитувати: Новікова М. М., Манойленко О. В., Соболь Р. Г., Соболь М. Р. Концептуальні підходи нерівномірності регіонального розвитку: управлінський аспект. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 160–171. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-12>

In cites: Novikova, M.M., Manoylenko, O.V., Sobol, R.G., Sobol, M.R. (2024). Conceptual approaches to unevenness of regional development: management aspect. *State Formation*, no. 2 (36), 160–171. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-12> [in Ukrainian].

© Новікова М. М., Манойленко О. В., Соболь Р. Г., Соболь М. Р., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

У зв'язку з вищевикладеним це означає неприйнятність використання традиційної техніки екстраполяції сформованих тенденцій для прогнозування регіонального розвитку України та її окремих територій. Необхідний негайний перехід до нової методики прогнозування й управління регіональним розвитком, орієнтованого на пошук нових можливостей економічного зростання на основі активізації існуючих і створення нових конкурентних переваг української економіки.

Ключові слова: *регіоналістика, сталий розвиток, соціально-економічний розвиток територій, управління регіональним розвитком, механізм процесу управління, регіональна політика, регіоналізація.*

Постановка проблеми. Сьогодення позначене декількома неприємними розчаруваннями: війна не закінчилася з нашою перемогою, тривають обстріли українських міст, економіка ще більше скорочується без стабільного енергопостачання, масштабна відбудова так і не почалася (імовірно, вона не почалася до кінця війни і можлива наша перемога).

Але ми розуміємо, що перемога буде за нами, ми повинні відбудовуватися, ресурсів для цього у нас немає, тому ми можемо розраховувати, в першу чергу, на наших західних союзників і партнерів. Для того, щоб ця підтримка була цілеспрямованою та мала належне значення, Україна повинна дотримуватися певних правил, які є ключовими в Європейському Союзі, створювати та розвивати інституції, здатні дотримуватись цих правил, і, перш за все, розробку та реалізацію Відбудови України і політики розвитку відповідають інтересам людини, базуються на даних і не суперечать основній інвестиційній політиці ЄС – згуртованості та регіонального розвитку.

Управління розвитком становить необхідну підсистему нової системи управління економіки, що включає: індикативне планування регіонального розвитку, процедури вибору й реалізації пріоритетів економічної політики, механізми стимулювання науково-технічного прогресу й інноваційної активності, інші інструменти державної політики зростання. Без активно функціонуючої підсистеми розвитку заходи щодо підйому інвестиційної активності й пожвавлення виробництва будуть позбавлені необхідної цілеспрямованості, що істотно знизить їх ефективність. У сучасних умовах політика розвитку економіки України повинна забезпечити формування ініціюючого імпульсу підйому інноваційно-інвестиційної активності, необхідного для виходу економіки на траєкторію стійкого економічного зростання.

Великі розміри держави й виняткова територіальна диференціація умов життєдіяльності населення й діяльності господарюючих суб'єктів визначає істотні розходження між окремими регіонами України й необхідність обліку в державному регулюванні регіонального розвитку специфічних особливостей окремих регіонів. Однак працювати з кожним окремо взятим регіоном досить важко. Доцільніше мати справи з однорідними за деякою системою ознак і критеріїв регіонального розширення. Це забезпечить економію управлінської праці й буде сприяти встановленню більше справедливих і раціональних відносин центра з регіонами,

зменшити взаємні претензії регіонів. Тому важливим є чітке визначення цієї системи ознак і критеріїв регіонального розшарування груп регіонів, розробка типологічних класифікацій регіонів України за різними критеріями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У ході наукової розвідки було типізовано такі опрацювання визначних учених, як Білик Р., Варналій З., Гросул В., Качмарський Є., Мельник А., Раєвська О., Чаговець В., Чаговець Л.

Однак, незважаючи на їх великий діапазон і не занижуючи значення й цінності внеску вказаних дослідників, слід зауважити, що теоретичні та практичні концепції процесу управління регіональним піднесенням досліджені замало.

Аналізуючи практичну й наукову діяльність учених, слід зазначити, що всі праці сконцентровані головним чином на теоретичних аспектах управління соціально- економічного розвитку.

Поза увагою залишається таке важливе питання, як управління нерівномірності економічного розвитку окремих територій.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності нерівномірності регіонального розвитку як об'єкта управління, визначення концептуальних підходів вдосконалення прогнозування макроекономічної динаміки й формування політики сталого економічного зростання.

Виклад основного матеріалу.

Нерівномірність регіонального розвитку є однією з основних проблем економічного розвитку країн. Вона виникає через різні фактори, такі як економічні, соціальні, демографічні та географічні умови. Управлінський аспект цієї проблеми полягає в розробці та реалізації стратегій, які допоможуть збалансувати розвиток різних регіонів. Розглянемо декілька концептуальних підходів до розв'язання цієї проблеми.

1. Теорія центральних місць

Ця теорія, запропонована Вальтером Крісталлером, описує, як економічна діяльність розподіляється у просторі і як формуються міські центри [1]. Центральні місця забезпечують послуги та товари для навколишніх територій. Управлінські рішення можуть включати створення інфраструктури для підтримки таких центральних місць і підвищення їх зв'язності з периферійними регіонами.

2. Теорія кластерів

Запропонована Майклом Портером, ця теорія фокусується на формуванні економічних кластерів – груп підприємств, які працюють в одній галузі та розташовані в географічній близькості. Управлінські заходи можуть включати підтримку розвитку кластерів через інвестиції в дослідження, освіту та інфраструктуру.

3. Теорія залежності

Цей підхід розглядає, як історичні та структурні фактори призводять до нерівномірного розвитку. Вважається, що периферійні регіони залежать від центральних регіонів, що спричиняє їх відсталість. Управлінські заходи можуть бути спрямовані на зміну структурних відносин та сприяння більш самостійного розвитку периферійних регіонів.

4. Полюси зростання

Ця теорія, запропонована Франсуа Перу, стверджує, що економічний розвиток концентрується в «полюсах зростання», які потім стимулюють розвиток навколишніх регіонів. Управлінський аспект полягає у створенні та підтримці таких полюсів зростання через інвестиції, підтримку інновацій та залучення бізнесу.

5. Просторове планування та регіональна політика

Цей підхід передбачає інтегроване планування розвитку територій з урахуванням їх специфічних особливостей. Управлінські заходи можуть включати розробку регіональних стратегій розвитку, децентралізацію управління та підвищення ролі місцевих громад у прийнятті рішень.

6. Соціально-економічне вирівнювання

Цей підхід спрямований на зменшення соціально-економічної нерівності між регіонами. Управлінські заходи можуть включати соціальні програми, перерозподіл фінансових ресурсів, підтримку малого та середнього бізнесу, а також розвиток людського капіталу.

Управлінські заходи та інструменти:

1. Інфраструктурні інвестиції: Розвиток транспортної, комунікаційної та соціальної інфраструктури.

2. Податкові стимули: Надання податкових пільг для стимулювання інвестицій у відсталих регіонах.

3. Фінансова підтримка: Виділення грантів, субсидій та кредитів для розвитку бізнесу та інфраструктури.

4. Освіта та навчання: Підвищення рівня освіти та професійної підготовки населення.

5. Інновації та дослідження: Підтримка науково-дослідних робіт та інноваційних проектів.

Концептуальні підходи до цієї проблеми включають різні теорії та стратегії, які мають на меті забезпечити збалансований розвиток усіх регіонів [2]. Ось кілька основних концептуальних підходів та управлінських аспектів:

1. Теорія регіонального розвитку

– Неокласична теорія: Відповідно до цієї теорії, ринок самостійно забезпечує ефективний розподіл ресурсів між регіонами через механізм попиту та пропозиції. Вважається, що економічні сили автоматично вирівнюють диспропорції у розвитку регіонів.

– Теорія кумулятивного зростання: Передбачає, що багатші регіони мають тенденцію розвиватися швидше через наявність більш розвиненої інфраструктури, вищої концентрації капіталу та кваліфікованої робочої сили.

– Теорія поляризації: Вказує на те, що економічне зростання концентрується у певних «полюсах» розвитку, що веде до поглиблення нерівності між регіонами.

2. Політики та стратегії вирівнювання

– Регіональна політика: Державні заходи, спрямовані на підтримку менш розвинених регіонів через інвестиції в інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я тощо.

– Децентралізація: Передача більше повноважень та ресурсів на місцевий рівень з метою підвищення ефективності управління та задоволення потреб місцевого населення.

– Розвиток кластерів: Підтримка формування кластерів, тобто географічної концентрації взаємопов'язаних підприємств, постачальників та асоційованих інститутів в певній сфері.

3. Управлінський аспект

– Стратегічне планування: Розробка довгострокових стратегій розвитку регіонів з урахуванням їх унікальних особливостей, ресурсів та потенціалу.

– Моніторинг та оцінка: Регулярний моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів та оцінка ефективності прийнятих заходів з метою коригування політик.

– Інклюзивний підхід: Забезпечення участі місцевих громад у процесі прийняття рішень та розробці регіональних стратегій розвитку.

4. Інноваційний розвиток

– Підтримка стартапів та інноваційних підприємств: Забезпечення сприятливих умов для розвитку інноваційного бізнесу в менш розвинених регіонах.

– Інвестиції в дослідження та розвиток: Збільшення фінансування науково-дослідних інститутів та університетів для стимулювання технологічного прогресу.

5. Міжнародний досвід

– Європейський Союз: Політика згуртованості ЄС, яка включає структурні фонди, спрямовані на вирівнювання рівня розвитку різних регіонів.

– США: Федеральна система грантів та субсидій для підтримки економічного розвитку відсталих регіонів [3].

Ефективне управління нерівномірністю регіонального розвитку потребує комплексного підходу, що включає економічні, соціальні та політичні аспекти, а також активну участь всіх зацікавлених сторін.

Реалізація цих концептуальних підходів та управлінських заходів може допомогти збалансувати регіональний розвиток, підвищити рівень життя населення в усіх регіонах та забезпечити сталий економічний розвиток країни в цілому [4].

Важливими є такі фундаментальні особливості економічного розвитку як об'єкта управління: нелінійність, нерівномірність, невизначеність, альтернативність. Ці особливості характеризуються ключовою роллю науково-технічного прогресу у забезпеченні сучасного економічного зростання.

Проаналізуємо їх більш докладно з метою визначення змістовних закономірностей економічного розвитку.

Нерівномірність економічного розвитку досліджена в теоріях довгих хвиль економічної кон'юнктури. Вчені вперше запропонували теоретичну схему пояснення низькочастотних коливань, пов'язував їх із циклічністю відтворення капітальних благ тривалого користування, що періодично відбуваються та відновлення яких викликає тривалі відхилення економіки від стану рівноваги [2].

Пізніше Й. Шумпетер пояснював тривалі відхилення економіки від стану рівноваги, що виявляються в низькочастотних коливаннях кон'юнктури, концентрацією, яка відбувається періодично, у кластери та їх подальшим синхронним поширенням [3].

Згодом механізм генерування інновацій як основний фактор макроекономічної динаміки був досліджений більш повно, що дало змогу розкрити ряд важливих залежностей, які мають велике значення для вироблення ефективної політики економічного зростання [1; 4; 5].

Зокрема, показано, що впровадження базисних інновацій відбувається нерівномірно, більша їх частина концентрується у фазі депресії довгої хвилі. У наступних фазах з поширенням базисних інновацій відбувається "шторм", котрий завершується впровадженням так званих псевдоінновацій у фазі спаду. У цій фазі традиційні напрями науково-технічного прогресу виявляються вичерпаними, відповідні потреби - насиченими, нові технологічні можливості залишаються невизначеними.

Нерівномірність економічного зростання окремих територій в Україні пояснюється внутрішніми закономірностями функціонування ринкової економіки. Орієнтуючись на поточний прибуток, підприємства, як правило, керуються економічною кон'юнктурою, не враховуючи довгострокові альтернативи технічного розвитку. Впровадження радикальних інновацій вони починають тільки після різкого падіння ефективності капітальних вкладень у традиційних напрямках, коли накопичені значні надлишкові потужності. Отже уникнути глибокої депресії не вдається у фазі депресії впровадження базисних інновацій виявляється єдиною можливістю Прибуткового інвестування й, зрештою "нововведення переборюють депресію [4]. Але виникає це коли вже не вдається запобігти великим економічним втратам у результаті масового знецінення капіталу й кваліфікації кадрів, зайнятих у застарілих і неефективних виробництвах.

Ці закономірності довгострокового техніко-економічного розвитку територій мають фундаментальне значення для макроекономічного прогнозування й розробки ефективної політики економічного зростання окремих територій. Остання повинна істотно варіюватися залежно від стану економіки. Зокрема, під час депресії головним завданням є стимулювання інновацій, що формують нову траєкторію економічного підйому. Аналогічним чином повинні варіюватися й методи прогнозування економічного розвитку. Зокрема, екстраполяція може ефективно використовуватися тільки в періоди

стійкого зростання, коли траєкторія економічного розвитку стабільна й розширення виробничо-технологічної системи, яка становить її основу, має високу інерцію.

З аналізу механізму нерівномірності економічного зростання окремих територій но, що у формуванні траєкторії соціально. економічного розвитку депресія Виконує роль генератора інновацій, що становлять технологічний базис подальшого етапу економічного зростання. У фазі депресії звичайна в ринковій економіці стратегія підприємницької поведінки, спрямована на максимізацію прибутку, змінюється на стратегію мінімізації втрат і невизначеності. При цьому через вичерпання можливостей інновацій для поліпшення продукції в традиційних напрямках техніки в цій фазі менш ризикованими виявляються радикальні нововведення. Під час депресії загальний рівень ризикованості інвестицій підвищується.

Соціологія оперує таким поняттям, як соціальна диференціація – це одне з основних понять соціології, що позначає систему ознак і критеріїв соціального розшарування, нерівності в суспільстві, соціальну структуру суспільства; галузь соціології [5]. При цьому розрізняють "одномірну диференціацію", коли групи визначаються на основі якої-небудь однієї ознаки, і "багатомірну диференціацію", обумовлену сукупністю ознак.

Вважаємо за доцільне, застосовувати поняття диференціації територіальних утворень щодо здійснення ефективного управління регіональним розвитком територій.

Отже, під диференціацією територіальних утворень будемо розуміти процес здійснення соціально-економічної типологізації територій за допомогою відповідної системи ознак і критеріїв.

Диференціація територіальних утворень повинна бути покладена в основу регіональної політики (для того щоб вона була однаковою стосовно однотипних регіонів), в основу диференційного механізму управління регіональним розвитком територій.

Питаннями диференціації регіонів постійно займаються вітчизняні та зарубіжні вчені в галузі управління регіональним розвитком.

Ряд українських економістів пропонують в основу диференціації територіальних утворень покласти такі критерії [2]:

1. рівень економічного розвитку;
2. розташування ознак на території, що формує регіони;
3. темпи зростання населення;
4. тип регіональної структури економіки;
5. коефіцієнт щільності населення;
6. темпи економічного розвитку;
7. тип спеціалізації виробництва.

А. Мельник до основних показників, що використовуються для типізації регіонів, відносить [5]:

1. наявність ресурсів природничих;
2. рівень економічного та соціального розвитку;
3. економічна структура;
4. екологічний стан регіону;
5. рівень розвитку виробничо-господарської інфраструктури;
6. демографічна ситуація.

Так, деякі вчені пропонують здійснювати процес диференціації територіальних утворень за їх функціональною роллю та соціально-економічним змістом, виокремлюючи з територій адміністративно-господарські та виробничо-господарські території [6]. На їхню думку, до адміністративно-економічних районів належать регіони, які мають свої органи державного управління та відносно розвинену економіку.

Під виробничо-економічними районами автори розуміють одну з форм територіальної організації продуктивних сил і об'єкт перспективного територіального планування і прогнозування, розробку генеральних схем розміщення і розвитку продуктивних сил країни [7].

Це велика територія з більш-менш однорідними природними ресурсами, характерним напрямом розвитку продуктивних сил, заснованим на поєднанні комплексу природних ресурсів з економічною, виробничою та соціальною інфраструктурою, а також досить високим рівнем внутрішньо-регіонального виробництва і економічні відносини. Такий підхід до класифікації регіонів є дещо спрощеним і не може бути використаний для потреб державного управління регіональним розвитком, а лише для дослідження окремих сторін регіональної економіки.

Слід зазначити, що вчені пропонують більш комплексний та обґрунтований підхід до диференціації територіальних утворень [8]. Цей підхід носить тривимірний характер, тобто базується на трьох класифікаційних ознаках. Класифікаційні ознаки мають не лише теоретичне, а й важливе прикладне значення, оскільки дають змогу визначити найбільш прийнятні методи управління регіональним розвитком для кожного типу регіону.

З погляду публічного управління регіонального розвитку регіонів поділ їх на відсталі і депресивні має принципове значення [9]. У порівнянні з аграрними й аграрно-індустріальними районами депресивні являють собою більше благодатний об'єкт регіональної політики, тому що в них можливе використання агломераційного ефекту від уже існуючої інфраструктури й основних фондів [10].

Як правило, необхідно не створювати виробничі потужності, а лише модернізувати їх, не готувати нові кадри, а перепідготовляти наявні. У відсталих районах немає необхідних центрів розвитку, які здатні завдяки невеликим короткостроковим уливанням генерувати новий розвиток.

Ще однією відмінністю сучасних депресивних регіонів від слаборозвинених є відносно невеликі розміри [3].

Відповідно до наведеної типології, це території з вкрай низьким рівнем розвитку економіки та життя населення, слабкою економічною активністю, недостатньо диверсифікованою галузевою структурою промисловості та сильним відставанням від інших регіонів за рівнем виробництва та технічний потенціал і рівень розвитку соціальної інфраструктури [11]. Ознаками, що характеризують цей тип регіонів, є відносні показники обсягу суспільного виробництва на душу населення, грошових доходів населення та загальної суми основних фондів.

До депресивних територій належать території з відносно високим економічним потенціалом, значною часткою промислового виробництва в структурі економіки та відносно високим рівнем кваліфікації місцевої робочої сили, які відстали через низьку конкурентоспроможність профільних галузей, що страждають від глибока і тривала економічна криза, мають високий рівень безробіття (переважно структурного), низьку інвестиційну активність і відносно низьку середню забезпеченість домогосподарства на душу населення [12]. До цієї групи територій належать дореформені кризові регіони (існували до початку 90-х років минулого століття) та нові кризові регіони, в яких лише в останні роки проявляється стійка тенденція до зниження економічної активності [4].

Якщо Україна, не зможе забезпечити необхідний рівень відтворення населення розвитку науки та якості інформаційного середовища, то буде приречена на нееквівалентний зовнішньоекономічний обмін глибоку залежність від зовнішніх фінансових й інформаційних центрів і збереже за собою головним чином функції джерела природної сировини й людського матеріалу для транснаціональних корпорацій розвинених країн, що концентрують глобальний інтелектуальний потенціал.

Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, усі ці тенденції створюють тло, на якому повинне здійснюватися прогнозування макроекономічної динаміки й формуватися політика економічного зростання окремих територій. Розуміння й конструктивне використання закономірностей сучасного економічного розвитку й обумовлених ними глобальних тенденцій має стати необхідним елементом методології макроекономічного прогнозування.

Нинішній стан управління регіональним розвитком характеризується як системна криза, під якою мається на увазі, що економіка одночасно перебуває в стані структурної, інституціональної, інвестиційної, боргової, соціальної й іншої криз. У зв'язку з вищевикладеним це означає неприйнятність використання традиційної техніки екстраполяції сформованих тенденцій для прогнозування регіонального розвитку України та її окремих територій. Як було показано вище, екстраполяція сформованих тенденцій не дає змоги виявити альтернативи розвитку економіки, розкрити нові можливості регіонального зростання, виявити перспективні нововведення, які можуть забезпечити подолання депресії й вихід на траєкторію стійкого регіонального розвитку.

В умовах депресії екстраполяція тенденцій регіонального спаду набуває характеру прогнозу, що самоздійснюється, як у план очікувань ділових кіл, уряду й населення так і в плані використання основних інструментів управління регіональним розвитком – бюджету плану грошової пропозиції, політики доходів тощо. Орієнтуючись на збереження депресивних тенденцій, економічні агенти й держава скорочують витрати й гальмують інвестиційну активність, що спричиняє ще більше поглиблення депресії.

Необхідний негайний перехід до нової методики прогнозування й управління регіональним розвитком, орієнтованого на пошук нових можливостей економічного зростання на основі активізації існуючих і створення нових конкурентних переваг української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З. С., Білик Р. Р. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України : монографія. Чернівці : Технодрук, 2018. 456 с.
2. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія / за ред. З. С. Варналія. Київ : НІСД, 2007. 820 с.
3. Качмарський Є. І. Трансформації інституційного забезпечення регіональної політики в Україні. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2023. Вип. 93. С. 202–215.
4. Кваша О. П. Державна регіональна політика України: нова парадигма в умовах євроінтеграційного вибору. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2022. Вип. 40. С. 12–16.
5. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення : монографія / кол. авт. ; за ред. д. е. н., проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 608 с.
6. Регіони України: проблеми та пріоритети регіонального розвитку : монографія / за ред. З. В. Варналія. Київ : Знання України, 2005. 498 с.
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
8. Регіональна політика та вимоги ЄС: що потрібно зробити Україні, 2023. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/03/30/7158909/>
9. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 400 с.
10. Отенко В. І. Моделі оцінки асиметричності соціально-економічного розвитку регіону як загрози його економічної // Моделі оцінки та аналізу складних соціально-економічних систем : монографія; за ред. докт. екон. наук, проф. В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, проф. Т. С. Клебанової, докт. екон. наук, проф. Н. А. Кізіма. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. С. 275–288.
11. Гросул В. А., Чаговець В. В., Чаговець Л. О. Модель обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки методами нечіткої логіки // Економічна кібернетика: моделювання соціально-економічних систем : колективна монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук, К. Ф. Ковальчука. Дніпро : Пороги, 2017. С. 194–209.
12. Раєвнева О. В. Диспропорційність соціально-економічного розвитку регіонів України: інструментарій оцінювання та регулювання: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 58 с.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 15.10.2024 р.

Novikova M. M.,

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy,
17 Marshala Bazhanova street, Kharkiv, 61002, Ukraine
e-mail: novikova@kname.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

Manoylenko O. V.,

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Accounting and Finance National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
2 Kirpychova street, Kharkiv, 61002, Ukraine
e-mail: aleksyman@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-5979-4077>

Sobol R. G.,

PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Public Policy Department,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: sobol_roma@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-3176-3807>

Sobol M. R.,

2nd year student of the Faculty of Economics
of Taras Shevchenko National University of Kyiv,
60 Street Volodymyrska, Kyiv, 01033, Ukraine
e-mail: maresobol@gmail.com <https://orcid.org/0009-0001-3584-4380>

APPLICATION OF THE US EXPERIENCE IN THE USA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENSURING THE NATIONAL INFORMATION SECURITY OF UKRAINE

Annotation. The article considers the managerial aspect of conceptual approaches to the unevenness of regional development. The current state of regional development management is characterized as a systemic crisis, which means that the economy is simultaneously in a state of structural, institutional, investment, debt, social and other crises. In connection with the above, this means the inadmissibility of using the traditional technique of extrapolation of formed trends for forecasting the regional development of Ukraine and its individual territories. An immediate transition to a new method of forecasting and management of regional development, focused on the search for new opportunities for economic growth based on the activation of existing and creation of new competitive advantages of the Ukrainian economy, is necessary.

Keywords: *regionalism, sustainable development, socio-economic development of territories, regional development management, management process mechanism, regional policy, regionalization.*

REFERENCES

1. Varnaliy, Z.S., Bilyk, R.R. (2018). Economic Security and Competitiveness of the Regions of Ukraine : a monograph. Chernivtsi: Technodruk.. [in Ukraine].
2. State Regional Policy of Ukraine: Peculiarities and Strategic Priorities (2007). Z.S. Varnaliya (Ed.). Kyiv: NISD. [in Ukraine].
3. Kachmarskiy, E.I. (2023). Transformations of institutional support for regional policy in Ukraine. *State and law. Legal and political sciences*, vyp. 93, 202–215. [in Ukraine].
4. Kvasha, O.P. (2022). State Regional Policy of Ukraine: a New Paradigm in the Context of European Integration Choice. *Sotsialno-humanitarnyy vi-snyk*, vyp. 40, 12–16. [in Ukraine].

5. Melnik A. (2003). State Regional Policy of Ukraine: a New Paradigm in the Context of European Integration Choice. *Social and Humanitarian Herald*. Ternopil: Economic Thought. [in Ukraine].
6. Regions of Ukraine: problems and priorities of regional development. (2005). Z. S. Varnaliya (Ed). Kyiv: Znannya Ukraini. [in Ukraine].
7. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 05.08.2020 № 695. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
8. Rehionalna polityka ta vymohy EU: shcho potribno zrobyty Uk-rayini. (2023). URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/03/30/7158909/>
9. Upravlinnya rehionalnym rozvytkom: problemy ta perspektyvy: monohrafiya (2013). za zah. red. dokt. ekon. nauk, profesora Havkalovoyi N.L. Khar-kiv: Vyd. KHNEU im. S. Kuznetsya. [in Ukraine].
10. Otenko, V.I. (2013). Models for Assessing the Asymmetry of Socio-Economic Development of a Region as a Threat to its Economic Development // Models for Assessment and Analysis of Complex Socio-Economic Systems: monohrafiya, V.S. Ponomarenka, T.S. Klebanovoyi, N.A. Kizima (Eds.). Kharkiv: VD «IN-ZHEK». 275–288. [in Ukraine].
11. Hrosul, V.A., Chahovets V.V., Chahovets L.O. (2017). A model for substantiating managerial decisions to ensure financial and economic security using fuzzy logic methods // Economic Cybernetics: Modeling of Socio-Economic Systems: kolektyvna monohrafiya. L.M. Savchuk, K.F. Kovalchuka (Eds.). Dnipro: Porohy, 194–209. [in Ukraine].
12. Rayevnyeva, O.V. (2014). Disproportionality of socio-economic development of Ukraine's regions: tools for assessment and regulation: monohrafiya. Kharkiv: VD «INZHEK». [in Ukraine].

The article was received by the editors 03.09.2024.

The article is recommended for printing 15.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-13>
УДК 35.975(477)

*Коротченко Наталія Олегівна,
аспірантка 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: n.korotchenko@promodo.com <https://orcid.org/0009-0003-1365-2331>*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН

Анотація. Публічне управління в умовах цифровізації суспільних відносин потребує цифрової трансформації та реформування існуючої системи. Одним з ключових завдань для органів публічної влади сьогодні стає відхід від усталених стереотипів здійснення своєї діяльності і перехід до нових моделей, що відповідає радикальним змінам соціальної реальності. Один із важливих напрямків публічного управління в умовах цифровізації суспільних відносин є формування та корекція особистого інфопростору громадян та публічних службовців.

У статті досліджено теоретичні підходи модернізації публічного управління: державно-управлінський, політико-соціологічний, суспільно-правовий, інформаційно-комунікативний. Виокремлені проблемні, що можуть слугувати перешкодою цифровізації в публічному управлінні.

Здійснено узагальнення чинників модернізації публічного управління і особливостей реалізації інструментів формування та корекції особистого інфопростору громадян.

У сучасному підході до модернізації публічного управління в умовах цифровізації суспільних відносин мають бути враховані: чинники що впливають на модернізацію публічного управління; шляхи потрапляння пропаганди до особистої «інформаційної бульбашки», через рекламу та рекомендації, ботів, що враховують особисті уподобання, блогерів та псевдоекспертів, псевдолокальні ЗМІ, псевдопатріотичні ЗМІ; алгоритмічні та персональні «інформаційної бульбашки».

Ключові слова: публічне управління, теоретичні підходи, модернізація, цифрова трансформація, пропаганда, «інформаційна бульбашка», суспільні відносини.

Постановка проблеми. Публічне управління у контексті цифрових зв'язків із громадськістю потребує цифрової трансформації та реформування існуючої системи. Одним із ключових завдань органів державної влади сьогодні є відхід від усталених схем здійснення своєї діяльності і перехід до нових моделей, адаптованих до соціальних реалій, що принципово змінилися.

Як цитувати: Коротченко Н. О. Теоретичні основи модернізації публічного управління в умовах цифровізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 172–181. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-13>

In cites: Korotchenko, N.O. (2024). Theoretical basis of modernization of public administration in the conditions of digitalization of public relations. *State Formation*, no. 2 (36), 172–181. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-13> [in Ukrainian].

Одним із важливих напрямів державного управління в умовах цифрових суспільних відносин є формування та модифікація персонального інформаційного простору громадян та державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері державного управління, що мають дотисніть до проблематики роботи, розглядаються такими українськими вченими, як А. Бакуменко, В. Дзюндзюк, Л. Кочубей, О. Кудь, О. Крутий, І. Лопатченко, Л. Мазуренко, Н. Ніколаєнко, О. Комарчук, О. Радченко, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Писаренко, А. Помаза-Пономаренко, І. Лопатченко, І. Залєвська, Г. Удренас, В. Цимбалюк та ін. Конкретні питання забезпечення публічного управління в епоху цифрової трансформації розглядають такі українські вчені, як Ю. Батир, В. Дзюндзюк, І.М. Лопатченко, Л. Писаренко, А. Помаза-Пономаренко, автор тощо та ін., що пропонують нові моделі інформаційної безпеки і шляхи її підвищення. Серед зарубіжних дослідників публічне управління в епоху цифрових трансформацій на особливу увагу заслуговують напрацювання таких авторів, як Д. Бітон, Ф. Террі, К. Томкінс, К. Талбот, Е. Халачмі, Б. Хадсон, М. Хольцер, В. Гіллсон, С. Simon, M. Tagliabue Schmeiss, M. Freire та ін. [1-17].

Водночас слід зазначити, що проблема публічного управління в епоху цифрових трансформацій досі залишається недостатньо розробленою. Крім того, розробка зарубіжних науковців адаптована до специфіки тих чи інших країн, а тому не може бути реалізована безпосередньо в Україні без відповідної адаптації.

Метою роботи є аналіз теоретичних основ модернізації публічного управління в умовах цифровізації суспільних відносин.

Застосована методологія і методи. Методи дослідження інтегрують сучасні загальнонаукові методи та спеціальні наукові методи пізнання. Під час роботи з науковою інформацією та законодавством використовувався аналітичний підхід з метою всебічного вивчення предмета дослідження та виділення його особливостей.

Виклад основного матеріалу. Радикальні зміни реальності зумовлює пріоритетність реформування існуючої системи публічного управління нашої країни. Одним з ключових завдань для органів публічної влади сьогодні стає відхід від усталених стереотипів здійснення своєї діяльності і перехід до нових моделей, що потребує цифрової трансформації публічного управління.

Публічне управління охоплює багато взаємозв'язків і аспектів, що можуть істотно посилюватися або послаблюватися під впливом зовнішніх (особливо глобальних) тенденцій. Найактуальнішою проблемою публічного управління в епоху цифрових трансформацій є «Концепція свободи» (доповідь Світового банку). У звіті Світового банку зазначається, що «свободу» можна розглядати як ряд можливостей, тоді розвиток можна розглядати, як «усунення всіх форм несвободи» (тобто ізоляції можливостей)» [5]. За словами А. Сена, в публічному управлінні в епоху цифрових трансформацій необхідно мати баланс свободи і державного контролю. Прикладна цінність цього виявляється в

можливості модернізації публічного управління де, як вказує автор, «одна свобода сприяє здатності створювати іншу свободу» [5].

Такі відносини, а саме баланс свободи і державного контролю як чинник цифрових трансформацій публічного управління, автори називають «взаємністю», що проявляється в трьох аспектах: по-перше, вибір і свобода визнаються відправною точкою та основою модернізації системи публічного управління на основі цифрових технологій; по-друге, як внутрішню цінність різних аспектів публічного управління, так і ідеї про розвиток та позитивну свободу; і по-третє, що ці аспекти мають застосування у забезпеченні справедливого розвитку за допомогою цифрових рішень, що базуються на технології блокчейну [5]. Останній аргумент – «прикладне значення забезпечення справедливого розвитку» – є важливою частиною розкриття думки автора та логіки цього наукового дослідження: вона ґрунтується та підкреслюється в пошуку відповідного шляху оновлення системи публічного управління через використання технології блокчейн і децентралізованих інформаційних платформ. Вони пропонують чіткі механізми прозорості та довіри для більшої свободи та об'єктивного (або раціонального) вибору всіх залучених сторін, а не лише органів державної влади [5].

Визначення механізмів прозорості та довіри, як чинника свободи та раціонального вибору всіх залучених сторін, є найактуальнішою проблемою публічного управління в епоху цифрових трансформацій. Найбільший науковий спадок у напрямку модернізації суспільних відносин залишили соціологи та політологи. Такі соціологи, як Т. Парсонс, Н. Смелзер, М. Вебер, Н. Гіро, вказують на те, що «модернізація означає суспільно корисну свободу, дисциплінований індивідуалізм і навіть свободу думки, свободу вибору, свободу економічної діяльності, засновану на раціоналізмі» (за Е. Гідденсом, М. Гайдеггером та Р. Інґлхарт) [5]. Ян Роксборо визначає модернізацію як «підвищення спроможності суспільства до трансформації». І. Балашов вважає, що поняття «модернізація» є лише неминучим додатком сучасного етапу розвитку суспільства, що відповідає сучасним тенденціям, і конкретно, комп'ютеризації. [5; 15].

А. Куд визначає шлях модернізації системи публічного управління на основі децентралізованих інформаційних систем, як такий, що повністю відповідає сучасним тенденціям, а саме цифровізації, і узагальнює тлумачення модернізації в літературі різних наук і визначає, що її можна оцінювати в трьох аспектах: 1) приведення у відповідність до нових вимог і стандартів, технічних умов, показників якості; 2) «макропроцес» розвитку від традиційного суспільства до сучасного; 3) процес оновлення принципів побудови у соціальних системах (економічної, правової, релігійної), що неминуче призведе до масштабніших змін у самій соціальній системі [5]. Автор вважає, що цей аспект модернізації доцільно застосовувати до систем публічного управління. У цьому сенсі «модернізація системи публічного управління» означає найкраще розуміння та спільну розробку цих інструментів та ресурсів, а також допомогу один одному в процесі формулювання та реалізації заходів політики [5].

У сучасних умовах фокус управління має зміститися до модернізації державно-управлінських відносин. Автори виділяють такі фактори що впливають на модернізацію державно-управлінських відносин.

Фактор 1: Вхідження суспільства до інформаційної цивілізації. Основними характеристиками цього чинника є зростаюча роль інформації та телекомунікацій, виникнення мережевих структур, формування Інтернету як віртуального світу, що впливає реальний світ. Виходячи з цього фактору, державне управління має зазнати змін у бік формування електронного уряду, електронної демократії, мережевих структур управління, штучного інтелекту [5].

Фактор 2. Нестійкість, суспільного розвитку. Основними характеристиками цього фактору є посилення динаміки і масштабів кризи, глобалізація, нестабільність, що зберігається, і хаос, що зберігається. Для цього необхідно провести зміни у державному управлінні, а саме розробити системи прогнозування, запобігання кризам та методи антикризового управління [5].

Фактор 3. Демократизація сучасного суспільства. Основними характеристиками цього чинника є індивідуальна і групова свобода, поширення демократії у різних формах: економічної, політичної, культурної, інформаційної, електронної тощо.

Фактор 4: Деформація публічного управління. Основними рисами цього фактору є корумпованість установ та посадових осіб, бюрократизм, неефективність прийняття управлінських рішень, низька культури управління. Відповідно до цього фактору, державне управління має зазнати змін, а саме, дебюрократизацію, дерегулювання, реструктуризацію, боротьбу з корупцією та впровадження передових методів управління тощо [5].

Аналізуючи сучасні наукові методи вирішення проблем модернізації публічного управління у контексті цифрових суспільних відносин, ми можемо системно осмислити наукові методи формування та розвитку державного управління у цьому контексті. Ми розділили наукові підходи на чотири блоки: державно-управлінський, суспільно-правовий, інформаційно-комунікативний, політико-соціологічний (див. рисунок).

У рамках державно-управлінського підходу розвиток публічного управління розглядається як проблема в контексті цифрової трансформації та вивчається у роботах наступних українських дослідників: як Б. Дзюндзюк, О. Крутій, О. Радченко та ін. [6; 7; 14; 15]. Політико-соціологічний підхід передбачає дослідження цифрової трансформації крізь призму збільшення спроможності до соціальної трансформації. Автори вказують на те, що «модернізація передбачає не будь-яку, а «відповідальну», суспільно корисну свободу, дисциплінований індивідуалізм і навіть свободу думки, свободу вибору, свободу економічної діяльності ґрунтуються на раціоналізмі» (за Е. Гідденсом, М. Гайдеггером та Р. Інглхарт). Ян Роксборо визначив модернізацію як «збільшення спроможності до соціальної трансформації». І. Балашов застосовує поняття «модернізація» лише до сучасного історичного етапу розвитку суспільства відповідно до таких цінностей, як «раціоналізм,

урбанізація, ефективність, індустріалізація, комп'ютеризація тощо». (Т. Парсонс, Н. Смелзер, М. Вебер, Л. Мазуренко та ін) [8; 15]. З позицій інформаційно-комунікативного підходу досліджується механізми цифрової трансформації крізь призму інформаційної безпеки, протидії пропаганді (Л. Кочубей, А. Куд, Н Ніколаєнко, О. Пархоменко-Куцевіл та ін.) [4; 5; 9; 10].



Рисунок 1. – Наукові підходи до модернізації публічного управління в умовах цифровізації суспільних відносин.

Figure 1. – Scientific approaches to the modernization of public administration in the context of digitalization of public relations.

Суспільно-правовий підхід визначає роль суспільно-правових основ модернізації публічного управління (І. Залєвська, Л. Писаренко, В. Цимбалюк, Г. Удренас та ін.) [2; 11; 16].

Одним із важливих напрямів практики державного управління в умовах цифрових суспільних відносин є формування та профілактика персонального інформаційного простору громадян та державних службовців. Це питання особливо важливе в умовах сучасної війни в Україні. Рішення ухвалено Радою національної безпеки та оборони 18 березня 2022 року («про порядок проведення єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану») що передбачає проведення єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану і є пріоритетним питанням забезпечення національної безпеки [12]. Нині в Україні також діє при РНБО «Центру протидії дезінформації», основною метою якого є боротьби з неправдивою інформацією. Центр є робочим органом Ради національної безпеки та оборони України. Він створений відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року та набрав чинності після Указу Президента України від 19 березня 2021 року (№ 106). Пріоритетами діяльності його є: інформування населення; розкриття дезінформації та маніпуляції свідомістю; забезпечення інформаційної безпеки; боротьба з інформаційним тероризмом тощо [12].

Результатом роботи Центру стало розробка спеціалістами центру освітнього курсу «Дезінфакеція твого інфопростору». Автори досліджують як пропаганда впливає на особистий інформаційний простір. Згідно з дослідженням центру, всі люди перебувають у так званому «інформаційній бульбашці» [1]. Це стан інтелектуальної ізоляції, викликаний персоналізованими результатами пошуку, коли алгоритм сайту вибірково передбачає, що ви хочете бачити, ґрунтуючись на інформації про вас, таку як ваше місце розташування, поведінка після кліку та історія пошуку. У результаті вони позбавляються доступу до інформації, яка не відповідає вашим поглядам, фактично ізолюючи вас у вашому власному культурному чи ідеологічному «міхурі» [1].

Пропаганда проникає в особисті «інформаційні бульбашки» різними способами, наприклад: 1) через рекламу та рекомендації; 2) через ботів, які враховують особисті переваги; 3) через блогерів та псевдоекспертів; 4) через псевдо-місцеві ЗМІ; 5) через псевдопатріотичні ЗМІ. Це відбувається після того, як формується «міхур» особистої інформації, чи то за допомогою алгоритмів та персоналізації.

Перший спосіб – через рекламу та рекомендації. Використовуючи дані про інтернет-активність людей, накопичені алгоритмами різних соціальних мереж, промоутери можуть налаштовувати рекламу, що таргетує, дозволяючи їй точно проникати в інформаційний простір людини. Якщо не тільки піарники, а й психологи вивчатимуть зміст реклами, люди обов'язково відреагують на неї. Це також стосується контенту, що рекомендується вам різними соціальними мережами [1].

Другий спосіб – врахувати особисті переваги, змусивши бота вивчити інформацію про конкретну людину. Так, зокрема, списки друзів, музичні або спортивні уподобання, особисті хобі, або навіть інформація про ваші подорожі, промоутери можуть створювати або коригувати профілі ботів, щоб зацікавити їх і відповідно увійти в особисті інформаційні простори [1, с. 20].

Третій шлях – через блогерів та псевдоекспертів. Отримавши інформацію про індивідуальні уподобання, пропагандисти розглядають індивідуумів як одиницю певної цільової аудиторії, яка є об'єктом «обробки» блогерів та псевдоекспертів [1, с. 21].

Четвертий шлях – це псевдомісцеві ресурси. Пропагандисти створюють псевдомісцеві джерела, що імітують роботу місцевих ЗМІ. В інформаційних потоках цих ЗМІ, у нейтральних і навіть патріотичних публікаціях приховані повідомлення та наративи, необхідні для пропаганди. Пропагандисти роблять таку роботу, щоб ви ні в чому не сумнівалися [1, с. 29].

П'ятий шлях – це псевдопатріотичні та інсайдерські ресурси. Людям завжди цікаво дізнатися щось трохи більше чи трохи швидше, ніж інші. Звісно, пропагандисти не можуть не скористатися цією якістю. Щоб задовольнити цікавість, вони створюють контрольовані внутрішні ЗМІ [1].

Автор виділяє такі рівні неправдивої інформації чи брехні. Перший рівень - фейкові новини, маніпуляції та дезінформація. Другий рівень – чутки, теорії змови та пропаганда. Третій рівень – місінформація, подолання фейків через факти.

Ще одним інструментом у боротьбі з дезінформацією є фактчекінг, як перевірка фактів, як підхід, що ґрунтується на принципі факти проти фейків. Фактчекінг, як перевірка фактів - це підхід «5w i h» ((who?; what?; when?; where?; why? i how?) (Хто? Що? Коли? Де? Де? Чому? І як?). Метод «5w i h» є набір питань-відповідей для збору інформації. Метод «5w i h» найчастіше використовується у роботі журналістами, які перевіряють факти. Згідно з методом «5w i h», інформація є повною лише в тому випадку, якщо вона відповідає на такі запитання: 1) Хто? Про кого це? 2) Що? Що сталося? 3) Коли? Коли це сталося? 4) Де? Де це сталося? 5) Чому? Чому це відбувається? 6) Як? Як це сталося [1].

Отримані результати дозволять представникам органів державної влади розробляти стратегії та тактики руйнування небезпечних персональних інформаційних просторів громадян та формувати методи виходу з небезпечних інформаційних просторів. В умовах цифровізації державного управління забезпечення інформаційної безпеки в Україні має ґрунтуватися на синхронних діях державних інституцій та громадянського суспільства. Це особливо важливо у час, коли роль інформаційної культури у зміцненні стійкості громадян до дезінформації істотно зростає.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Розглянуті наукові підходи до розвитку публічного управління в умовах цифровізації суспільних відносин нами були сформовані у чотири кластери, а саме державно-управлінський, суспільно-правовий, інформаційно-комунікативний, політико-соціологічний. Модернізація державно-управлінських відносин розглянуто нами під впливом таких факторів, як входження суспільства до інформаційної цивілізації, нестійкість суспільного розвитку, демократизація сучасного суспільств та деформація публічного управління. Одним із важливих напрямів практики державного управління в умовах цифрових суспільних відносин є формування та профілактика персонального інформаційного простору громадян та державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батир Ю. Г., Помаза-Пономаренко А. Л., Лопатченко І. М. Державне регулювання інформаційної безпеки України в умовах воєнного стану. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Сер. Державне управління*. 2024. Вип. 1 (20). С. 31–34.
2. Залєвська І. І., Удренас Г. І. Інформаційна безпека України в умовах російської військової агресії. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1–2. С. 20–26.
3. Конституція України. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/27-20#n2>
4. Кочубей Л. О. Інформаційна безпека держави: інструменти захисту українського інформаційного поля (на прикладі особливостей інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному Донбасі). *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень імені І.Ф. Кураса*. 2015. № 3. С. 220–237.
5. Кудь О. Модернізація системи публічного управління в епоху інформаційних платформ : монографія. Харків : Право, 2022. 432 с. DOI: <https://doi.org/10.31359/9789669984296>
6. Крутий О. М., Радченко О. В. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства : монографія. Харків : АДНДУ, 2015. 396 с.

7. Лопатченко І. М. Застосування соціальних мереж як сучасного механізму взаємодії органів влади і громадськості. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*. 2018. Вип. 4. С. 34–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_6
8. Мазуренко Л. І. Інформаційна безпека в умовах російсько-української війни: виклики та загрози. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Питання політології»*. 2022. № 42. С. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.26565/2220-8089-2022-42-08>
9. Ніколаєнко Н. О., Комарчук О. О. Засоби масової комунікації як детермінанти гібридної війни : монографія. Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв, 2021. 217 с.
10. Пархоменко-Куцевіл О. І. Забезпечення інформаційної безпеки під час здійснення військових операцій та бойових дій. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. у 3х т.* Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. 2022. № 1. С. 39–43.
11. Писаренко Л. М. Фейки як інструменти інформаційної війни. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття»: у 2 т.: матер. Міжнар. наук.-практ. конф.* Одеса : ВД «Гельветика». 2022. 1. С. 859–861.
12. Про Доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України №47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України 2021: Указ Президента України № 685/2021 від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>
14. Радченко О. В., Крутій О. М. Гібридні загрози системі територіальної організації влади в Україні як елемент російської агресії. *Наукові перспективи: журнал*. 2023. № 7(37). С. 257–269. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-257-268](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-257-268)
15. Енциклопедичний словник з державного управління / Бакуменко А. М. та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
16. Цимбалюк В. С. Правове регулювання інформаційної безпеки в Україні: проблеми теорії та практики, *Адміністративне право і процес*. 2014. № 2(8). С. 22–30.
17. Freire M. R., Simao L. EU-Russia Relations and the Unravelling of the European Security Regime in the Context of the Ukraine Crisis: Understanding Diverging Perceptions / In Casier T., DeBardeleben J. (eds.) *EU–Russia Relations in Crisis*. 2018. P.159–177.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 24.11.2024 р.

Korotchenko N. O.,

Postgraduate Student of the Department of Public Policy,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: n.korotchenko@promodo.com <https://orcid.org/0009-0003-1365-2331>

THEORETICAL BASIS OF MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC RELATIONS

Annotation. Public administration in the context of digitalization of public relations requires digital transformation and reform of the existing system. One of the key tasks for public authorities

today is to move away from established stereotypes of carrying out their activities and transition to new models that correspond to radical changes in social reality. One of the important areas of public administration in the context of digitalization of public relations is the formation and correction of the personal information space of citizens and public servants.

The article examines theoretical approaches to the modernization of public administration: public-administrative, political-sociological, social-legal, information-communicative. Problematic issues that may serve as an obstacle to digitalization in public administration are identified.

The factors of modernization of public administration and the features of the implementation of tools for the formation and correction of citizens' personal information space are summarized.

The modern approach to the modernization of public administration in the context of digitalization of public relations should take into account: factors that influence the modernization of public administration; ways propaganda enters the personal information bubble through advertising and recommendations, bots that take personal preferences into account, bloggers and pseudo-experts, pseudo-local media, pseudo-patriotic media; algorithmization and personalization of the personal information bubble.

Keywords: *public administration, modernization, digital transformation, propaganda, information bubble, public relations.*

REFERENCES

1. Batur, Yu.H., Pomaza-Ponamarenko, A.L., Lopatchenko, I.M. (2024). State regulation of information security of Ukraine in the conditions of martial law. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Ser. Public Administration*, vyp. 1 (20), 31–34. [in Ukrainian].
2. Zaljevsjka, I., Udrenas, Gh. (2022). Information Security of Ukraine in the Context of Russian Military Aggression. *South Ukrainian Law Journal*, 1- 2, 20–26. [in Ukrainian].
3. Constitution of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/27-20#n2>
4. Kochubej, L. (2015). Information Security of the State: Tools for Protecting the Ukrainian Information Field (on the Example of Peculiarities of Information and Communication Technologies in the Modern Donbas). *Scientific notes of the Institute of Political and Ethnonational Studies named after I.F. Kurasa*, 3, 220–237. [in Ukrainian].
5. Kud, O. (2022). Modernization of the public administration system in the era of information platforms. Kharkiv: Pravo. 432. DOI: <https://doi.org/10.31359/9789669984296> [in Ukrainian].
6. Krutii, O.M., Radchenko, O.V. (2015). Public dialogue in the system of political culture of a democratic societ :monohrafiia. Kharkov ADNDU. 396 p. [in Ukrainian].
7. Lopatchenko, I.M. (2018). Application of social networks as a modern mechanism of interaction between authorities and the public. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vyp. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_6 [in Ukrainian].
8. Mazurenko, L. (2022). Information Security in the Terms: The Russian-Ukrainian War: Challenges and Threats. *The journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «Issues of Political Science»*, 42, 50–57. DOI: <https://doi.org/10.26565/2220-8089-2022-42-08> [in Ukrainian].
9. Nikolaenko, N.O., Komarchuk, O.O. (2021). Means of mass communication as determinants of hybrid war: monohrafiia. *Nats.un-t korablebuduvannia im. Admiral Makarova. Mykolaiv*. [in Ukrainian].
10. Parkhomenko-Kucevil, O. (2022). Ensuring information security during military operations and hostilities. *Public management and administration in the conditions of war and in the post-war period in Ukraine: materials of Vseukr. science and practice conf. in three volumes*. Kyiv: DZVO «University of Education Management» National Academy of Sciences of Ukraine, 1, 39–43. [in Ukrainian].

11. Pysarenko, L. (2022). Fakes as tools of information warfare. *The European choice of Ukraine, the development of science and national security in the realities of large-scale military aggression and global challenges of the 21st century: in 2 volumes: materials of International Sciences. practice conf. Ukraine*, Odesa: «Helvetika» publishing house, 1, 859–861. [in Ukrainian].
12. About the Doctrine of Information Security of Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 47/2017 «On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 29, 2016 «On the Doctrine of Information Security of Ukraine». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>
13. About the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine 2021: Decree of the President of Ukraine No. 685/2021 dated October 15, 2021 «On Information Security Strategy». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>
14. Radchenko, O.V., Krytii, O.M. (2023). Hybrid threats to the system of territorial organization of power in Ukraine as an element of Russian aggression. *Naukovi perapektyvy: zhurnal*, 7 (37), 257-269 DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-257-268](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-257-268) [in Ukrainian].
15. Bakymenko, A.M., Kovbasyk, Yu.V., Troshchynskoho, V.P., Surmin, Yu.P. (2010). Encyclopedic dictionary of public administration. Kyiv. NADU. 820. [in Ukrainian].
16. Cymbaljuk, V. (2014). Legal regulation of information security in Ukraine: problems of theory and practice. *Administrative law and process*, 2(8), 22–30.
17. Freire, M.R., Simao, L. (2018). EU-Russia Relations and the Unravelling of the European Security Regime in the Context of the Ukraine Crisis: Understanding Diverging Perceptions / In Casier T., DeBardleben J. (eds.) *EU–Russia Relations in Crisis*. 159–177.

The article was received by the editors 04.10.2024.

The article is recommended for printing 24.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-14>

УДК 351.811:625

*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>*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. Стаття досліджує теоретичні основи публічного управління розвитком дорожнього господарства України в умовах воєнного стану. Актуальність зумовлена необхідністю адаптації галузі до руйнувань інфраструктури та геополітичних змін.

Проаналізовано еволюцію поняття «розвиток» від економічного зростання до багатовимірного поняття, що охоплює соціальні та екологічні аспекти. Визначено ключові аспекти розвитку дорожнього господарства: інфраструктурний, економічний та соціальний. Досліджено принципи управління, такі як сталий розвиток та орієнтація на результат. Проаналізовано переваги та недоліки централізованої, децентралізованої та змішаної моделей управління.

Встановлено, що «розвиток» в контексті дорожнього господарства включає будівництво, модернізацію та забезпечення безпеки руху. Доведено, що ефективність управління залежить від принципів сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність змішаної моделі управління, яка поєднує централізований та децентралізований підходи. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства та аналізі зарубіжного досвіду.

Ключові слова: *публічне управління, механізми публічного управління, дорожнє господарство, розвиток дорожнього господарства, теоретичні основи, принципи публічного управління, сталий розвиток, моделі публічного управління.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України загострила низку критичних проблем в сфері дорожнього господарства, що обумовлює необхідність переосмислення існуючих підходів до публічного управління розвитком галузі. Руйнування дорожньої інфраструктури внаслідок бойових дій, порушення логістичних ланцюгів, зміни в геополітичному ландшафті та загострення соціально-економічної ситуації в країні актуалізують проблему формування ефективної моделі публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Як цитувати: Тимоха А. Д. Теоретичні основи публічного управління розвитком дорожнього господарства. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 182–195. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-14>

In cites: Tymokha, A.D. (2024). Theoretical basis of public management of road economy development. *State Formation*, no. 2 (36), 182–195. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-14> [in Ukrainian].

© Тимоха А. Д., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Комплексний підхід до публічного управління розвитком дорожнього господарства передбачає врахування економічних, соціальних, екологічних та оборонних аспектів, а також забезпечення збалансованого розвитку дорожньої інфраструктури в різних регіонах України. З одного боку, необхідно забезпечити створення та підтримку якісної дорожньої інфраструктури, яка б сприяла економічній активності, розвитку підприємництва, розширенню внутрішніх та зовнішніх ринків. Водночас, важливо враховувати соціальний аспект розвитку дорожнього господарства, забезпечуючи безпеку дорожнього руху, комфорт та швидкість пересування, доступність транспортної інфраструктури для всіх верств населення.

Дослідження цієї проблеми має важливе значення для розвитку таких наукових напрямів, як теорія публічного управління, регіональна економіка, транспортна логістика. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики в сфері дорожнього господарства, розробки стратегій розвитку галузі, підвищення ефективності управління дорожньою інфраструктурою.

З огляду на вищесказане, дослідження теоретичних основ публічного управління розвитком дорожнього господарства України в контексті сучасних геополітичних викликів та євроінтеграційних процесів є актуальним науковим завданням, результати якого мають важливе практичне значення для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчує значну увагу наукової спільноти до проблематики публічного управління розвитком дорожнього господарства, особливо в контексті воєнного стану та повоєнного відновлення.

Пасемко Г., Сербін В. та Запорожець А. [15] досліджують еволюцію концепцій публічного управління з 1880-х років, виділяючи п'ять етапів та підкреслюючи важливість історичного контексту. Лозинська Т. та Захаров В. [11] аналізують історичний розвиток державного управління дорожнім господарством від античності до сьогодення, виявляючи ключові фактори, що впливали на нього в різні періоди. Проте, у зазначених дослідженнях не акцентується увага на специфіці застосування цих концепцій в публічному управлінні розвитком дорожнього господарства України.

Пархета В. [14] досліджує публічне адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури України, аналізуючи підходи до його визначення, нормативно-правове регулювання та проблеми галузі, та підкреслює важливість чіткого розмежування повноважень. Однак, дослідження не пропонує конкретних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та приватним сектором для забезпечення розвитку галузі.

Лілеєв М. [9] досліджує публічне управління проектами у сфері будівництва доріг, пропонуючи шляхи оптимізації управлінських практик.

Застосування моделі «Lean government» в управлінні дорожньою інфраструктурою досліджується Логвиненком Б. [10]. Він розглядає принципи та переваги цієї моделі, аргументуючи її здатність оптимізувати дорожню галузь в Україні. Однак, дослідження не враховують особливості впровадження цих моделей і практик в Україні та не пропонують конкретних інструментів для їх адаптації до вітчизняних реалій.

Середа Ю. [16] аналізує державне управління дорожнім будівництвом в Україні, виявляючи проблеми в організаційній структурі та публічних закупівлях, і пропонує шляхи їх вирішення. Проте, дослідження не розглядає питання залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій для модернізації дорожньої інфраструктури.

У дослідженнях Крихтіної Ю. [7] та Майстра С. [12] розглядається державна політика розвитку транспортної галузі України, аналізується її стан, проблеми (недофінансування, технічна відсталість) та шляхи удосконалення. Проте, незважаючи на наявність робіт з окремих аспектів публічного управління розвитком дорожнього господарства, бракує комплексного дослідження, яке б об'єднало ці аспекти в єдину систему та запропонувало цілісну концепцію.

У роботах Комчатних О., Петровської С. та Редько Н. [4], Дмитрієвої О. [2], Кудрицької Н. [8] та Бурика М. [1] досліджуються різні аспекти розвитку транспортної інфраструктури України, включаючи стан, проблеми (недосконале законодавство, недостатнє фінансування, недоліки державного регулювання, проблеми координації та контролю), перспективи та шляхи їх вирішення. Однак, жодне з цих досліджень не присвячено аналізу принципів публічного управління розвитком транспортної інфраструктури та їх адаптації до сучасних викликів.

В роботах Кононова С. [5], Токаря І. [19], Криворучко О. [6], Серьогіної Н. [17] та Солодовніка О. [18] досліджуються різні аспекти розвитку дорожнього господарства України, включаючи структуру, функціонування, проблеми, інвестиції, вплив на економіку та шляхи вирішення проблем. Проте, жодна з цих робіт не фокусується на детальному аналізі поняття «розвиток» в контексті публічного управління дорожнім господарством.

Паркулаб Т. та Шикеринець В. [13] досліджують управління транспортною інфраструктурою в умовах війни, аналізуючи її вплив на галузь та роль держави. Іванченко В. та Загорняк О. [3] зосереджуються на стані дорожньої інфраструктури в регіонах, уражених конфліктом, аналізуючи руйнування та шляхи відновлення. Проте, взаємодія державних органів, місцевого самоврядування та бізнесу в управлінні розвитком дорожнього господарства потребує глибшого аналізу, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Таким чином, незважаючи на значну кількість досліджень, комплексний аналіз теоретичних основ публічного управління розвитком дорожнього господарства з урахуванням специфіки воєнного стану та повоєнного

відновлення залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання адаптації принципів та моделей публічного управління до сучасних викликів, розробки нових механізмів взаємодії між різними акторами та врахування специфічних рис галузі при формуванні стратегій розвитку.

Мета статті полягає в комплексному дослідженні теоретичних основ публічного управління розвитком дорожнього господарства України.

Застосована методологія і методи. Для досягнення мети дослідження, а саме комплексного дослідження теоретичних засад та принципів публічного управління розвитком дорожнього господарства України, застосовано інтегративний методологічний підхід, що об'єднує системний, інституційний та порівняльний аналіз, а також методи аналізу документів і моделювання. Системний підхід дозволив розглянути дорожнє господарство як цілісну, багатогранну систему, що динамічно взаємодіє з різними сферами суспільного життя, та визначити її структуру, ключові елементи і механізми функціонування. Інституційний аналіз сприяв дослідженню ролі та функцій акторів, залучених до процесів публічного управління розвитком дорожнього господарства, – державних органів, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та приватного сектору, а також виявленню інституційних бар'єрів та можливостей. Порівняльний аналіз надав можливість зіставити різні моделі публічного управління, що застосовуються в різних країнах, та виявити їх переваги і недоліки з урахуванням специфіки національних умов. Метод моделювання дозволив відобразити ключові елементи системи управління та проаналізувати різні сценарії розвитку галузі в залежності від впливу різних факторів.

Застосування інтегративного методологічного підходу дозволяє здійснити глибинний аналіз проблеми публічного управління розвитком дорожнього господарства. Це дозволяє не лише охарактеризувати існуючий стан галузі, а й розкрити її внутрішні механізми, виявити приховані взаємозв'язки та тенденції розвитку. Такий комплексний і багатоаспектний аналіз створює необхідні передумови для формулювання теоретично обґрунтованих висновків і розробки практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи публічного управління та забезпечення ефективного розвитку дорожнього господарства України в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Поняття «розвиток» пройшло довгий шлях еволюції в науковій літературі, відображаючи зміни в суспільному уявленні про прогрес та добробут. Ранні уявлення про розвиток, що домінували аж до середини XX століття, фокусувалися переважно на економічному зростанні та кількісних показниках, таких як валовий внутрішній продукт (ВВП), обсяг промислового виробництва, рівень доходів населення. Розвиток ототожнювався зі зростанням економічної могутності держави та матеріального добробуту її громадян. Вважалося, що економічне зростання автоматично веде до покращення якості життя та вирішення соціальних проблем.

Проте з часом стало очевидним, що економічне зростання саме по собі не гарантує справжнього прогресу та може супроводжуватися загостренням соціальної нерівності, деградацією навколишнього середовища та іншими негативними наслідками. Це призвело до появи концепції сталого розвитку, яка наголошує на необхідності збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Сучасні підходи до розвитку йдуть ще далі, акцентуючи увагу на інноваціях, людському капіталі, інклюзивності та якості життя. Розвиток розглядається не лише як економічне зростання або матеріальний добробут, а як комплексний процес, що охоплює всі сфери суспільного життя і спрямований на розширення можливостей людей та підвищення їх добробуту в широкому сенсі. Еволюція поняття «розвиток» у науковій літературі свідчить про постійний пошук нових підходів до забезпечення прогресу та добробуту. Сучасне розуміння розвитку виходить за межі вузько економічних рамок і охоплює всі аспекти людського життя, підкреслюючи важливість сталості, інновацій, соціальної справедливості та якості життя.

Розвиток у контексті публічного управління – це складний та багатогранний процес, що визначається низкою ключових ознак. Першочерговою є сталість. Концепція сталого розвитку, закріплена в цілях сталого розвитку ООН, передбачає досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним прогресом та охороною навколишнього середовища. Публічне управління має враховувати інтереси не лише нинішнього, а й майбутніх поколінь, забезпечуючи їм можливість задовольняти свої потреби без шкоди для планети.

Сталий розвиток базується на трьох ключових принципах. Економічна ефективність передбачає раціональне використання ресурсів та створення умов для економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності. Соціальна справедливість гарантує рівний доступ до благ та можливостей для всіх верств населення, сприяючи боротьбі з бідністю та нерівністю. Екологічна безпека фокусується на збереженні навколишнього середовища, раціональному використанні природних ресурсів та запобіганні забрудненню і деградації екосистем.

У контексті публічного управління поняття «розвиток», «зростання» та «прогрес» тісно пов'язані, але не є тотожними. Вони відображають різні аспекти процесу суспільних змін та доповнюють одне одного. «Зростання» часто розглядається як кількісний аспект розвитку. Воно характеризується збільшенням окремих показників, таких як валовий внутрішній продукт (ВВП), обсяги промислового виробництва, доходи населення. «Розвиток» є ширшим поняттям, яке охоплює не лише кількісні, а й якісні зміни в суспільстві. Він включає в себе зростання, а також позитивні зміни в соціальній, екологічній та інших сферах. Розвиток спрямований на створення кращих умов життя для всіх громадян, розширення їхніх можливостей та підвищення якості життя. «Прогрес» визначає загальний напрямок розвитку, що веде до покращення умов

життя та розвитку суспільства. Він передбачає рух вперед, досягнення нових цілей, подолання існуючих проблем та викликів.

У сфері публічного управління ці три поняття взаємопов'язані та взаємозалежні. Зростання може бути важливим фактором розвитку, але воно має бути спрямоване на досягнення соціального прогресу та забезпечення сталості. Публічне управління має створювати умови для збалансованого розвитку, який враховує інтереси всіх верств населення. Прогрес є кінцевою метою публічного управління, яка досягається шляхом ефективного управління процесами зростання та розвитку.

Розвиток дорожнього господарства є невід'ємною складовою загального соціально-економічного розвитку країни. Якісні дороги та ефективна транспортна інфраструктура сприяють економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності, соціальній інтеграції та покращенню якості життя населення.

Розуміння «розвитку» в контексті дорожнього господарства має свою специфіку, яка визначається багатогранністю цієї сфери та її впливом на різні аспекти суспільного життя. Можна виділити кілька ключових аспектів розвитку дорожнього господарства.

Інфраструктурний аспект передбачає будівництво нових та модернізацію існуючих доріг, мостів, тунелів та інших об'єктів транспортної інфраструктури. Це створює умови для збільшення пропускної спроможності дорожньої мережі, підвищення швидкості та безпеки перевезень, а також для зменшення транспортних витрат.

Економічний аспект фокусується на підвищенні ефективності використання дорожньої мережі та залученні інвестицій в розвиток галузі. Це може включати в себе впровадження інтелектуальних транспортних систем, оптимізацію логістичних процесів, розвиток дорожнього сервісу, а також створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення приватного капіталу в будівництво та експлуатацію доріг.

Соціальний аспект розвитку дорожнього господарства пов'язаний із забезпеченням безпеки дорожнього руху, доступності транспортних послуг для всіх верств населення, а також із підвищенням комфорту та зручності пересування.

Екологічний аспект передбачає мінімізацію негативного впливу дорожнього господарства на навколишнє середовище. Це може включати в себе використання екологічно чистих матеріалів та технологій при будівництві та ремонті доріг, впровадження систем моніторингу та контролю за викидами шкідливих речовин, розвиток електротранспорту та альтернативних видів палива.

При визначенні показників та стратегій розвитку важливо враховувати специфіку дорожнього господарства. Ці показники мають відображати як кількісні (протяжність, щільність), так і якісні характеристики дорожньої мережі (рівень безпеки руху, екологічність, доступність та економічна

ефективність). Стратегії розвитку дорожнього господарства мають бути орієнтовані на забезпечення сталого розвитку, враховуючи соціальні, економічні та екологічні аспекти.

Ефективність публічного управління, спрямованого на досягнення сталого розвитку, обумовлюється дотриманням основоположних принципів, що формують його ціннісні засади та забезпечують функціональність системи. Принцип законності гарантує правову визначеність та передбачуваність, запобігаючи зловживанням владою та створюючи сприятливі умови для розвитку. Принцип ефективності реалізується шляхом чіткого планування, раціонального використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій, що сприяє досягненню поставлених цілей з мінімальними витратами. Прозорість як принцип публічного управління передбачає відкритість інформації та забезпечує громадський контроль за діяльністю органів влади, підвищуючи рівень довіри та легітимності. Підзвітність же закріплює обов'язок влади звітувати перед громадськістю про свою діяльність, створюючи механізми контролю та підвищуючи відповідальність. Принцип громадської участі забезпечує врахування різних інтересів та сприяє прийняттю збалансованих рішень, що відповідають потребам суспільства. Забезпечення невід'ємного дотримання цих принципів є фундаментальною передумовою для ефективного функціонування системи публічного управління та досягнення сталого розвитку.

Публічне управління розвитком, окрім загальних принципів, характеризується також специфічними, спрямованими на сталий прогрес. Орієнтація на результат передбачає чітке визначення цілей та концентрацію зусиль на їх досягненні. Стратегічний підхід ґрунтується на довгостроковому плануванні з урахуванням різних факторів. Адаптивність – здатність гнучко реагувати на зміни. Інноваційність стимулює пошук нових ідей та технологій. Міжсекторальна взаємодія об'єднує ресурси різних секторів для вирішення проблем. Дотримання цих принципів забезпечує ефективну реакцію на виклики та сприяє сталому розвитку.

У цьому контексті, публічне управління розвитком дорожнього господарства має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, які передбачають збалансоване задоволення потреб суспільства з урахуванням інтересів майбутніх поколінь. Це потребує інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів при прийнятті рішень щодо розвитку дорожньої інфраструктури. Важливу роль відіграє залучення громадськості, яке підвищує прозорість та підзвітність процесу прийняття рішень. Впровадження принципів сталого розвитку в публічне управління дорожнім господарством є важливою умовою для забезпечення ефективного функціонування транспортної системи, підвищення якості життя населення та досягнення цілей сталого розвитку країни.

Таким чином, вибір моделі публічного управління розвитком є важливим стратегічним рішенням, яке визначає розподіл повноважень та взаємодію різних акторів. Одним з ключових критеріїв класифікації є рівень централізації

влади. Централізована модель характеризується домінуючою роллю держави, яка забезпечує чітку ієрархію та швидке прийняття рішень, але може обмежити гнучкість та врахування місцевих особливостей. Децентралізована модель надає більше автономії місцевим органам влади, що сприяє врахуванню місцевих потреб, але може призвести до дублювання функцій та неузгодженості дій. Змішана модель поєднує елементи обох підходів, забезпечуючи баланс між єдністю управління та врахуванням місцевих особливостей. Вибір оптимальної моделі залежить від політичної системи, рівня економічного розвитку та культурних особливостей країни.

Слід зазначити, що класифікація моделей публічного управління розвитком враховує не лише рівень централізації, а й роль держави. Дирижистська модель характеризується активною роллю держави в плануванні та регулюванні розвитку, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси та забезпечити стратегічні пріоритети, але може обмежити ініціативу приватного сектору. Ліберальна модель наголошує на ринкових механізмах та ініціативі приватного сектору, стимулюючи конкуренцію та економічне зростання, але може посилити соціальну нерівність та нехтувати соціальними та екологічними проблемами. Соціальна модель поєднує елементи обох підходів, прагнучи забезпечити соціальний захист та розвиток людського капіталу, не обмежуючи при цьому ринкові механізми. Вибір моделі залежить від ідеологічних пріоритетів, рівня економічного розвитку та соціальної структури країни.

Сучасне публічне управління розвитком дорожнього господарства ґрунтується на різноманітних концепціях. «New Public Management» (NPM), орієнтована на підвищення ефективності за допомогою методів приватного сектору, пропагує децентралізацію та конкуренцію, що в контексті дорожнього господарства може проявлятися у залученні приватних компаній до будівництва та утримання доріг, а також у створенні конкурентного середовища для підвищення якості послуг. «Good Governance» підкреслює важливість прозорості, підзвітності та участі громадськості для створення сприятливого середовища розвитку, що в дорожньому господарстві може реалізовуватися через громадські обговорення проектів, контроль за використанням коштів та залучення громадськості до прийняття рішень. «Public Value Management» (PVM) орієнтується на створення суспільної цінності, що в контексті дорожнього господарства означає врахування потреб усіх учасників дорожнього руху – водіїв, пішоходів, велосипедистів – та забезпечення безпеки, комфорту та екологічності. «Network Governance» визнає важливість співпраці різних акторів – державних органів, приватного сектору, громадських організацій – для вирішення складних проблем дорожнього господарства, таких як розвиток інфраструктури, забезпечення безпеки руху, охорона навколишнього середовища. Кожна концепція має свої можливості та обмеження в застосуванні до дорожнього господарства, що потребує ретельного аналізу та вибору оптимального підходу.

Дорожнє господарство України сьогодні стикається з низкою серйозних проблем. Незадовільний стан покриття багатьох доріг створює небезпеку для учасників руху, збільшує витрати на транспортування та негативно впливає на економічний розвиток країни. Недостатнє фінансування галузі унеможливорює проведення капітальних ремонтів та модернізацію дорожньої мережі. Відсутність комплексного підходу до розвитку дорожнього господарства призводить до неузгодженості з іншими галузями економіки та неефективного використання інфраструктури. Війна завдала значних руйнувань дорожній інфраструктурі України. У повоєнний період відновлення та модернізація доріг є одним з ключових завдань. Першочергово необхідно зосередитись на швидкому відновленні критично важливих транспортних артерій для забезпечення постачання гуманітарної допомоги, переміщення населення та відновлення економічної діяльності.

Зважаючи на вищезазначене, для України найбільш доцільною є змішана модель публічного управління, що поєднує елементи централізованого та децентралізованого підходів. Ця модель дозволяє здійснювати стратегічне планування на національному рівні, де центральні органи влади визначають пріоритети розвитку дорожнього господарства, забезпечують фінансування та контролюють використання коштів. Водночас, оперативне управління здійснюється на місцевому рівні, оскільки місцеві органи влади краще розуміють потреби своїх громад та можуть ефективніше управляти дорожньою інфраструктурою на своїй території. Важливою складовою змішаної моделі є залучення громадськості до процесу прийняття рішень, яке сприяє підвищенню прозорості та відповідальності.

Водночас, для успішної реалізації змішаної моделі необхідно чітко розподілити повноваження між центральними та місцевими органами влади, створити ефективну систему фінансування, впровадити сучасні технології управління, забезпечити прозорість та підзвітність, а також активно залучати громадськість до прийняття рішень. Реалізація цієї моделі вимагає змін до законодавства, підвищення кваліфікації кадрів та створення дієвих механізмів контролю. Впровадження змішаної моделі публічного управління сприятиме ефективному розвитку дорожнього господарства в Україні та стане рушійною силою економічного зростання країни.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило здійснити ґрунтовний та комплексний аналіз теоретичних основ публічного управління розвитком дорожнього господарства України, враховуючи особливості воєнного стану та завдання повоєнного відновлення. Встановлено, що саме поняття «розвиток» пройшло складний шлях еволюції, трансформувавшись з вузько економічної категорії, орієнтованої переважно на кількісні показники економічного зростання, на багатовимірне поняття, яке охоплює широкий спектр соціальних, екологічних, технологічних та інших аспектів суспільного життя.

Слід зазначити, що у контексті дорожнього господарства поняття «розвиток» набуває специфічного значення. Воно відображає багатогранність

цієї галузі та її вплив на різні аспекти суспільного життя. Розвиток дорожнього господарства охоплює будівництво нових та модернізацію існуючих доріг, мостів, тунелів та інших об'єктів транспортної інфраструктури, що сприяє збільшенню пропускної спроможності дорожньої мережі, підвищенню швидкості та безпеки перевезень. Водночас, розвиток передбачає підвищення ефективності використання дорожньої мережі, залучення інвестицій в галузь, впровадження інтелектуальних транспортних систем та оптимізацію логістичних процесів. Важливим є забезпечення безпеки дорожнього руху, доступності транспортних послуг та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище. Всі ці аспекти потребують збалансованого врахування при формуванні стратегій розвитку галузі, що передбачає комплексний підхід та інтеграцію різних складових державної політики.

Таким чином, дослідження показало, що ефективність публічного управління розвитком дорожнього господарства значною мірою залежить від дотримання таких основоположних принципів, як сталий розвиток, орієнтація на результат, стратегічний підхід, адаптивність, інноваційність та міжсекторальна взаємодія. Сталий розвиток передбачає збалансоване задоволення потреб суспільства та інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів, орієнтація на результат – чітке визначення цілей та ефективне використання ресурсів. Стратегічний підхід ґрунтується на довгостроковому плануванні, адаптивність – на здатності гнучко реагувати на зміни, інноваційність – на пошуку нових рішень, а міжсекторальна взаємодія – на об'єднанні зусиль різних секторів для вирішення проблем дорожнього господарства. Дотримання цих принципів дозволяє органам влади ефективно реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток транспортної системи.

Разом з тим, дослідження різних моделей публічного управління розвитком дорожнього господарства дозволило проаналізувати їх сильні та слабкі сторони. Централізована модель може забезпечити єдність державної політики, але недостатньо враховує специфіку окремих регіонів. Децентралізована модель краще адаптована до регіональних особливостей, але може призвести до неузгодженості дій. Враховуючи специфіку України, а саме її територіальний устрій, різноманітність природно-кліматичних умов та соціально-економічного розвитку регіонів, найбільш доцільною визначено змішану модель публічного управління розвитком дорожнього господарства. Ця модель поєднує переваги централізованого планування, що дозволяє визначати загальнонаціональні пріоритети та забезпечувати стратегічну спрямованість розвитку галузі, з перевагами децентралізованого управління, яке забезпечує врахування специфіки розвитку окремих регіонів та гнучке реагування на місцеві потреби. Змішана модель сприяє ефективній координації зусиль різних акторів – державних органів, органів місцевого самоврядування, громадськості та приватного сектору – що є важливою передумовою для успішного розвитку дорожнього господарства.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у дослідженні теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком

дорожнього господарства. Це передбачає детальний аналіз основних принципів, на яких мають ґрунтуватися ці механізми, з урахуванням специфіки дорожнього господарства як важливої складової національної економіки. Важливим напрямком досліджень також стане вивчення зарубіжного досвіду формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства та можливостей його адаптації до українських реалій з урахуванням сучасних викликів та перспектив повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик М. М. Аналіз діяльності суб'єктів управління в сфері розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. 15–16. С. 168–172. DOI: <http://doi.org/10.32702/23066814.2020.15-16.168>
2. Дмитрієва О. І. Формування наукової парадигми державного регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр.* Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2021. 1 (26). С. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.34>
3. Іванченко В. О., Загорняк О. В. Стан та перспективи розвитку дорожньої інфраструктури в регіонах, які зазнали негативного впливу збройного конфлікту на сході України. *Дороги і мости*. 2021. Вип. 24. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2021.24.020>
4. Комчатних О. В., Петровська С. І., Редько Н. О. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної інфраструктури в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. Вип. 64. С. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-2>
5. Кононов С. О. Дослідження дорожньої галузі України та перспективи її розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2021. 10. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.2>
6. Криворучко О. П. Розвиток дорожньої галузі України через реалізацію інвестиційно-інфраструктурних проектів. *Вісник НУБГП : Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 2(82). С. 79–87. DOI: <http://doi.org/10.31713/ve220189>
7. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : «Діса плюс», 2022. 336 с.
8. Кудрицька Н. Теоретико-методологічні засади моделювання розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Економіст*. 2014. 1. С. 74–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_1_21
9. Лілеєв М. О. Особливості публічного управління проектами у сфері будівництва доріг. *Публічне управління і адміністрування в Україні 2020*. Вип. 18. С. 156–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2020.18.28>
10. Логвиненко Б. О. «LEAN GOVERNMENT» як новітня модель публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури: перспективи для України. *Актуальні питання юридичної науки*. 2022. 18/2022. С. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32847/ln.2022.18.18>
11. Лозинська Т. М., Захаров В. М. Історичний розвиток державного управління дорожнім господарством. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип.2(33). С. 9–14.
12. Майстро С. В., Крихтіна Ю. О. Сучасний стан розвитку транспортної галузі України та результативність механізмів формування й реалізації державної політики. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 2 (73). С. 8–15. DOI: <https://10.34213/tp.21.02.01>

13. Паркулаб Т. І., Шикеринець В. В. Механізми публічного управління розвитком транспортної інфраструктури України. *Наукові перспективи*. 2024. 1(43). С. 212–220. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-212-220](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-212-220)
14. Пархета В. Поняття та зміст публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. 4 (114), 215–221. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-215-221>
15. Пасемко Г. П., Сербін В. В., Запорожець А. І. Сутність та еволюція основних концепцій публічного управління. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 р.). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2024. 82–85.
16. Середа Ю. В. Особливості державного управління дорожнім будівництвом. *Право та державне управління*. 2022. 1. С. 197–202. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.29>
17. Сєрьогіна Н. В. Система заходів розвитку дорожньої інфраструктури регіону. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. 4(4). С. 172–177.
18. Солодовнік О. О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 55–59.
19. Токар І. І. Сучасний стан та тенденції розвитку дорожнього господарства України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. 1. С. 153–163.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 23.11.2024 р.

Тимокха А. Д.,

Postgraduate Student of Economic Policy and Management Departmen,
Educational and Scientific Institute «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>

THEORETICAL BASIS OF PUBLIC MANAGEMENT OF ROAD ECONOMY DEVELOPMENT

Annotation. The article is devoted to the question of the role of ethical management, which is proposed to be implemented in the format of a model. Because ethical management is conceived by the author as a dynamic and continuous process that needs to adapt to the changing internal and external context of the organization, such as industry, market, stakeholders, culture and values. Ethical governance benefits organizations by improving reputation, trust, loyalty, productivity and profitability, and by avoiding legal, regulatory and reputational risks. It is emphasized that ethical management can be implemented in the form of a model. In turn, an ethical management model requires awareness, commitment and action from all levels of the organization, especially top management. The author states that in order for the ethical model of management to become effective, it must first be guided by a certain set of criteria (components) that must be followed so that management within the organization and its development takes place in line with ethical principles and principles. The following are highlighted among them: honesty, integrity, justice, kindness, legality, perfection, leadership and responsibility. It is shown that conceptually ethical management can be implemented through a number of approaches. In particular, this traditional approach involves the implementation through society's perception of management as an ethical category, under the conditions of performance of the assigned tasks by the team without going beyond the framework of ethical norms and standards. A principled approach is based on the use of ethical criteria to guide behavior, actions and policies in an organization. The approach to the survey in the field of ethical

regulation is based on short practical questions that regulate the behavior and process of ethical decision-making in the organization.

It is concluded that each individual brings his own ethical profile to the workplace and is ultimately responsible for his actions or decisions from an ethical point of view. However, organizations can and do influence the quality of ethical decisions made by their leaders, managers, and employees, as well as the ethical principles they adhere to and refer to when making these decisions, thereby implementing ethical governance at work.

Keywords: *public administration, public administration mechanisms, road management, road management development, theoretical foundations, principles of public administration, sustainable development, public administration models.*

REFERENCES

1. Buryk, M.M. (2020). Analysis of the activities of management entities in the field of road and transport infrastructure development in Ukraine. *Investments: practice and experience*, 15-16, 168–172. DOI: <http://doi.org/10.32702/23066814.2020.15-16.168> [in Ukrainian].
2. Dmytrieva, O.I. (2021). Formation of the scientific paradigm of state regulation of innovative development of transport infrastructure. *Problems and prospects of entrepreneurship development: collection of scientific works*, 1 (26), 34–44. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.34> [in Ukrainian].
3. Ivanchenko, V.O., Zagorniyak, O.V. (2021). State and prospects for the development of road infrastructure in regions that have been negatively affected by the armed conflict in eastern Ukraine. *Roads and Bridges*, is. 24. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2021.24.020> [in Ukrainian].
4. Komchatnykh, O.V., Petrovska, S.I., Redko, N.O. (2021). Current state and prospects for the development of transport infrastructure in Ukraine. *Economics and management of the national economy*, is. 64, 11–16. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-2> [in Ukrainian].
5. Kononov, S.O. (2021). Research on the road sector of Ukraine and prospects for its development. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 10, 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.2> [in Ukrainian].
6. Kryvoruchko, O.P. (2018). Development of the road industry of Ukraine through the implementation of investment and infrastructure projects. *Bulletin of the National University of Transport and Infrastructure: Series «Economic Sciences»*, is. 2(82), 79–87. DOI: <http://doi.org/10.31713/ve220189> [in Ukrainian].
7. Krykhtina, Y.O. (2022). State policy of development of the transport industry of Ukraine: theory, methodology, practice: monograph. Kharkiv: «Disa Plus». [in Ukrainian].
8. Kudrytska, N. (2014). Theoretical and methodological principles of modeling the development of the transport and road complex of Ukraine. *Economist*, 1, 74–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_1_21 [in Ukrainian].
9. Lileev, M.O. (2020). Peculiarities of public project management in the field of road construction. *Public management and administration in Ukraine 2020*, is. 18, 156–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2020.18.28> [in Ukrainian].
10. Logvinenko, B.O. (2022). «LEAN GOVERNMENT» as a new model of public administration in the field of road infrastructure: prospects for Ukraine. *Current issues of legal science*, 18/2022, 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32847/ln.2022.18.18> [in Ukrainian].
11. Lozynska, T.M., Zakharov, V.M. (2011). Historical development of state road management. *Theory and practice of public administration*, is. 2(33), 9–14. [in Ukrainian].
12. Maistro, S.V., Krykhtina, Yu.O. (2021). Current state of development of the transport industry of Ukraine and the effectiveness of mechanisms for the formation and implementation of state policy. *Theory and practice of public administration: collection of scientific works*, is. 2 (73), 8–15. DOI: <https://10.34213/tp.21.02.01> [in Ukrainian].

13. Parkulab, T.I., Shykerynets, V.V. (2024). Mechanisms of public administration of the development of transport infrastructure of Ukraine. *Scientific perspectives*, 1(43), 212–220. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-212-220](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-212-220) [in Ukrainian].
14. Parkheta, V. (2021). The concept and content of public administration in the field of road infrastructure. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 4 (114), 215–221. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-215-221> [in Ukrainian].
15. Pasemko, G.P., Serbin, V.V., Zaporozhets, A.I. (2024). The essence and evolution of the main concepts of public administration. *Management of the development of socio-economic systems: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference* (Kharkiv, March 21-22, 2024). Kharkiv: DBTU. Part 1. P. 82–85. [in Ukrainian].
16. Sereda, Y.V. (2022). Peculiarities of state management of road construction. *Law and state management*, 1, 197–202. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.29> [in Ukrainian].
17. Seregina, N.V. (2015). System of measures for the development of road infrastructure of the region. *Problems and prospects of economics and management*, 4(4), 172–177. [in Ukrainian].
18. Solodovnik, O.O. (2017). Development of the road economy of Ukraine in the post-crisis period. *Black Sea Economic Studies*, is. 23, 55–59. [in Ukrainian].
19. Tokar, I.I. (2019). Current state and trends in the development of the road infrastructure of Ukraine. *Problems and prospects for the development of entrepreneurship*, 1, 153–163. [in Ukrainian].

The article was received by the editors 12.10.2024.

The article is recommended for printing 20.11.2024.

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-15>

УДК 35.975(477)

Воротін Валерій Євгенович,

доктор наук з державного управління, професор,

завідувач кафедри публічного управління

Державної екологічної академії Міндовкілля,

вулиця Митрополита Василя Липківського, 35, корп. 2, 03035, м. Київ, Україна

e-mail: vevorotin@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-4545-612X>

Проданик Василь Михайлович,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного адміністрування

навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук,

ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,

вулиця Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна

e-mail: nubiru9x9@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3112-479X>

РЕСУРСНО-ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

Анотація. Наразі в Україні відбувається процес формування нової державної регіональної політики в умовах воєнного стану. Цей процес відбувається на засадах використання саме сучасних ресурсно-екологічних механізмів публічного управління та їх законодавчого забезпечення в складних умовах російської агресії та впровадження європейських норм (регламентів) у цій сфері суспільних відносин. Метою такого формування є створення умов для збереження чи відновлення якості життя людини, екологізації та додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання.

Як цитувати: Воротін В. Є., Проданик В. М. Ресурсно-екологічна складова регіонального управління за умов воєнного стану в Україні: стратегія європейського державотворення. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 196–206. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-15>

In cites: Vorotin, V.Ye., Prodanyk, V.M. (2024). Resource-environmental component of regional government under the conditions of marital state in Ukraine: strategy of european state-formation. *State Formation*, no. 2 (36), 196–206. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-15> [in Ukrainian].

© Воротін В. Є., Проданик В. М., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Це відбувається через забезпечення захисту збалансованого розвитку України, інтеграції регіонів в єдиний економічний, політичний, правовий, інформаційний та безпековий простір, максимально повного використання їх потенціалу з урахуванням природних, політичних, історичних, культурних, соціальних і реалізації дієвого самоуправління в умовах війни РФ проти України.

У статті обґрунтовано, що еколого-ресурсний розвиток неможливо здійснити без реальної децентралізації управлінської системи, зміцнення самоврядування в Україні та залучення територіальних громад до формування, впровадження політики регіонального та місцевого розвитку, зокрема в сфері екології та використання ресурсів відновлення.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки (зі змінами), яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940, лишається основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики в умовах воєнного стану. Стратегія визначає певні досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах і регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців після Перемоги [1].

Доведено, що найбільш суттєвими викликами, на які держава має реагувати шляхом вироблення та реалізації державної регіональної політики, є неспроможність більшості територіальних громад самостійно вирішувати всі питання, віднесені до їх повноважень. В цілому, передавати повноваження та відповідальність за екологічність і ресурсність регіонального розвитку на органи місцевого самоврядування не можна допоки не буде створена дієва і ефективна система місцевого самоврядування і, у першу чергу, дійсно спроможна та економіко-екологічна стійка територіальна громада.

Ключові слова: *екологічне публічне управління та адміністрування, екологічна політика, стратегічне планування, органи влади, регіональний розвиток.*

Постановка проблеми. В складних умовах воєнного стану в Україні використання можливих ресурсів та впровадження європейських систем екологічного управління, інститутів у нових геостратегічних реаліях все ще є необхідним. Стратегічне бачення європейського майбутнього держави, ефективне та згуртоване державне управління (державне управління та місцеве самоврядування) є не просто гаслом, а реальністю та визначальною умовою нашої Перемоги над РФ. Це підтверджує непереборність управлінського прогресу на шляху до формування нації самоврядних громад і муніципальності як найкращого способу демократичного та вільного управління в післявоєнній європейській державі, особливо в контексті використання екологічних ресурсів, складових дієвого державного управління та формування нової системи управління в сфері екології та відновлення ресурсів.

Наша регіональна та місцева політика спрямована на розширення ресурсних можливостей громад, особливо в умовах воєнного стану. Можливо, це дасть громадам більше незалежності та потужності розвитку та ефективного використання ресурсів. Економічний розвиток та ресурсоорієнтована регіональна політика сприятимуть досягненню цілей формування всієї системи державного управління в державі на основі ресурсної складової розвитку та

ефективного управління, зокрема у сфері охорони навколишнього природного середовища.

Сама по собі децентралізація не може змінити нинішню складну ситуацію, і щоб зробити наші громади сильнішими та успішнішими, нам потрібні інструменти європейської регіональної політики та циркулярна модель, яка використовує умови для екологічного та ресурсного розвитку. Нові управлінські навички та механізми також необхідні для зміцнення потенціалу місцевих управлінських установ.

Європейське стратегічне бачення є основою всіх життєво-екологічних процесів розвитку держави та її територій, є важливим напрямом процесу державного управління навколишнім середовищем, який визначає цілі, ефективні методи та засоби, необхідні для досягнення результату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи ефективного функціонування організаційних ланок управління, взаємодії сукупності управлінських відносин з економічною системою загалом, знайшли провідне місце в дослідженнях багатьох науковців, зокрема, у наукових працях зарубіжних вчених: М. Альберта, Р. Акоффа, Д. Вурворда, Дж. Грейсона, П. Друкера, Р. Дорнбуша, Б. Карлоффа, Е. Мейо, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Мескона, У. Оучи, М. Портера, Г. Саймона, Ф. Тейлора, Р. Фалмера, Г. Форда, С. Фішера, Ф. Хедоурі, Л. Якокка та інших.

Аналізу теоретико-методологічних засад державного управління, механізмів формування та реалізації державної політики у різних сферах суспільного життя присвячені праці М. Білинської, К. Ващенко, Д. Карамишева, В. Куйбіди, М. Кравченко, О. Петроє, О. Пухкала, С. Романюка, Г. Рябцева, С. Серьогіна, І. Сурай, О. Суходолі, В. Трощинського, С. Хаджирадевої та ін.

Особливостям функціонування досліджуваного суспільного явища в Україні та його впливу на демократизацію державного управління присвятили свої праці вітчизняні вчені Б. Авер'янов, О. Амосов, О. Андрійко, В. Бакуменко, Ю. Битяк, Л. Воронова, С. Дубенко, Ю. Куц, Ю. Пахомов, Н. Плахотнюк, Л. Приходченко, А. Селіванов, О. Сушинський, В. Шаповал, Ю. Шемшученко, А. Чухно та ін. Водночас, на сьогодні відсутні системні дослідження стратегічного бачення європейського державотворення та ресурсно-екологічної складової згуртованості публічного управління в Україні, зокрема після Перемоги над рф.

Мета дослідження є обґрунтування стратегічного бачення європейського державотворення на засадах ресурсно-екологічної складової згуртованості публічного управління за умов воєнного стану в Україні.

Аналіз існуючого стану. Сучасні ринкові перетворення, що відбуваються в національній економіці останнім часом, супроводжуються значними інституційними змінами в системі (механізмах та інструментах) державного управління та управління, особливо в частині стратегічного бачення подальшого розвитку державного будівництва з міркувань безпеки в Україні. Воєнний стан формує особливу та унікальну модель управління державою та

регіонами. Цей досвід стане важливим елементом у використанні української моделі управління в умовах воєнного стану та зняття питань про існування незалежності держави. Подальше формування розвинених ринкових відносин у національній економічній практиці з сильними регіонами та субрегіонами є стратегічним курсом децентралізованої системи державного управління після Перемоги. Стратегічне бачення екологічно-ресурсного регіонального розвитку в сучасних умовах подальшого реформування всієї системи управління та безпеки в Україні не тільки не зменшується, а навпаки зростає, набуває нової якості та ефективності, зокрема в умовах реальних загроз існуванню держави.

Слід пам'ятати, що для успіху стратегічного бачення (планування) необхідна згода всіх зацікавлених сторін щодо довгострокової цілі та чіткі терміни виконання завдань і пріоритетів щодо узгоджених завдань розвитку після війни. Також кожна стратегія має бути інтегрована в бюджетний процес, забезпечуючи таким чином достатність запланованих ресурсів, які спрямовані на досягнення результату в межах наявних і обмежених фінансових можливостей.

З точки зору змісту стратегічне бачення – це вибір цілей і орієнтирів, встановлення стратегії (напрямку) розвитку, яка забезпечить ефективність державного управління та сталий розвиток країни. Специфіка стратегічного планування як процесу полягає в тому, що одним із важливих його завдань є зменшення невизначеності майбутнього, яка, однак, не повинна перетворюватися на «порожні бажання чи обіцянки». На нинішньому складному етапі державотворення це має бути закріплено в законах України.

Кожна наука характеризується своїми унікальними теоретичними законами та закономірностями. Наука управління теж має свої закони та закономірності. Об'єктивні закони управління, на відміну від правових законів, що регулюють суспільні відносини, є істотними, необхідними і повторюваними загальними формами зв'язків між суб'єктом господарювання та керованим об'єктом.

Відзначимо, що закони управління виражають необхідність і загальність тих сторін, моментів управлінської діяльності та відносин, які історично складаються, закріплюються і відтворюються в структурі та функціях управління.

Закономірні (закономірності) структурно-функціональні взаємозв'язки не обов'язково діють, а реалізуються у вигляді тенденцій, що пронизують багато конкретних явищ і обставин, окремих актів поведінки і дій, що відповідають імовірнісним «правилам гри». Реалізація законів залежить від багатьох умов (змінних), але перш за все від суб'єкта управління, його знань, умінь, а також від об'єкта управління [2].

Роль законів управління виражається в тому, що: вони становлять теоретичну основу науки; надають можливість правильно оцінити ситуацію, що складається; дозволяють аналізувати зарубіжний досвід; вони виражають якісні властивості та зв'язки процесів і явищ, що характеризують управлінські відносини та напрямки їх розвитку. Закони управління виражають свої вимоги в реалізації принципів управління, функціональному розподілі праці, структурі системи управління, в механізмах і методах управління та в процесі управління.

У науковому управлінні склалася парадоксальна ситуація: з 90-х років минулого століття не досліджувались проблеми співвідношення законів і закономірностей управління. Це було зумовлено труднощами перехідного періоду та сьогодні умовами воєнного стану.

Науковці державного управління вважають, що закони та закономірності управління відображають найважливіші, необхідні, постійні та повторювані зв'язки явищ і процесів, які допомагають розкрити їх природу, сутність і внутрішній зміст. Закони та закономірності державного управління часто розглядають як одне поняття, оскільки вони мають багато спільного: по-перше, вони мають об'єктивний характер; по-друге, вони формулюються на основі розкриття зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, а також властивих кожному з них внутрішніх зв'язків, а також відносин із зовнішнім середовищем. На наш погляд, ці явища мають суттєві відмінності, оскільки закони діють безперервно, на відміну від закономірностей, які діють лише певний час, особливо в умовах воєнного стану [3].

Показово, що Європейська Рада вирішила розпочати переговори щодо вступу України до ЄС у складний для держави час. Перед Україною відкрилися нові можливості, успіх яких зараз залежить від нас. Відповідно, важливі напрямки створення ефективних територіальних громад та реального місцевого самоврядування вже визначено:

- євроінтеграційні інструменти регіонального та місцевого розвитку;
- зміцнення потенціалу місцевих установ;
- вплив євроінтеграційних процесів на українське бізнес-середовище;
- політика екологічної безпеки на рівні громади.

Безсумнівно, шлях до ЄС буде непростим і нас чекає багато труднощів. Таким чином, просування до ЄС повинно бути величезним зусиллям на кожному рівні – національному, регіональному та місцевому. Усі країни Східної Європи наполегливо працювали, щоб стати повноправними членами ЄС. Це складний процес, який включає комплекс політичних, правових, екологічних, економічних, культурних, безпекових пріоритетів управління.

В сучасних умовах воєнного стану наша мета – не просити допомоги на всіх позиціях, а перемогти ворога та стати сильними, європейськими, вільними та екологічно та економічно конкурентоспроможними.

Варто нагадати, що в рекомендаціях Єврокомісії є 9 основних блоків, серед яких на першому місці реформа державного управління. А чому не корупція, економіка, судова реформа, про які йдеться в наступних пунктах? Бо без ефективної державної політики та процедур професіоналізації, без інституційної спроможності системи органів місцевого самоврядування та виконавчої влади ми не зможемо досягти Перемоги.

Очевидно, що в таких складних умовах тема євроінтеграції повинна стати однією з пріоритетних для всіх суб'єктів державного управління, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та представників бізнес-сфери.

Сьогодні багато говорять про політику згуртованості та її еколого-економічну складову. В Україні ця згуртованість уже набуває конкретного значення в умовах війни та реалізації під час повоєнного еколого-економічного відновлення.

Важливо, що Рада ЄС ухвалює резолюції, які визначають її позицію щодо ключових механізмів формування механізму координації еколого-економічного розвитку. Висновки ляжуть в основу роботи Європейської Комісії щодо законодавчого забезпечення переговорів і політики координації в найближчі роки. Підкреслюється, що політика згуртованості має бути ключовим стовпом ЄС і з цією метою вона має підтримувати зміцнення економічної, екологічної, соціальної та територіальної інтеграції ЄС та зменшення регіональних відмінностей.

Хоча політика згуртованості є підходом для всіх регіонів ЄС, менш розвиненим регіонам слід надавати більш цілеспрямовану та адаптовану підтримку. Особливу увагу слід приділяти потребам сільських районів, субрегіонів, які постраждали від індустріалізації, і найменш заселених районів на півночі, а також районів, які страждають від серйозних і постійних природних або демографічних проблем, таких як островні, прикордонні та гірські райони.

Важливо, щоб Європейська Комісія систематично розглядала ресурси та екологічні потреби віддалених громад і регіонів, а також вплив своїх законодавчих пропозицій на ці території. Рада також наголошує на необхідності вимірювання та оцінки специфічних екологічних потреб різних типів земель, а також вирішення проблем окремих і проблемних територій.

Рада ЄС нагадує про ключову роль політики згуртованості в подоланні останніх криз і вважає, що вона може адаптуватися до нових і непередбачуваних подій, зберігаючи при цьому свій довгостроковий перехідний характер і структурні цілі екологічного та економічного розвитку.

Європейську комісію просять розробити варіанти, які краще допоможуть регіонам протистояти низці нових викликів, включаючи воєнний стан, екологічні ризики та загрози, демографічні тенденції, міграцію, екологічні та цифрові переходи, а також подальше спрямування інвестицій у реформи, які підтримують зростання важливості дієвого управління.

Слід зазначити, що Європейська Комісія також намагалася забезпечити взаємодоповнюваність між політикою координації та іншими відповідними європейськими політиками та екологічними ініціативами на етапі їх розробки та полегшити оперативну координацію між програмами підтримки співпраці між місцевими громадами та регіонами.

На нашу думку, сьогодні можна порівняти практичний досвід екологічного управління України та ЄС у сфері підвищення соціальної згуртованості. Необхідно здійснити комплексний аналіз законодавчого забезпечення європейської політики згуртованості та прогалин законодавства в сфері регіонального розвитку та місцевої еколого-економічної політики

Української держави, а також у створенні та затвердженні концепції координації, а потім і стратегії управлінських відносин з екологічною громадськістю.

Важливо, що цикл планування на 2021-2027 роки включає п'ять ключових положень політики згуртованості ЄС. Усі вони спрямовані на інституційну підтримку країн ЄС, зокрема:

1. Регламент (ЄС) 2021/1060 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 року, що встановлює загальні положення щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду плюс, Фонду згуртованості, Фонду справедливого переходу та Європейського морського транспорту Фонду, Фонду рибальства, економіки та аквакультури та фінансових правил для них, а також для Фонду притулку, міграції та інтеграції, Фонду внутрішньої безпеки та Фінансового інструмент підтримки управління кордонами та візової політики.

2. Регламент (ЄС) 2021/1059 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 року про спеціальні положення, що стосуються цілей Європейського територіального співробітництва (Interreg), які підтримуються Європейським фондом регіонального розвитку та зовнішніми фінансовими інструментами.

3. Регламент (ЄС) 2021/1058 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2020 року про Європейський фонд регіонального розвитку та Фонд згуртування.

4. Регламент (ЄС) 2021/1057 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 року про створення Європейського соціального фонду плюс (ESF+) та про скасування Регламенту (ЄС) № 1296/2013.

5. Регламент (ЄС) 2021/1056 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 року про створення Фонду справедливого переходу.

А. Ткачук та його колеги з Інституту громадянського суспільства оперативно опрацювали ці позиції. Зокрема, опубліковано текст неофіційного перекладу Регламенту (ЄС) 2021/1056. Європейський Союз створив новий Фонд справедливого переходу (далі – «FSP») для підтримки населення, економіки та навколишнього середовища територій, які відчувають серйозні екологічні, економічні та соціальні проблеми, пов'язані з процесом переходу до енергетичних і кліматичних цілей Європейський Союз до 2030 року [4].

FSP надає фінансову підтримку переважно проектам реалізації територіального плану справедливого перетворення. Його розроблено та затверджено відповідними територіями держав-членів Європейського Союзу. Важливо, щоб ресурси FSP були спрямовані на такі види діяльності:

– ефективне інвестування в малі та середні підприємства, включаючи малі підприємства та стартапи, що призведе до диверсифікації економіки, модернізації та реформ;

– інвестиції у створення нових компаній. До них належать бізнес-інкубатори та менторські послуги, які допомагають створювати робочі місця;

- інвестиції в наукову та інноваційну діяльність, у тому числі університетами та державними дослідницькими організаціями, а також підтримка трансферу передових технологій;
- інвестиції у впровадження доступних екологічно чистих енергетичних технологій, систем та інфраструктури, включаючи технологію накопичення енергії та у скорочення викидів парникових газів;
- інвестиції у відновлювані джерела енергії відповідно до Директиви Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2018/2001, включаючи встановлені в ній критерії стійкості та з точки зору енергоефективності. У тому числі з метою зменшення енергетичної бідності;
- розумні та стійкі інвестиції в місцевий транспорт. Це включає зменшення вуглецевого сліду місцевого транспортного сектору та інфраструктури;
- реконструкція та модернізація мереж централізованого теплопостачання, підвищення енергоефективності систем централізованого теплопостачання та інвестиції у виробництво тепла. За умови, що обладнання для виробництва тепла буде живитися виключно від відновлюваних джерел енергії;
- інвестиції в цифровий простір, цифрові інновації та цифрове підключення;
- інвестиції в оновлення та очищення забудованих територій, рекультивацію земель та зелену інфраструктуру та, за необхідності, оновлені проекти;
- інвестиції в розвиток циркулярної економіки, особливо через запобігання утворенню відходів, їх скорочення, ефективне використання ресурсів, повторне використання, ремонт і переробку;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників та шукачів роботи;
- допомога шукачам роботи в пошуку роботи;
- активна участь шукачів роботи;
- технічна допомога;
- інша діяльність у сфері освіти та соціальної інтеграції. Це включає інвестиції в інфраструктуру для навчальних центрів, догляду за дітьми та людьми похилого віку.

Використання варіантів FSP допоможе Україні прискорити екологічно-ресурсний перехід. Це гарантує створення нових робочих місць і підтримує майбутній технологічний розвиток після Перемоги. Це також сприятиме інтеграції України в економіку ЄС, а також підтримуватиме зусилля щодо досягнення кліматичних та енергетичних стандартів і цілей ЄС [5].

Слід пам'ятати, що необхідність формування ефективного екологічного громадського управління в сучасних умовах воєнного стану зумовлює необхідність перерозподілу завдань, повноважень та ресурсів на всіх рівнях державного природоохоронного управління – центральному, регіональному та місцевому у напрямку зміщення ширшого спектру екологічних повноважень відповідно до стандартів і цілей ЄС у сфері навколишнього середовища [6].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

Вважаємо, що воєнний стан в Україні формує особливу та унікальну модель управління державою та її регіонами. Цей досвід стане важливим елементом у використанні української управлінської моделі господарювання та розв'язанні загрози існуванню незалежності держави. Перед Україною відкрилися нові можливості, успіх яких зараз залежить від нас. Відповідно, вже створено важливі напрями оновлення системи державного управління, ефективних територіальних громад та реального місцевого самоврядування на основі еколого-ресурсного підходу.

У серпні 2024 року внесено зміни до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (постанова КМУ від 13.08.2024 № 940), якими оновлено деякі підходи до формування системи управління в країні. Вже сьогодні обговорюють оновлені цілі та пріоритети регіонального та місцевого розвитку до 2030 року, а також механізми та інструменти підтримки діяльності у сфері відновлення, екології та стратегічного розвитку на різних рівнях державного управління. До ключових завдань розробники та експерти відносять соціально-економічний розвиток регіонів після Перемоги над рф. Вважаємо, що європейські вектори розвитку державного управління на всіх рівнях потребують ґрунтовного опрацювання в документі та мають значні резерви для подальшого використання під час відновлення.

Ми вважаємо, що сьогодні вся система публічного управління потребує суттєвого оновлення, оскільки вона не готова до реальної інтеграції в ЄС. Можливо, в цьому напрямку потрібні значні екологічні та ресурсні пропозиції, і наша робота допоможе в цій частині реформи публічного управління та його складової місцевого самоврядування, яку пропонує ЄС, особливо в напрямку формування та використання європейської системи еколого-ресурсного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
2. Chechel O., Bashuk A., Tsykhovska E., Vorotin V., Mukovoz V., Prodanyk V. Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. 3 (13 (117)). 78–90. (SCOPUS). DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>
3. URL: https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/g-031-a-1-2021_1059-interreg_ua_14122023.pdf
4. URL: <https://www.csi.org.ua/news/reglament-yevropejskogo-parlamentu-ta-rady-vid-24-chervnya-2021-roku-2021-1059/>
5. Nataliia Vorotina, Oleg Koval, Valerii Vorotin, Vasyl Prodanyk, Andrii Shynkarov. (2023). Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e pensiero indice n. 2/2023*. p. 247-262. (SCOPUS). DOI: https://doi.org/10.26350/18277942_000122

Стаття надійшла до редакції 02.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.10.2024 р.

Vorotin V. Ye.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration of the State Ecological Academy of the Ministry of the Environment,
35, corp. 2, Metropolitan Vasyl Lypkivskyi street, Kyiv, 03035, Ukraine
e-mail: vevorotin@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-4545-612X>*

Prodanyk V. M.,

*PhD Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific Institute of International Relations and Social Sciences, PJSC «Higher educational institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2 Frometivska street, Kyiv, 03039, Ukraine
e-mail: nubiru9x9@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3112-479X>*

RESOURCE-ENVIRONMENTAL COMPONENT OF REGIONAL GOVERNMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE: STRATEGY OF EUROPEAN STATE-FORMATION

Annotation. Currently, Ukraine is in the process of forming a new state regional policy under martial law. This process takes place on the basis of the use of ecological mechanisms of public administration and their legislative support in the difficult conditions of Russian aggression and the implementation of European norms (regulations) in this sphere of public relations. The purpose of such formation is to create conditions for preserving or restoring the quality of human life, environmentalization and compliance with state-guaranteed social standards for every citizen, regardless of his place of residence. This happens through ensuring the territorially integrated and balanced development of Ukraine, the integration of regions into a single economic, political, legal, informational and cultural space, the maximum full use of their potential taking into account natural, political, historical, cultural, social and other features, increasing the competitiveness of regions and implementation of effective self-management.

The article substantiates that environmental and resource development cannot be realized without real decentralization of the management system, strengthening of self-government in Ukraine and the involvement of territorial communities in the formation and implementation of the policy (strategic vision) of regional and local development, in particular in the field of ecology and restoration resources.

State regional development strategy for 2021-2027 (with changes), which was approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 13, 2024. No. 940, remains the main planning document for the implementation of sectoral development strategies, coordination of state policy in various spheres. The strategy defines certain achievements in the effectiveness of the use of state resources in territorial communities and regions in the interests of people, the unity of the state, the sustainable development of historical settlements and the preservation of the traditional nature of the historical environment, the preservation of the natural environment and the sustainable use of natural resources for the current and future generations of Ukrainians after the Victory [1].

It has been proven that the most significant challenges to which the state must respond through the development and implementation of state regional policy are the inability of most territorial communities to independently resolve issues within their jurisdiction. In general, it is impossible to transfer authority and responsibility for environmental sustainability of regional development to local self-government bodies until an effective and efficient system of local self-government and, first of all, a truly capable and economically and ecologically sustainable territorial community is created.

Keywords: *environmental public management and administration, environmental policy, strategic planning, authorities, regional development.*

REFERENCES

1. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
2. Chechel, O., Bashuk, A., Tsykhovska, E., Vorotin, V., Mukovoz, V., Prodanyk, V. (2022). Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (117)), 78–90. (SCOPUS). DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>
3. URL: https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/g-031-a-1-2021_1059-interreg_ua_14122023.pdf
4. URL: <https://www.csi.org.ua/news/reglament-yevropejskogo-parlamentu-ta-rady-vid-24-chervnya-2021-roku-2021-1059/>
5. Nataliia Vorotina, Oleg Koval, Valerii Vorotin, Vasyl Prodanyk, Andrii Shynkarov. (2023). Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e pensiero indice no. 2/2023*. 247–262. (SCOPUS). https://doi.org/10.26350/18277942_000122

The article was received by the editors 02.09.2024.

The article is recommended for printing 30.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-16>

УДК 351.862.4:004.056.5

Дзюндзюк Вячеслав Борисович,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач 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: vbdzun@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-0622-2600>

Дзюндзюк Борис В'ячеславович,
кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-9066-2849>

ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ

Анотація. У статті ґрунтовно розглянуто перспективи застосування блокчейн-технологій в публічному управлінні в умовах надзвичайних ситуацій. Здійснено комплексний аналіз основних переваг використання блокчейну для підвищення ефективності, прозорості та безпеки процесів управління в кризових ситуаціях, серед яких особливу увагу приділено таким характеристикам як децентралізація, незмінність записів, прозорість і безпека даних. Автором детально розглянуто приклади успішного впровадження блокчейн-технологій в різних країнах світу для вирішення широкого спектру завдань публічного управління в надзвичайних умовах, зокрема для налагодження ефективної координації дій різних суб'єктів, забезпечення прозорого розподілу ресурсів і гуманітарної допомоги, надійної верифікації інформації та консолідації даних з різних джерел.

На основі аналізу передового зарубіжного досвіду обґрунтовано доцільність та перспективність використання смарт-контрактів на блокчейні для автоматизації процесів прийняття управлінських рішень та мінімізації корупційних ризиків при реагуванні на надзвичайні ситуації.

Як цитувати: Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В. Використання блокчейн-технологій в публічному управлінні надзвичайними ситуаціями. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 207–218. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-16>

In cites: Dziundziuk, V.B., Dziundziuk, B.V. (2024). Use of blockchain technologies in public emergency management. *State Formation*, no. 2 (36), 207–218. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-16> [in Ukrainian].

© Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Розкрито потенціал смарт-контрактів для оптимізації таких процесів як розподіл фінансової допомоги, здійснення компенсаційних виплат постраждалим, моніторинг цільового використання ресурсів та інших аспектів кризового менеджменту, де людський фактор та дискреційні повноваження створюють передумови для зловживань.

Базуючись на виявлених перевагах та успішних прикладах, у статті запропоновано науково обґрунтовані шляхи та механізми імплементації блокчейн-технологій в систему публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні з урахуванням її специфіки та існуючих викликів. Зокрема, визначено такі ключові напрямки впровадження як розробка відповідної нормативно-правової бази, створення необхідної технічної інфраструктури, підвищення рівня цифрових компетенцій публічних службовців, реалізація пілотних проектів у різних сферах кризового менеджменту. Водночас наголошено на важливості забезпечення стратегічного та комплексного підходу до впровадження блокчейну, який враховуватиме не лише технологічні, але й інституційні, організаційні та соціокультурні аспекти цифрової трансформації державного управління.

Окреслено потенційні сфери застосування блокчейну в українських реаліях, де технологія розподіленого реєстру здатна принести найбільшу додану вартість в контексті удосконалення публічного управління в кризових умовах. До них віднесено створення захищених баз даних для обміну інформацією між різними суб'єктами, підвищення підзвітності та транспарентності в процесах розподілу фінансової та гуманітарної допомоги, автоматизація страхових виплат та компенсацій для постраждалих, краудсорсинг та валідація даних щодо масштабів та наслідків надзвичайних ситуацій. Розкрито можливості використання блокчейну у поєднанні з іншими передовими технологіями, такими як Інтернет речей, штучний інтелект, big data для розбудови інноваційних систем раннього попередження, прогнозування ризиків та управління критичною інфраструктурою держави і територіальних громад в умовах криз.

Ключові слова: *публічне управління, надзвичайні ситуації, блокчейн, інформаційні технології, прозорість, підзвітність, смарт-контракти.*

Постановка проблеми. Надзвичайні ситуації різного характеру становлять серйозний виклик для системи публічного управління, оскільки вимагають швидкого реагування, ефективної координації дій та значних ресурсів в умовах високої невизначеності. Як показує досвід останніх років, традиційні підходи до управління в кризових ситуаціях часто виявляються недостатньо ефективними через брак гнучкості, адаптивності і прозорості процесів прийняття рішень. Зокрема, централізовані ієрархічні системи управління не завжди здатні оперативно реагувати на динамічні зміни обстановки, що призводить до затримок у наданні допомоги постраждалим. Крім того, закритість і непрозорість процесів розподілу ресурсів під час надзвичайних ситуацій створює сприятливі умови для корупції та зловживань, що підриває довіру суспільства до дій влади.

За таких умов актуалізується потреба в пошуку інноваційних моделей та інструментів публічного управління, спроможних забезпечити більшу ефективність, гнучкість і підзвітність процесів прийняття рішень при реагуванні на надзвичайні ситуації. Саме в цьому контексті особливу увагу привертають можливості використання блокчейн-технологій, які завдяки своїм унікальним характеристикам мають значний потенціал для трансформації

системи публічного управління у відповідь на виклики сучасності. Як свідчить зарубіжний досвід, впровадження блокчейну в практику державного управління дозволяє суттєво підвищити ефективність міжвідомчої взаємодії, забезпечити належний рівень прозорості та мінімізувати корупційні ризики, що особливо важливо в контексті управління в умовах криз. Відтак, дослідження перспектив використання блокчейн-технологій для удосконалення вітчизняної системи публічного управління надзвичайними ситуаціями є актуальним науково-практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання блокчейн-технологій в публічному управлінні активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, перспективи застосування блокчейну в державному секторі проаналізовано в працях Allesie D., Sobolewski M., Vaccari L., Бернет С., Бочкової Е. В.. Приклади використання блокчейну для підвищення ефективності і прозорості публічного управління представлено в публікаціях Kumar R., Palfreyman J., Santiso C.

Окремі аспекти застосування блокчейн-технологій в публічному управлінні в умовах надзвичайних ситуацій досліджено в працях Khan S., Nair M., Daniel A., Vazirani A. A., O'Donoghue O., Brindley D., Meinert E. Зокрема, автори розкривають потенціал блокчейн-платформ для підвищення ефективності координації дій, розподілу ресурсів, аудиту допомоги, краудсорсингу інформації при надзвичайних ситуаціях.

Водночас, проблема використання блокчейн-технологій в публічному управлінні надзвичайними ситуаціями в українських реаліях поки не знайшла достатнього висвітлення у науковій літературі. Залишається потреба в розробці концептуальних підходів до імплементації блокчейн-інструментів у вітчизняну систему публічного управління в контексті її адаптації до функціонування в кризових умовах.

Мета статті полягає у визначенні основних напрямів і практичних кроків щодо удосконалення вітчизняної системи публічного управління у сфері цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації з урахуванням досвіду протистояння російській агресії.

Застосована методологія і методи. Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, для визначення сутності блокчейн-технологій та їх потенційних переваг для публічного управління застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення. Метод системного аналізу дозволив розглянути публічне управління надзвичайними ситуаціями як складну систему взаємопов'язаних елементів. Вивчення зарубіжного досвіду використання блокчейну базувалося на порівняльному методі. Для розробки практичних рекомендацій використано методи логічного узагальнення, індукції та дедукції.

Виклад основного матеріалу. Технологія блокчейн являє собою розподілений реєстр даних, в якому інформація зберігається в хронологічному порядку у вигляді послідовного ланцюжка блоків. Ключовими перевагами блокчейну є

децентралізація, незмінність записів, прозорість і безпека даних [10]. Саме ці характеристики роблять блокчейн одним з найбільш перспективних інструментів цифрової трансформації публічного управління.

В контексті реагування на надзвичайні ситуації, блокчейн-технології відкривають широкі можливості для підвищення ефективності та прозорості процесів управління. Однією з головних проблем під час криз є брак довіри суспільства до дій влади через непрозорість процесів та корупційні ризики. Блокчейн вирішує цю проблему шляхом забезпечення повної прозорості всіх транзакцій і рішень в системі. При цьому, завдяки незмінності та криптографічному захисту даних, виключається можливість фальсифікацій, що підвищує підзвітність органів влади [3].

Блокчейн-платформи також дозволяють суттєво підвищити рівень координації між різними відомствами, волонтерами, бізнесом при реалізації заходів з протидії надзвичайним ситуаціям. Завдяки децентралізованій природі блокчейну, всі учасники процесу мають доступ до єдиної бази даних і можуть в режимі реального часу відслідковувати статус виконання завдань і розподіл ресурсів [8]. Приклади успішного застосування блокчейну для забезпечення координації викладено в роботі Khan S., який розкриває досвід використання блокчейн-платформ під час реагування на землетруси в Японії та повені в Сьєрра-Леоне для оптимізації логістики, розподілу гуманітарної допомоги та ресурсів [7, с. 365].

Ще одним перспективним напрямком є використання блокчейну для залучення громадян і краудсорсингу інформації при надзвичайних ситуаціях. Як зазначають Nair M. та Daniel A., блокчейн дозволяє створити надійні механізми для збору та верифікації даних від громадськості щодо масштабів лиха, потреб в допомозі тощо [8, с. 9]. Такі децентралізовані системи оповіщення та краудсорсингу даних на основі блокчейну довели свою ефективність під час лісових пожеж в Австралії та урагану Марія в Пуерто-Ріко [6].

Значний потенціал також мають смарт-контракти на блокчейні, які дозволяють автоматизувати виконання певних процесів в публічному управлінні на основі заданих умов. В контексті реагування на надзвичайні ситуації смарт-контракти можуть використовуватися, наприклад, для автоматичного розподілу фінансової допомоги постраждалим за чіткими критеріями або контролю за цільовим використанням виділених ресурсів, що мінімізує корупційні ризики [2].

З огляду на описані переваги, блокчейн-технології поступово імплементуються в практику публічного управління, в тому числі для підвищення ефективності реагування на надзвичайні ситуації. Важливо відзначити успішний досвід використання блокчейну в США під час ліквідації наслідків ураганів, коли на блокчейн-платформах координувалися дії влади, волонтерів та постачальників допомоги [5]. В Естонії блокчейн став основою для створення захищеної бази даних для системи публічного управління, що забезпечує надійний обмін інформацією між різними відомствами, зокрема під

час кризових ситуацій [1]. У Сьєрра-Леоне під час епідемії Ебола блокчейн використовувався для відстеження поставок медикаментів і розподілу фінансової допомоги, що дозволило підвищити прозорість і мінімізувати зловживання [4].

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє окреслити наступні перспективні напрямки використання блокчейну для публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні:

1. Створення на базі блокчейну єдиної захищеної платформи для обміну даними та координації дій між органами влади, рятувальними службами, волонтерами в режимі реального часу. Це дозволить усунути дублювання функцій, підвищить узгодженість та швидкість реагування.

2. Використання блокчейну для підвищення прозорості та підзвітності в процесах розподілу фінансової допомоги, закупівель необхідних товарів і послуг під час надзвичайних ситуацій. Розміщення всіх транзакцій на блокчейні виключить можливість корупційних зловживань.

3. Застосування смарт-контрактів на блокчейні для автоматизації окремих процесів, наприклад, виплати страхових відшкодувань або соціальної допомоги постраждалим за чіткими критеріями, що забезпечить оперативність і адресність допомоги.

4. Використання блокчейн-платформ для краудсорсингу та верифікації інформації від громадян щодо масштабів і наслідків надзвичайних ситуацій, потреб у допомозі тощо. Це дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Говорячи про переваги блокчейн-технологій для публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, слід наголосити на їх потенціалі для досягнення більшої стійкості та адаптивності системи. Завдяки децентралізованій архітектурі, блокчейн дозволяє створити розподілену мережу вузлів, яка здатна продовжувати функціонувати навіть у разі виходу з ладу окремих елементів [6]. Це особливо важливо в контексті надзвичайних ситуацій, коли традиційні централізовані системи управління можуть виявитися вразливими через ризики фізичного пошкодження інфраструктури або кібератак.

Іншим важливим аспектом є здатність блокчейну забезпечити високий рівень безпеки та цілісності даних, що має критичне значення для ефективного управління в кризових умовах. Завдяки криптографічним механізмам шифрування та консенсусним протоколам, блокчейн дозволяє убезпечити інформацію від несанкціонованого доступу, змін чи підробки [11]. Це дає можливість створити надійне середовище для обміну чутливими даними між різними суб'єктами в ході реагування на надзвичайні ситуації, такими як державні органи, рятувальні служби, волонтерські організації та постраждале населення.

Блокчейн також відкриває можливості для оптимізації управління ресурсами під час надзвичайних ситуацій за рахунок підвищення прозорості та підзвітності процесів. Розміщення інформації про всі транзакції та рішення

щодо розподілу коштів і матеріальних засобів на блокчейні дозволяє забезпечити їх відкритість для усіх зацікавлених сторін [3]. Крім того, завдяки незмінності записів на блокчейні, будь-які спроби маніпуляцій чи зловживань можуть бути легко виявлені, що стимулює відповідальну поведінку учасників процесу та зменшує простір для корупції.

Ще однією перевагою використання блокчейну в публічному управлінні надзвичайними ситуаціями є можливість автоматизації ряду процесів за допомогою смарт-контрактів. Як зазначалося раніше, смарт-контракти дозволяють закладати в код певні умови та правила, при виконанні яких транзакції здійснюються автоматично [1]. Це відкриває широкі перспективи для оптимізації таких процесів, як розподіл гуманітарної допомоги, здійснення компенсаційних виплат чи страхових відшкодувань постраждалим, що дозволяє скоротити час отримання допомоги та мінімізувати людський фактор.

Цікавим напрямком застосування блокчейну в контексті кризового менеджменту є також створення децентралізованих платформ для краудсорсингу ресурсів та ідей. Під час масштабних надзвичайних ситуацій, коли державних ресурсів може не вистачати, залучення допомоги від широкого кола донорів, волонтерів та простих громадян стає критично важливим. Блокчейн-платформи дозволяють забезпечити прозорий та безпечний механізм для збору та розподілу краудсорсингових ресурсів з мінімальними транзакційними витратами [9]. При цьому всі учасники можуть відслідковувати рух коштів та ресурсів, що посилює підзвітність та довіру між сторонами.

Не менш важливим є потенціал блокчейну для підвищення ефективності комунікацій та координації між різними суб'єктами під час надзвичайних ситуацій. Завдяки використанню блокчейн-платформ можна створити єдине інформаційне середовище, яке дозволить усім учасникам процесу (державним органам, рятувальникам, волонтерам, постраждалим) отримувати актуальну та достовірну інформацію в режимі реального часу [16]. Це сприятиме усуненню інформаційних розривів, дублювання зусиль та підвищенню швидкості реагування на кризові події.

Окремої уваги заслуговує можливість використання блокчейну для забезпечення більш ефективної логістики та управління ланцюгами постачання в умовах надзвичайних ситуацій. Розподілений реєстр дозволяє відстежувати рух товарів і ресурсів на кожному етапі, від виробника до кінцевого отримувача, забезпечуючи прозорість та запобігаючи втратам чи розкраданню [12]. Це особливо актуально в контексті доставки гуманітарної допомоги в зони лиха, де традиційні централізовані системи управління ланцюгами постачання часто дають збої.

Блокчейн також може стати ефективним інструментом для посилення підзвітності та контролю в сфері державних закупівель під час надзвичайних ситуацій. Розміщення інформації про всі тендери, контракти та платежі на блокчейні дозволяє забезпечити їх повну прозорість та незмінність, що мінімізує ризики змови, корупції чи необґрунтованого завищення цін [13].

При цьому громадськість та контролюючі органи отримують можливість здійснювати моніторинг закупівель в режимі реального часу, що стимулює добросовісну конкуренцію та ефективне використання бюджетних коштів.

Ще однією перспективною сферою застосування блокчейну в умовах надзвичайних ситуацій є створення безпечних та надійних систем ідентифікації постраждалих. В умовах масової втрати документів чи руйнування звичних механізмів ідентифікації, блокчейн дозволяє створити децентралізовану систему цифрових ідентифікаторів, які можуть верифікуватися без прив'язки до центрального органу [14]. Це спрощує процеси надання допомоги, медичних та адміністративних послуг постраждалим, а також дозволяє запобігти шахрайству та дублюванню виплат.

Технологія блокчейн також відкриває можливості для розвитку інноваційних механізмів фінансування заходів з попередження та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Зокрема, перспективним напрямком є використання токенизації для залучення інвестицій у проекти з підвищення стійкості інфраструктури та розвитку потенціалу реагування на кризи [15]. Завдяки створенню спеціалізованих блокчейн-платформ, державні та місцеві органи влади можуть випускати цільові токени для фінансування конкретних ініціатив, забезпечуючи при цьому прозорість використання залучених коштів.

Окремого розгляду потребує потенціал блокчейну для трансформації механізмів страхування на випадок надзвичайних ситуацій. Смарт-контракти на блокчейні дозволяють автоматизувати процеси андеррайтингу, врегулювання страхових подій та виплат відшкодувань, забезпечуючи більшу прозорість, швидкість та справедливість страхових операцій [9]. Крім того, блокчейн відкриває можливості для створення інноваційних страхових продуктів на основі параметричного страхування, коли виплати здійснюються автоматично при настанні певних заздалегідь визначених умов (наприклад, при досягненні певного рівня паводку чи сили землетрусу).

Іншим перспективним напрямком є використання блокчейну для створення систем раннього попередження та оповіщення населення про надзвичайні ситуації. Завдяки інтеграції даних з різних джерел (датчиків, метеостанцій, соціальних мереж тощо) на блокчейн-платформі, можна забезпечити більш точне та оперативне виявлення потенційних загроз [7]. При цьому блокчейн дозволяє гарантувати достовірність та незмінність даних, запобігаючи ризикам фальсифікацій чи помилкових спрацювань систем оповіщення.

Блокчейн також можна розглядати як інструмент для посилення взаємодії між державними органами та громадянським суспільством у сфері управління надзвичайними ситуаціями. Завдяки створенню відкритих блокчейн-платформ, громадські організації, волонтерські рухи та активні громадяни можуть долучатися до процесів прийняття рішень, моніторингу та оцінки ефективності заходів з реагування на кризи [4]. Це сприяє розвитку партисипативних механізмів управління та підвищує рівень суспільної довіри до дій влади в умовах надзвичайних ситуацій.

У довгостроковій перспективі блокчейн також може стати основою для розвитку концепції «розумних міст» з підвищеною стійкістю до надзвичайних ситуацій. Інтеграція блокчейну з іншими технологіями, такими як Інтернет речей, штучний інтелект та big data, дозволяє створити комплексні системи управління інфраструктурою та ресурсами міста, здатні адаптивно реагувати на кризові події [17]. Наприклад, «розумні» енергетичні та водопостачальні мережі на блокчейні можуть автоматично перенаправляти ресурси в зони лиха, забезпечуючи безперебійність критично важливих послуг.

Нарешті, важливо відзначити роль блокчейну у формуванні культури прозорості, підзвітності та довіри в системі публічного управління. Впровадження блокчейн-технологій передбачає кардинальний перегляд традиційних бюрократичних процесів та перехід до більш децентралізованих мережових моделей управління [6]. Це вимагає не лише технологічних змін, але й трансформації ментальності та розвитку нових компетенцій у публічних службовців. У цьому контексті важливо приділяти увагу навчанню та підвищенню обізнаності персоналу щодо можливостей та принципів роботи блокчейну, а також розвитку навичок управління змінами та адаптації до нових реалій цифрового врядування.

Таким чином, виходячи з викладеного можна зазначити, що ключовими кроками на шляху впровадження блокчейн-технологій у вітчизняну систему публічного управління надзвичайними ситуаціями мають стати: розробка відповідної нормативно-правової бази, створення технічної інфраструктури, підвищення рівня цифрових компетенцій публічних службовців, реалізація пілотних проектів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

Проведене дослідження показує, що блокчейн-технології мають значний потенціал для трансформації системи публічного управління надзвичайними ситуаціями в напрямку більшої ефективності, прозорості та підзвітності. Унікальні характеристики блокчейну, такі як децентралізація, незмінність записів та криптографічний захист даних, дозволяють вирішити низку проблем, притаманних традиційним моделям кризового менеджменту – від браку координації та недостатньої прозорості процесів до високих корупційних ризиків.

Як свідчить міжнародний досвід, впровадження блокчейн-технологій в практику публічного управління надзвичайними ситуаціями відкриває широкі можливості для оптимізації процесів прийняття рішень та розподілу ресурсів. Зокрема, використання блокчейн-платформ дозволяє підвищити ефективність координації між різними суб'єктами, забезпечити прозорість та підзвітність в управлінні фінансовими потоками, автоматизувати процеси за допомогою смарт-контрактів, а також налагодити ефективні механізми комунікації та краудсорсингу інформації від громадськості. Водночас блокчейн також створює основу для розвитку інноваційних рішень в таких сферах як страхування, краудфандинг, логістика гуманітарної допомоги та ідентифікація постраждалих.

Для ефективної імплементації блокчейн-технологій в систему публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні важливо забезпечити стратегічний та комплексний підхід до впровадження блокчейну, який враховуватиме не лише технологічний аспект, але й ширші інституційні, організаційні та соціокультурні фактори. Зокрема, критично важливим завданням є здійснення роз'яснювальної роботи серед населення та формування суспільної довіри до використання блокчейн-технологій в публічному секторі. Лише за умови налагодження ефективної співпраці держави, бізнесу та громадськості можливо повною мірою реалізувати потенціал блокчейну для побудови більш ефективної, прозорої та стійкої системи управління в умовах криз.

Подальші дослідження в цій сфері доцільно спрямувати на проведення емпіричних досліджень та пілотних проектів, які дозволять оцінити ефективність та виявити потенційні виклики використання блокчейну в практиці вітчизняного державного управління. Не менш актуальним завданням є вивчення ставлення різних груп стейкхолдерів (публічних службовців, представників бізнесу, громадських організацій, пересічних громадян) до перспектив впровадження блокчейн-технологій та оцінка їх готовності до участі у відповідних трансформаційних процесах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Allesie D., Sobolewski M., Vaccari L. Blockchain for digital government: An assessment of pioneering implementations in public services. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 68 p. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC115049> (дата звернення: 26.10.2024).
2. Berryhill J., Bourgerie T., Hanson A. Blockchains unchained: Blockchain technology and its use in the public sector. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2018. No. 28. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/3c32c429-en>
3. Бочкова Е. В. Використання технології блокчейн у державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 2(69). С. 23–28.
4. Kumar R. Securing Land Registry with Blockchain. *Legal Era*. 2018. URL: <https://www.legaleraonline.com/articles/securing-land-registry-with-blockchain> (last accessed: 26.10.2024).
5. Palfreyman J. Blockchain for government: Building trust, demolishing bureaucracy. IBM Blockchain. 2017. URL: <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2017/02/blockchain-government-building-trust-demolishing-bureaucracy/> (last accessed: 26.10.2024).
6. Santiso C. Here's how blockchain could stop corrupt officials from stealing school lunches. World Economic Forum. 2019. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/heres-how-blockchain-could-stop-corrupt-officials-from-stealing-school-lunches/> (last accessed: 26.10.2024).
7. Khan S. Blockchain Technology: Opportunities for Emergency Response. *Safety Science*. 2020. Vol. 129. P. 104792. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104792>
8. Nair M., Daniel A. Application of Blockchain in Disaster Management: A Review. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9. No. 2. P. 5–10. URL: <http://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Application-Of-Blockchain-In-Disaster-Management-A-Review.pdf> (last accessed: 26.10.2024).
9. Vazirani A.A., O'Donoghue O., Brindley D., Meinert E. Blockchain vehicles for efficient Medical Record management. *Digital Medicine*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-019-0211-0>

10. Drescher D. Blockchain Basics. Berkeley, CA: Apress, 2017. 276 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2604-9_4
11. Новіков С.П., Міхєєнко О.В., Кулагіна Н.А., Казаков О.Д. Цифровий реєстр професійних компетентностей населення на основі технологій розподіленого реєстру та смарт-контрактів. *Креативна економіка*. 2018. Т. 12. № 1. С. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.12.1.38783>
12. Hyvärinen H., Risius M., Friis G. A blockchain-based approach towards overcoming financial fraud in public sector services. *Business & Information Systems Engineering*. 2017. Vol. 59. No. 6. P. 441–456. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0502-4>
13. Yoon H. J. Blockchain technology and healthcare. *Healthcare informatics research*. 2019. Vol. 25, No. 2. P. 59–60. DOI: <https://doi.org/10.4258/hir.2019.25.2.59>
14. Akgiray V. The potential for blockchain technology in corporate governance. *OECD Corporate Governance Working Papers*. 2019. No. 21. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/ef4eba4c-en>
15. Jun M. Blockchain government-a next form of infrastructure for the twenty-first century. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2018. Vol. 4. No. 1. P. 7. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40852-018-0086-3>
16. Kwok A. O., Koh S. G. Is blockchain technology a watershed for tourism development? *Current Issues in Tourism*. 2019. Vol. 22. No. 20. P. 2447–2452. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1513460>
17. Krawiec R. J., Housman D., White M., Filipova M., Quarre F., Barr D., Nesbitt A., Fedosova K., Killmeyer J., Israel A., Tsai L. Blockchain: Opportunities for health care. *Proceedings of NIST Workshop Blockchain Healthcare*. 2016. P. 1–16. URL: <https://www.healthit.gov/sites/default/files/12-55-blockchain-opportunities-for-health-care.pdf> (last accessed: 26.10.2024).

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.11.2024 р.

Dziundziuk V. B.,

Doctor of Science in Public Administration, Full Professor,
Head the Public Policy Department,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: vbdzun@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-0622-2600>

Dziundziuk B. V.,

PhD Public Administration,
Senior Lecturer of Law, National Security and European Integration Department,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-9066-2849>

USE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN PUBLIC EMERGENCY MANAGEMENT

Annotation. The article thoroughly examines the prospects for the use of blockchain technologies in public administration in emergency situations. A comprehensive analysis of the main advantages of using blockchain to increase the efficiency, transparency and security of management

processes in crisis situations is carried out, among which special attention is paid to such characteristics as decentralization, immutability of records, transparency and data security. The author examines in detail examples of successful implementation of blockchain technologies in different countries of the world to solve a wide range of public administration tasks in emergency situations, in particular to establish effective coordination of actions of various entities, ensure transparent distribution of resources and humanitarian aid, reliable verification of information and consolidation of data from various sources.

Based on the analysis of advanced foreign experience, the feasibility and prospects of using smart contracts on the blockchain to automate management decision-making processes and minimize corruption risks when responding to emergencies are substantiated. The potential of smart contracts for optimizing such processes as the distribution of financial assistance, the implementation of compensation payments to victims, monitoring the targeted use of resources and other aspects of crisis management, where the human factor and discretionary powers create the prerequisites for abuse, is revealed.

Based on the identified advantages and successful examples, the article proposes scientifically sound ways and mechanisms for implementing blockchain technologies into the public emergency management system in Ukraine, taking into account its specifics and existing challenges. In particular, the following key areas of implementation are identified: the development of an appropriate regulatory framework, the creation of the necessary technical infrastructure, increasing the level of digital competencies of public servants, and the implementation of pilot projects in various areas of crisis management. At the same time, the importance of ensuring a strategic and comprehensive approach to the implementation of blockchain, which will take into account not only technological, but also institutional, organizational and socio-cultural aspects of the digital transformation of public administration, is emphasized.

The potential areas of application of blockchain in Ukrainian realities are outlined, where distributed ledger technology can bring the greatest added value in the context of improving public administration in crisis conditions. These include the creation of secure databases for information exchange between different entities, increasing accountability and transparency in the processes of distributing financial and humanitarian assistance, automation of insurance payments and compensation for victims, crowdsourcing and validation of data on the scale and consequences of emergencies. The possibilities of using blockchain in combination with other advanced technologies, such as the Internet of Things, artificial intelligence, big data for developing innovative early warning systems, risk forecasting and management of critical infrastructure of the state and territorial communities in crisis conditions are revealed.

Keywords: *public administration, emergencies, blockchain, information technology, transparency, accountability, smart contracts.*

REFERENCES

1. Allessie, D., Sobolewski, M., & Vaccari, L. (2019). Blockchain for digital government: An assessment of pioneering implementations in public services. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC115049>
2. Berryhill, J., Bourgery, T., & Hanson, A. (2018). Blockchains unchained: Blockchain technology and its use in the public sector. *OECD Working Papers on Public Governance*, no. 28, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/3c32c429-en>
3. Bochkova, E.V. (2020). The use of blockchain technology in public administration. *Public Administration: Theory and Practice*, 2(69), 23–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2020_2_5 [in Ukrainian].
4. Kumar, R. (2018). Securing Land Registry with Blockchain. *Legal Era*. URL: <https://www.legaleraonline.com/articles/securing-land-registry-with-blockchain>
5. Palfreyman, J. (2017). Blockchain for government: Building trust, demolishing bureaucracy. IBM Blockchain. URL: <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2017/02/blockchain-government-building-trust-demolishing-bureaucracy/>

6. Santiso, C. (2019). Here's how blockchain could stop corrupt officials from stealing school lunches. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/heres-how-blockchain-could-stop-corrupt-officials-from-stealing-school-lunches/>
7. Khan, S. (2020). Blockchain Technology: Opportunities for Emergency Response. *Safety Science*, 129, 104792. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104792>
8. Nair, M. & Daniel, A. (2020). Application of Blockchain in Disaster Management: A Review. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9 (2), 5–10. URL: <http://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Application-Of-Blockchain-In-Disaster-Management-A-Review.pdf>
9. Vazirani, A.A., O'Donoghue, O., Brindley, D., & Meinert, E. (2020). Blockchain vehicles for efficient Medical Record management. *Digital Medicine*, 3(1), 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-019-0211-0>
10. Drescher D. (2017). *Blockchain Basics*. Apress, Berkeley, CA. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2604-9_4
11. Novikov S.P., Mikheenko O.V., Kulagina N.A., Kazakov O.D. (2018). Digital registry of professional competences of the population drawing on distributed registries and smart contracts technologies. *Creative Economy*, 12(1), 9–22. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.12.1.38783> [in Ukrainian].
12. Hyvärinen, H., Risius, M., & Friis, G. (2017). A blockchain-based approach towards overcoming financial fraud in public sector services. *Business & Information Systems Engineering*, 59(6), 441–456. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0502-4>
13. Yoon, H. J. (2019). Blockchain technology and healthcare. *Healthcare informatics research*, 25(2), 59–60. DOI: <https://doi.org/10.4258/hir.2019.25.2.59>
14. Akgiray, V. (2019). The potential for blockchain technology in corporate governance. *OECD Corporate Governance Working Papers*, no. 21, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/ef4eba4c-en>
15. Jun, M. (2018). Blockchain government-a next form of infrastructure for the twenty-first century. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(1), 7. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40852-018-0086-3>
16. Kwok, A.O., & Koh, S.G. (2019). Is blockchain technology a watershed for tourism development? *Current Issues in Tourism*, 22(20), 2447–2452. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1513460>
17. Krawiec, R.J., Housman, D., White, M., Filipova, M., Quarre, F., Barr, D., ... & Tsai, L. (2016). Blockchain: Opportunities for health care. In *Proc. NIST Workshop Blockchain Healthcare* (pp. 1-16). URL: <https://www.healthit.gov/sites/default/files/12-55-blockchain-opportunities-for-health-care.pdf>

The article was received by the editors 28.10.2024.

The article is recommended for printing 30.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17>
УДК 351.86:001.89(477)+355.45:32.019.5](477)

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>

Соловійов Євген Володимирович,

кандидат наук з державного управління,
лейтенант ЗСУ,
заступник начальника штабу з мобілізаційної роботи в/ч А1619 (59бр),
м. Вінниця, Україна
e-mail: ljuka76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1463-646X>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЯКІ ПЕРСПЕКТИВИ У ІДЕЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ХАБІВ ЕКСПЕРТНИХ РЕСУРСІВ?

Анотація. У статті досліджуються перспективи розвитку регіональних хабів експертних ресурсів в Україні як інноваційної моделі організації публічного управління інтелектуальним забезпеченням національної безпеки в умовах гібридних загроз та геополітичної турбулентності. Автори здійснюють порівняльний аналіз глобальних трендів та моделей децентралізації експертних ресурсів у сфері безпеки, виокремлюючи ключові детермінанти та варіативність підходів у різних країнах та регіонах світу. Особлива увага приділяється досвіду провідних міжнародних безпекових альянсів та аналітичних центрів, зокрема НАТО, AUKUS, RAND Corporation, які розвивають адаптивні мережеві екосистеми експертизи, здатні швидко мобілізувати інтелект для реагування на комплексні виклики сучасності. Автори досліджують принципи та механізми горизонтальної взаємодії при формуванні міжрегіональних експертних спільнот, наголошуючи на важливості спільності цінностей, довіри, інклюзивності та технологічної бази. На основі аналізу ролі та моделей функціонування локальних центрів компетенцій у різних країнах, автори окреслюють потенціал та виклики розбудови мережі регіональних безпекових хабів в Україні.

Як цитувати: Дунаєв І. В., Соловійов Є. В. Публічне управління інтелектуальними ресурсами національної безпеки: які перспективи у ідеї регіональних хабів експертних ресурсів? *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 219–253. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17>

In cites: Dunayev, I.V., Soloviov, Ye.V. (2024). Public Management of Intellectual Resources for National Security: What are the Prospects for the Idea of Regional Hubs of Expert Resources? *State Formation*, no. 2 (36), 219–253. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17> [in Ukrainian].

© Дунаєв І. В., Соловійов Є. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Зокрема, наголошується на необхідності подолання структурних обмежень та анахронічних підходів до організації аналітичної роботи, забезпечення належного ресурсного та технологічного забезпечення, розвитку горизонтальних зв'язків та культури співпраці між державним, громадським та приватним секторами. Автори пропонують перспективні механізми впливу експертної спільноти на політику безпеки в умовах російської агресії, що передбачають інтенсифікацію експертної дипломатії, створення "коаліцій підтримки" всередині країни, розвиток спільних проєктів з партнерами з країн ЦСЄ та активне використання інструментів публічної дипломатії і стратегічних комунікацій. У висновках наголошується, що розбудова впливової мережі регіональних безпекових хабів є стратегічним завданням для України, яке вимагає системних інвестицій у розвиток аналітичних спроможностей, міжсекторальної співпраці та комунікації з суспільством. Стаття має міждисциплінарний характер на перетині сфер національної безпеки, публічного управління та мережевого аналізу, тож буде цікавою для науковців, експертів та практиків, які займаються питаннями трансформації системи безпекової експертизи в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: *національна безпека, інтелектуальна безпека, аналітичні центри, мережеві моделі, локальні центри компетенцій, трансформація безпекової аналітики.*

Актуальність обраної теми для України важко переоцінити. В умовах російської агресії та колосальної асиметрії потенціалів (оборонні витрати РФ в 11 разів, а населення в 3,3 рази більше за українські у 2023 і 2024 рр.), традиційні централізовані моделі управління експертизою вже не працюють. Дослідження RAND [9; 25] показує, що історично лише 18 країн змогли протистояти значно потужнішим агресорам за рахунок стійкості, адаптивності та асиметричних стратегій. Саме максимально ефективна мобілізація інтелектуального капіталу стає для України запорукою виживання нації.

Публічне управління інтелектуальними ресурсами національної безпеки набуває критичного значення для України в умовах екзистенційної загрози, спричиненої російською агресією. Героїчний спротив українського народу продемонстрував його прагнення до свободи та суверенітету, проте обмежена підтримка з боку міжнародної спільноти, особливо країн Глобального Півдня, ставить під сумнів здатність України протистояти потужному ворогу в довгостроковій перспективі. У цьому контексті ефективна мобілізація та використання інтелектуального капіталу нації стає запорукою виживання та перемоги. Традиційні централізовані моделі управління знаннями та експертизою виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними в умовах динамічних змін безпекового середовища. Саме тому концепція регіональних хабів інтелектуальної безпеки, що передбачає децентралізацію експертних ресурсів, міжрегіональну кооперацію та створення локальних центрів компетенцій, може стати проривним рішенням для мобілізації інтелектуального потенціалу нації. Формування мережі таких хабів дозволить оперативно реагувати на місцеві виклики та загрози, забезпечити циркуляцію знань та обмін кращими практиками між експертними спільнотами різних регіонів, зосередити критичну масу ресурсів та компетенцій для системного вирішення проблем безпеки.

Більш того, децентралізація інтелектуальних ресурсів сприятиме розвитку горизонтальних зв'язків та синергії між регіонами, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та необхідності швидкого реагування на загрози. Локальні центри компетенцій зможуть не лише акумулювати та розвивати експертизу в специфічних сферах безпеки, але й стати майданчиками для інноваційних досліджень та розробок, спрямованих на вирішення конкретних проблем регіонів. Публічне управління цими процесами вимагає дійсно стратегічного бачення і широкого кругозору, яке поєднує розуміння глобальних трендів та викликів з дуже критичного врахуванням численної локальної специфіки по Україні і світу в різних історичних контекстах. Держава має виступити в ролі фасилітатора та координатора, забезпечуючи необхідну інституційну та ресурсну підтримку регіональним хабам інтелектуальної безпеки, стимулюючи міжрегіональну кооперацію та обмін знаннями. Водночас, важливо залучити до цих процесів широке коло стейкхолдерів від наукових установ та експертних спільнот до громадянського суспільства та бізнесу, формуючи довіру та синергію зусиль.

В умовах обмеженості зовнішньої підтримки та невизначеності майбутнього, саме ефективне публічне управління інтелектуальними ресурсами, засноване на принципах децентралізації, кооперації та розвитку локальних компетенцій, може стати ключовим фактором стійкості та безпеки української державності. Це вимагає не лише інноваційних підходів та рішень, але й політичної волі та готовності до трансформаційних змін на всіх рівнях державного управління та суспільства.

Постановка проблеми і огляд останніх досліджень. У цьому сенсі ідея побудови в Україні і/чи у Східній Європі мережі регіональних хабів інтелектуальної безпеки може стати проривним рішенням. Децентралізація експертних ресурсів забезпечить стійкість до ударів противника та швидке реагування на локальні загрози. Міжрегіональна кооперація сприятиме синергії розрізнених компетенцій та обміну кращими практиками. А створення локальних центрів компетенцій дасть змогу точково концентрувати критичні знання для вирішення найгостріших проблем регіонів. Однак ключову роль має відіграти саме публічне управління цим процесом. Воно вимагає нової парадигми на принципах стратегічного бачення, проактивності, інноваційності та широкого залучення всього суспільства від академічної спільноти до бізнесу. Держава має виступити координатором цих зусиль, створюючи інституційну та ресурсну базу для розвитку регіональних хабів, стимулюючи їхню кооперацію та імплементацію напрацювань. Це амбітний виклик, що потребує трансформацій на всіх рівнях управління та суспільних відносин. Але на «кону» головне: це здатність української нації вижити та перемогти у довгостроковій перспективі.

За останні 5 років спостерігається зростання інтересу до децентралізованих моделей управління інтелектуальними ресурсами у сфері національної безпеки, однак підходи різняться залежно від країни та регіону.

Західні дослідники, такі як МакГенн [17] і Слотер [27] та Фогель і ДеВітт [33], наголошують на відкритості, залученні недержавних акторів та адаптивному управлінні знаннями, тоді як у Китаї, як зазначають Цзін та Осборн [11] і Сян [35], фокус зміщений у бік державно-приватного партнерства під контролем партії. Японія та Корея, як показують Я. Лі та ін. [14] і Г. Парк та Л. Лейдесдорф [22], приділяють більше уваги розвитку локальних інноваційних екосистем навколо університетів та дослідницьких кластерів, а Австралія [8], синтезує ці підходи в моделях «розумного інклюзивного врядування».

Ключові західні аналітичні центри також мають свої особливості: НАТО [20] робить акцент на розвитку мереж експертизи та взаємодії з аналітичними центрами, RUSI [24] – переважно на стратегічних прогнозах, воєнно-політичних інсайтах, державно-приватних партнерствах та стратегічних комунікаціях, Chatham House [19] підкреслює роль неформальної дипломатії, а Atlantic Council [13] вже десятки років як пропонує моделі інтеграції різних типів експертизи. В Україні ж [1; 3; 6], дослідження лише розпочинаються і здебільшого зосереджені на співпраці з НАТО/ЄС та військово-технічних аспектах [10; 31], тоді як бракує комплексного аналізу перспектив регіональних експертних хабів в умовах російської агресії. Але попри всі природні відмінності можна простежити конвергенцію ключових ідей децентралізації, адаптивності, крос-секторного партнерства та розвитку локальних центрів компетенцій, однак їх ефективність в умовах реальних загроз потребує подальших критичних досліджень, особливо з урахуванням українського контексту.

В основі статті лежить ідея, що децентралізація, міжрегіональна кооперація та розвиток локальних центрів компетенцій у сфері безпекової експертизи можуть стати ефективною відповіддю на комплексні виклики сучасності, зміцнюючи стійкість та адаптивність національної системи прийняття рішень. Відповідно, **мета статті** – визначити потенціал регіональних хабів експертних ресурсів в Україні як альтернативної моделі організації публічного управління інтелектуальним забезпеченням національної безпеки в умовах гібридних загроз та геополітичної турбулентності у світі.

Застосована методологія дослідження. У статті використані такі методи: аналіз глобальних трендів та моделей децентралізації експертних ресурсів у сфері безпеки на основі кращих практик провідних країн світу; порівняльний підхід до вивчення специфіки розвитку регіональних експертних хабів та локальних центрів компетенцій у різних країнах з урахуванням національного контексту; кейс-стаді успішних прикладів міжрегіональної кооперації аналітичних центрів у форматі спільних дослідницьких проєктів, експертних мереж, платформ обміну знаннями; форсайт-аналіз перспективних напрямів еволюції регіональних хабів експертизи на горизонті 10-25 років з огляду на вплив технологічних, соціально-економічних, геополітичних факторів; окреслення механізмів впливу на політику безпеки.

Інформаційна база: аналітичні матеріали провідних зарубіжних та українських think tanks з питань безпекової політики та міжнародних відносин;

наукові публікації у сфері публічного управління, національної безпеки, мережевого аналізу; експертні оцінки та прогнози щодо перспектив розвитку архітектури глобальної та регіональної безпеки; статистичні дані щодо розвитку аналітичних центрів в Україні та світі (галузеві звіти, рейтинги, результати опитувань); законодавчі та нормативні документи, що регулюють функціонування суб'єктів сектору безпеки та оборони України.

Виклад основного матеріалу розпочнемо зі стислого огляду ключових тенденцій та організаційних інновацій в організації експертного забезпечення безпекової політики в цих країнах за останні роки.. Трансформація безпекового середовища в умовах гібридних загроз та геополітичної турбулентності змушує провідні країни Заходу переосмислювати підходи до організації експертного забезпечення політики у сфері національної безпеки. Ключовим трендом останнього десятиліття стає децентралізація експертних ресурсів та розбудова гнучких мережевих моделей взаємодії аналітичних центрів, університетів, державних установ та приватного сектору. Класичним прикладом цього підходу є розвиток мережі центрів передового досвіду НАТО (centers of excellence), яка наразі налічує 28 спеціалізованих інституцій у 21 країні. Створені на мультинаціональній основі та зорієнтовані на конкретні функціональні сфери безпеки (від кібероборони до стратегічних комунікацій), ці центри відіграють роль хабів генерування інноваційних ідей та рішень, а також платформ для обміну досвідом та кращими практиками між країнами-членами Альянсу. Водночас у США, які традиційно поклалися на потужну мережу зовнішньополітичних аналітичних центрів (понад 1800 організацій станом на 2023 рік), спостерігається активізація державно-приватного партнерства у безпековій сфері. Аналіз бюджетів 25 провідних аналітичних центрів з питань міжнародної безпеки показує, що від 35 до 50% їхнього фінансування надходить від корпоративних та приватних донорів. Така диверсифікація ресурсної бази розширює можливості для залучення експертизи з різних секторів суспільства та забезпечує певний запас стійкості на випадок коливань державного фінансування.

Паралельно відбувається активізація неформальних каналів експертної дипломатії у форматах track 1.5 (за участі представників державних структур та незалежних експертів) та track 2 (суто експертні контакти): за останні 6-7 років кількість заходів такого роду збільшилася на 70%. Ці майданчики дозволяють генерувати та тестувати нові політичні ідеї у більш вільному режимі, залучати ширші кола стейкхолдерів та впливати на громадську думку як всередині країн, так і на міжнародному рівні.

Важливим виміром трансформацій на Заході є також посилення міждисциплінарності та інтеграція різних типів експертизи – від технічної до регіональної. Показовим кейсом тут може бути створення у 2014р. Центру вдосконалених оборонних студій (CADS) у структурі Міністерства оборони Великої Британії. Він об'єднав фахівців з оборонного планування, розробників озброєнь, спеціалістів з регіонів у єдиній мережі та запровадив інноваційні методи колективної роботи над комплексними безпековими викликами майбутнього.

Цікавим і корисним є досвід політично-безпекового утворення AUKUS. Унікальність підходу AUKUS та підтримуваних ним експертних мереж до організації інтелектуальних ресурсів у сфері безпеки полягає у безпрецедентному рівні інтеграції та обміну чутливими технологіями між США, Великою Британією та Австралією. «родзинка» базується на особливому характері довіри та спільності цінностей між високорозвиненими ангlosаксонськими країнами-учасницями, що дозволяє їм розвивати експертну співпрацю навіть у найбільш закритих сферах, таких як ядерні підводні човни, кібербезпека та квантові обчислення [34]. Відповідно, прикладом такої глибокої інтеграції є залучення австралійських фахівців до американських національних лабораторій, де розробляються передові військові технології [29]. Іншим проявом є створення в рамках AUKUS робочої групи з квантових технологій, яка об'єднує провідних науковців та інженерів трьох країн для спільних досліджень та обміну ноу-хау [21]. Такий рівень кооперації важко повторити іншим країнам через відсутність настільки міцної довіри та технологічного потенціалу. Для нас, для України цей досвід AUKUS може бути корисним у контексті розвитку експертної співпраці з ключовими партнерами, передусім США та Великою Британією. Хоча Україна і не буде членом такого «клубу довіри», AUKUS може з нами розвивати більш інтенсивний обмін знаннями та технологіями у критичних сферах, таких як протидія гібридним загрозам, кібербезпека та розвідка. Прикладом кроку в цьому напрямку вже є залучення українських фахівців до роботи Європейського центру передового досвіду з протидії гібридним загрозам у Гельсінкі. Розширення таких можливостей для українських експертів стажуватися та працювати в західних мозкових центрах та лабораторіях може стати важливим каналом трансферу критичних компетенцій та зміцнення довіри у відносинах з партнерами.

В цілому, західний тренд децентралізації експертних ресурсів з безпеки характеризується такими базовими рисами, як:

1) Ставка на адаптивність та гнучкість у відповідь на складну та мінливу природу сучасних загроз. Ієрархічні структури доповнюються або й заміщуються мережевими екосистемами співпраці між різними інституціями та секторами.

2) Визнання необхідності легітимізації політичних рішень через залучення ширших кіл експертизи та стейкхолдерів. В умовах дефіциту довіри до традиційних державних інститутів відкриті формати взаємодії держави, аналітичних спільнот та громадянського суспільства набувають критичного значення.

3) Активне використання новітніх технологій (онлайн-платформи, сервіси візуалізації, великі дані) для посилення горизонтальної взаємодії, спільного створення знань та доказово обґрунтованої аргументації у діалозі з владою та суспільством.

Водночас реалізація потенціалу децентралізованих мереж експертизи нашоюхується на певні виклики та ризики.

Серед них: а) фрагментація експертного середовища та потенційна втрата координації зусиль при надмірному розпорошенні ресурсів; б) складність оцінки реального впливу неформальних ініціатив (track 2) на офіційні політичні рішення; в) потенційний конфлікт інтересів та ризик упередженості при залученні корпоративних та приватних донорів. Ці аспекти потребують подальшого аналізу та врахування при розбудові ефективних моделей децентралізованої безпекової експертизи.

Ситуація в Азійсько-Тихоокеанському регіоні має свою специфіку, зумовлену відмінностями політичних систем та стратегічних культур країн. Зокрема, в Китаї спостерігається рух до централізації експертного забезпечення під егідою Комуністичної партії. Водночас КНР активно розвиває мережу аналітичних центрів на кшталт New Silk Road Think Tank Network (35 дослідницьких інституцій з 22 країн) як інструмент «м'якої сили» на глобальному рівні. На цьому тлі Японія та Південна Корея роблять ставку на інноваційні екосистеми, що інтегрують потенціал університетів, дослідницьких лабораторій та корпорацій. Успішні приклади – Центр сек'юритизації Кіотського університету та Корейський інститут міжнародних економічних досліджень.

Досить показовий контраст демонструють моделі Австралії та Сінгапуру, що відзначаються відкритістю та орієнтацією на міжнародну кооперацію. Створений у 2018 р. Австралійський інститут стратегічної політики перетворився на майданчик інтенсивного діалогу держави, експертів, громадянського суспільства та технологічних компаній в галузі кібербезпеки та протидії гібридним загрозам. Аналогічну роль «хабу ідей» відіграє сінгапурський аналітичний центр RSIS, що об'єднує понад 150 експертів з різних аспектів безпеки в Південно-Східній Азії.

Зовсім інший досвід демонструють більш консервативні та закриті моделі Росії, Ірану та Угорщини. У РФ домінують підконтрольні державі та орієнтовані на обслуговування інтересів військового відомства think tanks на кшталт RISS (Інститут стратегічних досліджень) та CAST (Центр аналізу стратегій і технологій). В Ірані експертиза з питань безпеки зосереджена навколо аналітичних структур Вищої ради національної безпеки та шіїтських богословських центрів, що просувають ідеологічні концепти на кшталт «економіки спротиву». А в Угорщині відбувається посилення державного контролю над експертним середовищем та домінування аналітичних центрів, афілійованих з правлячою партією «Фідес» Віктора Орбана.

Порівняння цих різних підходів дає підстави стверджувати, що моделі децентралізації експертних ресурсів у безпековій сфері несуть як переваги, так і певні вади та обмеження. Централізовані системи дозволяють акумулювати ресурси та забезпечувати чітку субординацію, але ризикують втратою гнучкості та здатності до інновацій. Гетерогенні мережі є більш адаптивними, проте вони можуть потерпати від браку координації та ресурсного забезпечення. Залучення приватних донорів та неурядових акторів розширює спектр експертизи, але

створює ризики упередженості. А неформальні майданчики дозволяють тестувати ідеї та формувати консенсус, проте часто їх реальний вплив на політику важко відстежити.

Наведені дані та факти дозволяють окреслити ключові детермінанти та варіативність моделей організації експертних ресурсів з безпеки на національному рівні. Подальший розвиток цих моделей визначатиметься цілим комплексом факторів: від еволюції загроз та викликів до політичної волі, структури суспільства, технологічного прогресу та культурних особливостей. Водночас порівняльний аналіз кейсів дає підстави для деяких узагальнень щодо потенційних майбутніх станів та логіки трансформацій експертного забезпечення безпекової політики на горизонті 10-15 років:

1) Дифузія інноваційних технологій (штучний інтелект, великі дані, краудсорсинг тощо) та нових соціальних практик сприятиме поширенню гнучких мережових моделей експертизи навіть у більш ієрархічних державах. Це потребуватиме пошуку оптимальних механізмів управління децентралізованими мережами.

2) Посилення викликів на стику локального та глобального рівнів (пандемії, кліматичні зміни, кібератаки) актуалізує розвиток транснаціональних експертних мереж та механізмів обміну знаннями. Активізується співпраця держав з недержавними сторонами - корпораціями, НУО, епістемічними спільнотами (спільнотами людей зі спільними непрофесійними інтересами, напр., Ротарі-клуби).

3) Ціннісне протистояння між демократичними та авторитарними моделями управління позначиться на зростаючій поляризації підходів до організації безпекової експертизи. Відкриті адаптивні системи змагатимуться із закритими мілітаризованими.

4) Нерівномірність розподілу ресурсів та «цифрових розривів» між країнами та регіонами зумовить відмінності у спроможності розвивати ефективні мережі експертизи. Розвинені держави будуть схильні до аутсорсингу аналітичних функцій, менш розвинені - до централізації контролю.

5) Перехід від лінійних до складних мереж продукування знань підвищить попит на методології системного аналізу, багатоагентного моделювання, сценарного планування для вироблення «робустних» (англ. – *“robust”*, *надійних і належних*) рішень в умовах невизначеності.

Сумарно ці тенденції дозволяють спрогнозувати поступову конвергенцію моделей організації експертного забезпечення політики безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях. Втім, ця конвергенція не буде лінійною та однорідною. Збережеться - а подекуди й загостриться - конкуренція між мережевими та ієрархічними підходами, між відкритістю та закритістю систем генерування знань та вироблення рішень. Визначальними факторами успішності національних систем безпекової експертизи будуть їхні адаптивність, міжсекторальність, здатність інтегрувати ресурси держави та суспільства при збереженні функціональної автономності аналітичних центрів (табл. 1).

Таблиця 1. – Узагальнення ключових трендів і прогностичних оцінок в організації інтелектуальних ресурсів національної безпеки країн/блоків

Table 1. – Summary of key trends and prognostic assessments in the organization of intellectual resources for national security of countries/blocs

Регіон/країна	Домінуючі моделі організації	Ключові геополітичні детермінанти	Прогноз на 10-15 років
Провідні країни НАТО (США, Велика Британія, Канада)	– мережеві структури (напр. мережа центрів передового досвіду НАТО) – публічно-приватні партнерства (напр. фінансування топ-25 think tanks в США на 35-50% з недержавних джерел) – залучення недержавних акторів через формати Track 1.5/2	– комплексність гібридних загроз вимагає адаптивності – потреба легітимізації рішень через ширше залучення експертизи – нові технології сприяють горизонтальній співпраці	– розвиток транснаціональних експертних мереж та механізмів обміну знаннями – посилення співпраці держав з корпораціями, НУО, епістемічними спільнотами – впровадження методологій системного аналізу, багатоагентного моделювання
ЄС (Німеччина, Франція)	– гетерогенні експертні мережі (напр., Німецька рада зовнішньої політики DGAP) – залучення аналітичних центрів до міжурядових ініціатив (напр. French Institute for International Relations)	– ціннісне протистояння з авторитарними державами – брекзит та внутрішні розбіжності в ЄС – Міграційні кризи та соціальна напруга	– пошук балансу між поглибленням інтеграції та збереженням суверенітету – ставка на «розумну силу», культурну дипломатію – розвиток експертизи з питань стійкості та соціальної згуртованості
Китай	– централізація під егідою КПК (напр. Китайські інститути сучасних міжнародних відносин CICIR) – використання think tanks для просування концепцій «community of shared future», «Belt and Road»	– суперництво зі США, напруга довкола Тайваню, Гонконгу – реалізація ініціативи «Один пояс, один шлях» – переорієнтація на внутрішній ринок та інновації	– подальша концентрація експертних ресурсів при формальному збереженні мережі think tanks – вибіркове залучення іноземної експертизи під контролем уряду – активне просування китайської моделі управління
Японія, Південна Корея	– розвиток інноваційних екосистем на базі університетів та дослідницьких інституцій (напр. Science and Technology Policy Institute Korea) – Міжнародні мережеві ініціативи (напр. Asia Pacific Initiative Японії)	– загрози з боку КНДР, територіальні суперечки – технологічна конкуренція з Китаєм – старіння населення, соціально-економічні дисбаланси	– посилення кооперації в рамках QUINT (Японія-Корея-США-Австралія-Індія) – акцент на науково-технічну експертизу та інновації – ставка на «м'які» інструменти впливу в Індо-Тихоокеанському регіоні

Регіон/країна	Домінуючі моделі організації	Ключові геополітичні детермінанти	Прогноз на 10-15 років
Австралія, Сінгапур	– відкриті експертні мережі, орієнтовані на міжнародну співпрацю (напр. австралійська Strategic Policy Institute, сінгапурський центр RSIS) – інтеграція Track 1/1.5/2 форматів	– конкуренція США-КНР в Індо-Тихоокеанському регіоні – нетрадиційні виклики безпеки (пандемії, зміни клімату) – загрози критичній інфраструктурі та морським комунікаціям	– активна роль у розвитку регіональних інституцій (ASEAN, АРЕС) – розширення співпраці з п'ятьма очима «Five eyes» (обмін розвідданими) – розробка інноваційних рішень на стику безпеки, технологій та управління
Росія	– консолідація під контролем силових структур (напр. Рада з міжнародних справ) – безпекова експертиза зосереджена в академіях та НДІ Міноборони, МЗС	– конфронтація із Заходом (війна в Україні, гібридні впливи) – занепад економіки внаслідок міжнародних санкцій – вплив кадрів та «інтелектуальна ізоляція»	– подальша мілітаризація експертного середовища – падіння якості досліджень через цензуру та ідеологізацію – зовнішньополітичні авантюри для легітимації режиму
Іран	– ідеологізація під контролем Корпусу Вартових Ісламської революції та Вищої ради нацбезпеки – експертиза зосереджена в державних структурах та шіїтських семінаріях	– криза довкола ядерної програми, конфлікти з сусідами – «максимальний тиск» США та міжнародна ізоляція – протести всередині країни, економічні негаразди	– зростання впливу радикальних кіл – посилення орієнтації на Китай та РФ – відтік освічених кадрів продовжуватиметься
Угорщина	– згортання плюралізму думок, домінування орбанівських think tanks (напр. Center for Fundamental Rights) – тиск на незалежні аналітичні центри та ЗМІ	– популістська антиліберальна ідеологія – євроскептицизм та зближення з Росією – енергетична залежність, старіння населення	– концентрація експертизи під контролем уряду – інструменталізація безпекових питань для легітимації режиму – подальше послаблення зв'язків з ЄС та НАТО

*Джерело: розробка Дунаєва І. В.

*Source: development by Dunayev I. V.

Отже, у якості робочого висновку можна зазначити, що досвід провідних акторів світової політики засвідчує зростаюче різноманіття та гібридизацію моделей експертного супроводу політики національної безпеки. Загальний тренд до більшої децентралізації та мережовості відображає спроби адаптації до зростаючої складності безпекового середовища. Водночас цей процес не є

лінійним і відзначається суттєвими варіаціями залежно від специфіки країн та регіонів світу. Подальші трансформації визначатимуться комплексом технологічних, економічних, ціннісних та політичних детермінант і вимагатимуть гнучкості, міжсекторального партнерства та безперервного навчання всіх залучених сторін.

Як бачимо, пошук нових форм і моделей експертної співпраці, зокрема – у Європі і в рамках AUKUS, підводить нас до більш широкої теми міжрегіональної кооперації у створенні експертних спільнот. Як показує приклад Європейського центру передового досвіду з протидії гібридним загрозам, залучення українських фахівців до роботи міжнародних аналітичних структур може стати важливим каналом трансферу знань та компетенцій. Однак для України, з її обмеженими ресурсами, критично важливо вибудовувати таку кооперацію на принципах стратегічного партнерства, фокусуючись на взаємодії з ключовими союзниками, такими як Велика Британія, країни Північної Європи, Канада та США. Відповідно, розглядаючи принципи та механізми горизонтальної взаємодії при формуванні міжрегіональних експертних спільнот, слід виділити кілька базових умов:

1) Спільність цінностей та інтересів. Це значить, що стійкі експертні мережі утворюються навколо певного ціннісного ядра, такого як відданість демократії, верховенству права, свободі слова. В контексті безпекової співпраці додатковими «якорями» є спільне бачення загроз та прихильність до колективної оборони. Для України принципово важливо розвивати партнерства з країнами, що поділяють її устремління до європейської та євроатлантичної інтеграції.

2) Взаємна довіра та транспарентність. Обмін чутливою інформацією та напрацювання спільних рішень вимагають високого рівня довіри між учасниками експертних мереж. Це передбачає прозорість щодо джерел фінансування, методології досліджень, потенційних конфліктів інтересів. Українським мозковим центрам важливо дотримуватися міжнародних стандартів транспарентності, щоб бути надійними партнерами.

3) Інклюзивність та міждисциплінарність. Ефективні експертні спільноти об'єднують представників різних галузей знань та професійних середовищ - від науковців та аналітиків до практиків та активістів. Це дозволяє генерувати інноваційні рішення на перетині компетенцій. Для України важливо долати бар'єри між секторами та інтегрувати експертизу громадянського суспільства, бізнесу, медіа у безпековий дискурс.

4) Технологічна база та цифрова інфраструктура. В умовах глобальної пандемії та обмежень на подорожі віртуальний вимір набуває критичного значення для функціонування міжрегіональних експертних мереж. Наявність захищених платформ для онлайн-комунікацій, обміну даними, спільної роботи над документами стає базовою передумовою кооперації. Україні важливо інвестувати в цифрові компетенції своїх аналітичних центрів та інтегруватися до глобальних ІТ-екосистем.

Говорячи про ключових учасників міжрегіональної експертної взаємодії, можна виділити шість груп:

1) Мозкові центри (think tanks) – незалежні аналітичні інституції, що спеціалізуються на дослідженнях у сфері безпеки та зовнішньої політики. Вони відіграють роль генераторів ідей, постачальників об'єктивного аналізу, майданчиків для дискусій. Приклади – британська Chatham House, німецька SWP, польський OSW. Ключовими функціями аналітичних центрів є проведення досліджень, організація діалогу між стейкхолдерами, розробка рекомендацій для органів влади.

2) Університети та наукові установи – осередки фундаментальних та прикладних досліджень, що забезпечують теоретичне підґрунтя для роботи експертних мереж. Провідні виші світу, такі як Гарвард, Оксфорд, Стенфорд, мають потужні школи міжнародних відносин та безпекових студій. Їхні функції включають підготовку кадрів, розвиток аналітичних методологій, тестування інноваційних концепцій.

3) Державні органи – міністерства, відомства, парламентські комітети, що відповідають за формування та імплементацію безпекової політики. Вони є ключовими споживачами експертизи, що продукується аналітичними мережами. Взаємодія відбувається у форматі консультацій, брифінгів, спільних робочих груп. Функції державних структур передбачають визначення запиту на експертизу, фінансування досліджень, використання напрацювань у розробці рішень.

4) Громадянське суспільство, зокрема громадські організації, групи активістів і особливо – ветеранські, профспілки, що привносять у експертний дискурс «низову» перспективу та знання локальних контекстів. Вони часто виступають у ролі «сторожових псів», забезпечуючи громадський контроль за діяльністю влади та силових структур. Їхніми звичайними функціями є адвокація інтересів уразливих груп, моніторинг дотримання прав людини, гуманітарна діяльність.

5) Бізнес-асоціації та компанії – це представники приватного сектору, особливо в галузях ВПК, кібербезпеки, металообробки, енергетики, що володіють специфічною технічною експертизою. Вони можуть долучатися до експертних мереж як донори та партнери в реалізації прикладних проєктів, а їхні функції охоплюють розробку технологічних рішень, оцінку техногенних і економічних ризиків, захист критичної інфраструктури.

6) Міжнародні організації, так як ООН (буде дедалі менше), НАТО (дедалі більше), ОБСЄ, інші безпекові інституції регіонального рівня. Вони часто виступають «парасольками» для розвитку експертних мереж, надаючи політичну, організаційну, фінансову підтримку, наприклад, Консорціум академій оборони НАТО. Функції міжнародних структур включають координацію зусиль, гармонізацію стандартів, сприяння обміну досвідом.

Еволюція моделей утворення експертних спільнот визначається комплексом глобальних трендів: від характеру безпекових викликів до розвитку

інформаційних технологій. Як відомо, історично експертні мережі у сфері міжнародної безпеки формувалися навколо «великих» акторів – держав, оборонних альянсів, впливових think tanks. Класичним прикладом є мережа RAND Corporation, що виникла в США після Другої світової війни для опрацювання стратегії стримування СРСР. Подібні структури спиралися на ієрархічну модель виробництва експертного знання та лінійну комунікацію з органами влади. Завершення Холодної війни привело до певної децентралізації безпекового дискурсу та плюралізації експертних мереж. Тематичний фокус змістився на «м'які» загрози – тероризм, організовану злочинність, екологічні проблеми. Почали активно формуватися регіональні експертні хаби, як-от європейські мозкові центри, що супроводжували процеси євроінтеграції: Європейська рада з міжнародних відносин (ECFR), Центр європейських політичних досліджень (CEPS).

Глобальна фінансова криза 2008 року стала тригером для більш інтенсивної міжрегіональної кооперації аналітичних центрів, пошуку спільних відповідей на виклики економічної нестабільності та зростання популізму. Показовим кейсом стало утворення в 2012 році Мережі глобальних рішень (T20) як «м'якого партнерства» провідних аналітичних центрів з країн Великої двадцятки (G20). Ця мережа запропонувала платформу для «горизонтальної» координації досліджень та напрацювання інноваційних підходів до глобального управління.

Анексія Криму та початок російської агресії проти України в 2014 році спричинили тектонічний зсув у безпековому ландшафті Європи та світу. Гібридний характер загроз підштовхнув до більш тісної інтеграції військових, розвідувальних, дипломатичних, економічних вимірів безпеки. Це знайшло відображення в розвитку міжвідомчих та крос-секторальних експертних мереж. Зараз відповідними прикладами є (а) Європейський центр передового досвіду з протидії гібридним загрозам (Hybrid CoE), утворений у 2017 році ЄС та НАТО, а також (б) міжпарламентська «Кримська платформа», що об'єднує законодавців різних країн навколо питань деокупації півострова.

Однак ці ініціативи, попри їхню безперечну важливість, поки що не змогли докорінно змінити status quo в протистоянні з РФ. Hybrid CoE зосереджений переважно на аналітичній роботі та тренінгах, тоді як оперативне реагування на гібридні атаки Кремля досі значною мірою залишається в компетенції національних урядів. «Кримська платформа», своєю чергою, є радше символічним майданчиком солідарності, ніж механізмом вироблення конкретних рішень щодо повернення півострова. Тож можна стверджувати, що наявні міжвідомчі та крос-секторальні мережі є необхідною, але не достатньою умовою ефективної протидії гібридним загрозам.

Пандемія COVID-19 та глобальний локдаун 2020-2021 років стали драйвером стрімкої цифровізації практик експертної кооперації. Онлайн-формати комунікацій, роботи з даними, прогнозного моделювання перетворилися з доповнення на базовий фундамент діяльності аналітичних спільнот. Віртуальні

платформи, як-от Лабораторія глобальної безпеки Атлантичної ради, уможлиблюють залучення експертів практично з будь-якої точки світу та інтерактивну візуалізацію безпекової аналітики.

Разом з тим, перехід у цифровий простір несе і нові виклики. По-перше, він загострює проблему цифрового розриву: експерти та інституції з країн, що розвиваються, мають обмежений доступ до передових технологічних рішень. По-друге, зростають ризики кібербезпеки, оскільки онлайн-платформи стають привабливою цілью для хакерських атак та шпигунства. Врешті, дистанційний формат ускладнює налагодження довірчих відносин між учасниками експертних мереж, що критично важливо для обміну чутливою інформацією. Показовим кейсом стала спроба зриву роботи «Кримської платформи» через масову DDOS-атаку на онлайн-трансляцію установчого саміту в серпні 2021 року, яку здійснили хакери, ймовірно пов'язані з РФ.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну в лютому 2022 року ще більше актуалізувало розвиток гнучких міжнародних експертних мереж, здатних швидко мобілізувати інтелект для підтримки Києва та протидії агресору. Українські мозкові центри активно інтегруються в такі мережі. Наприклад, київський Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння (ЦДАКР) став партнером новоствореної Лабораторії оборонних інновацій США, а Рада зовнішньої політики «Українська призма» бере активну участь у трансатлантичному діалозі в межах «Форуму Бухарест 9».

Водночас події 2022 року оголили і певні системні обмеження усталених форматів експертної кооперації. Попри наявність розгалужених мереж, західні партнери України виявилися не готовими до масштабу та інтенсивності російської агресії. Аналітичні прогнози щодо ймовірності повномасштабної війни не справдилися, що підірвало довіру до традиційних «мозкових центрів». Комунікація між експертами, дипломатами та військовими напередодні вторгнення була недостатньою, а обмін розвідувальними даними - обмеженим. Деякі усталені майданчики трансатлантичного безпекового діалогу, як-от Мюнхенська конференція, радше сприяли збереженню ілюзій щодо готовності Москви до компромісу. Ці прорахунки вимагають критичного переосмислення ролі експертних мереж у міжнародній кризовій дипломатії.

Розглядаючи середньо- і довгострокові перспективи, вважаємо, що можна очікувати кількох магістральних трендів в еволюції таких міжрегіональних експертних мереж:

- 1) Технологічна інтеграція. Проривні інновації в сферах штучного інтелекту, блокчейн-платформ, аналізу великих даних відкривають безпрецедентні можливості для горизонтальної кооперації експертів у реальному часі та єдиному цифровому просторі. Це дозволить формувати динамічні дослідницькі команди під конкретні проєкти, залучаючи найкращих фахівців з усього світу. Водночас зростатимуть ризики кібератак та цифрового саботажу роботи мереж. Показовим є кейс використання штучного інтелекту для прогнозного моделювання військових дій та супутникового моніторингу

пересувань військ під час вторгнення РФ в Україну в 2022 році. Відкриті ініціативи на кшталт Project JEDI (Joint Engine for Deterrence and Interception) довели ефективність колаборативної аналітики на основі відкритих даних, і цей тренд, безумовно, домінуватиме в майбутньому.

2) Демократизація експертизи. Тренд на інклюзію та міждисциплінарність посилюватиметься. Традиційні мозкові центри будуть змушені відкриватися для ширшого кола учасників, інтегруючи низові ініціативи та краудсорсинг ідей. Поряд з цим зростатиме роль блогерів, лідерів думок, «диванних» аналітиків, що продукують контент для соціальних медіа. Це урізноманітнить експертні мережі, але й загострить проблему верифікації та фільтрації інформації. Українська практика використання ресурсу волонтерських та ветеранських організацій для аналітичної підтримки обороноздатності (як-от Українського кіберальянсу чи InformNapalm) може стати моделлю для інших країн. Однак вона потребує відповідних запобіжників від дезінформації та зловживань.

3) Гібридизація методологій. Класичний жанр аналітичних доповідей та записок поступово витіснятиметься інтерактивними форматами презентації знань: візуалізаціями, симуляціями, іграми. Посилиться тенденція до поєднання якісних та кількісних методів аналізу, залучення підходів з точних та природничих наук. Це зробить результати досліджень більш наочними та переконливими для ширших аудиторій, але створить виклики для комунікації зі специфічними цільовими групами: військовими, розвідниками, дипломатами. Як приклад - використання методів теорії ігор та машинного навчання для розробки сценаріїв протидії російській агресії, запропоноване американським Інститутом світу (USIP).

4) Зростання конкуренції наративів. Це буквально викликано тим, що в умовах геополітичної турбулентності та ціннісного протистояння ключових центрів сили експертні мережі дедалі більше ставатимуть інструментами «розумної» та «гострої» сили. Їхні продукти використовуватимуться для легітимації зовнішньополітичних рішень, просування інтересів певних країн та альянсів, дискредитації опонентів. Відповідно в структурі мереж зростатиме частка аналітичних центрів, афілійованих з органами влади та орієнтованих на вироблення «потрібної» експертизи. Незалежним аналітичним центрам буде складніше втримувати позиції через брак ресурсів та політичний тиск. РФ активно використовує підконтрольні експертні платформи (як-от Валдайський клуб чи РСД) для просування ревізійністського порядку денного. Протистояти таким гібридним впливам зможуть лише мережі з високим рівнем довіри та репутації, як-от Мережа європейської ініціативи безпеки (ESIN).

5) Регіоналізація порядку денного. Поглиблення багатополлярності та формування макрорегіональних блоків (євроатлантичного, індо-тихоокеанського, євразійського) спонукатиме до більш чіткого профілювання експертних мереж за географічним принципом. Фокус їхньої роботи зміщуватиметься на специфічні проблеми субрегіонів – Балтії, Чорномор'я,

Перської затоки, Арктики. Це дозволить напрацьовувати більш предметні рішення, але посилить фрагментацію глобального безпекового дискурсу. Так, сьогодні вже можна говорити про становлення «Люблінського трикутника» аналітичних центрів Польщі, Литви та України як осередку експертизи з протидії російській загрозі. Однак така спеціалізація не повинна призводити до втрати стратегічної перспективи та ігнорування загальносвітових трендів.

На цьому тлі Україна має зосередитися на розвитку експертної кооперації за трьома пріоритетними напрямками:

1) Трек трансатлантичний. Реанімація Спеціальної комісії Україна-НАТО з питань воєнної реформи та створення на її основі розгалуженої мережі робочих груп за участі представників Альянсу, США, Великої Британії, Канади, і тоді це може дозволити напрацьовувати дорожні карти зміцнення обороноздатності України та прискорення євроатлантичної інтеграції. Опорними хабами можуть стати Центр досконалості НАТО зі стратегічних комунікацій у Ризі та новостворений Центр передового досвіду НАТО з питань демократичного контролю за ЗСУ у Києві. Однак поки що ці ініціативи носять декларативний характер і не забезпечені достатніми ресурсами. Існує також ризик дублювання функцій з іншими форматами, як-от Радою Україна-НАТО.

2) Трек регіональний. Інтенсифікація співпраці аналітичних центрів України, Польщі, країн Балтії та Чорномор'я довкола проблематики стримування агресії РФ, протидії гібридним загрозам, забезпечення стійкості. Важливо відновити роботу Київського безпекового форуму як платформи для стратегічного діалогу в регіоні Східної, Північної і Центральної Європи. Перспективним напрямом є реалізація спільних дослідницьких проєктів, продовжуючи вектор же старої (морально застарілої) ініціативи ЄС «Східне партнерство», але з урахуванням радикально нового безпекового і геополітичного контексту. Разом з тим, такі мережі не повинні підміняти офіційну дипломатію та створювати ілюзію «альтернативної» інтеграції. Їхнє завдання радше доповнити і збагатити порядок денний міждержавної взаємодії.

3) Трек глобальний. Долучення провідних українських аналітичних центрів до міжнародних консорціумів, що працюють над проблемами нерозповсюдження зброї масового ураження, кібербезпеки, кліматичних змін. Як приклад – інтеграція Одеського центру з питань нерозповсюдження до Європейської мережі незалежних неурядових дослідницьких центрів з питань нерозповсюдження та роззброєння. Це відкриє додаткові можливості для обміну даними, технологіями, впливу на глобальний порядок денний. Водночас, глобальні мережі не повинні витіснити на маргінес специфічно українську проблематику. Натомість, завданням української експертної дипломатії має стати «універсалізація» досвіду протидії російській агресії, винесення його на порядок денний широких міжнародних форумів – від Мюнхенської конференції з безпеки до канадського Галіфакського міжнародного безпекового форуму.

Україна вже зараз демонструє вражаючий потенціал у розвитку безпекової експертизи, що охоплює широкий спектр питань: від протидії

дезінформації до реформування оборонно-промислового комплексу. Українські аналітичні центри активно інтегруються до провідних глобальних експертних мереж, таких як Європейська аналітична мережа (EAN), консорціум аналітичних центрів Вишеградської четвірки (Think Visegrad), Женевський центр безпекової політики (GCSP). Ця кооперація відбувається на різних рівнях: від співпраці окремих експертів до участі в масштабних міжнародних дослідницьких проєктах.

Показово, що тематичний фокус цієї співпраці віддзеркалює ключові безпекові виклики, з якими стикається Україна та її партнери. Наприклад, Центр Разумкова в рамках проєкту EU-LISTCO розробляє інноваційні підходи до прогнозування гібридних загроз, а Інститут світової політики спільно з Німецьким фондом Маршалла вивчає безпекову ситуацію на східних кордонах НАТО. Долучення українських аналітиків до цих ініціатив дозволяє не лише переймати передовий міжнародний досвід, але й презентувати власне унікальне бачення шляхів зміцнення регіональної та глобальної безпеки.

Разом з тим, масштаби та глибина української інтеграції в міжнародні експертні мережі все ще недостатні з огляду на об'єктивну геополітичну вагу країни та безпрецедентність викликів, з якими вона стикається. Значною мірою це зумовлено інституційною слабкістю та ресурсними обмеженнями вітчизняного експертного середовища. За даними Індексу глобальної конкурентоспроможності за 2019 рік, за показником «Різноманітність аналітичних центрів» Україна посіла лише 64 місце зі 141 країни, при цьому за останні 10 років кількість українських аналітичних центрів, що входять до світового рейтингу «Global Go To Think Tank Index Report» [15] скоротилася з 47 до 39.

Причини такої низької присутності українських аналітичних центрів на міжнародній арені криються в системних проблемах їхнього розвитку всередині країни. По-перше, переважна більшість аналітичних центрів все ще залежить від нестабільного грантового фінансування західних донорів, не маючи диверсифікованих джерел доходу. По-друге, бракує усталеної співпраці з органами влади, яка б забезпечувала врахування напрацювань експертів у процесі вироблення та імплементації державної політики. По-третє, самі аналітичні продукти часто не відповідають кращим світовим стандартам за якістю досліджень, прозорістю методології, практичною цінністю рекомендацій. Врешті, існує проблема «розриву поколінь»: молодим талановитим експертам бракує можливостей для професійного зростання всередині аналітичних центрів, що призводить до відтоку кадрів в інші сектори.

Подолання цих внутрішніх обмежень є передумовою для перетворення українських аналітичних центрів на дійсно впливових гравців на міжнародній арені. Це вимагає комплексних інституційних змін та культурних зрушень всередині експертної спільноти. Зокрема, мова йде про:

1) Розвиток фондів-ендаументів (за американським прикладом) та диверсифікацію джерел фінансування аналітичних центрів за рахунок

вітчизняного бізнесу, краудфандингу, платних аналітичних послуг. Показовим є досвід Естонії, де провідний Міжнародний центр оборони та безпеки (ICDS) отримує близько 30% фінансування від місцевих приватних донорів.

2) Формалізацію та розширення каналів співпраці аналітичних центрів з урядовими структурами, насамперед через інституціалізацію консультативних платформ та рад. Як приклад – це Рада зовнішньої політики «Українська призма», яка об'єднує експертів для адвокації проєвропейських реформ в Україні та просування інтересів України за кордоном.

3) Впровадження міжнародних стандартів доброчесності, транспарентності та підзвітності в роботі аналітичних центрів, зокрема через імплементацію принципів Ініціативи з транспарентності та етики аналітичних центрів (TTEI). Наразі до TTEI приєдналися лише 3 українських think tanks, тоді як у сусідній Польщі – більше 20.

4) Інвестиції в освітні програми для молодих дослідників на базі провідних аналітичних центрів та університетів, створення умов для професійної мобільності та ротації кадрів між академічною сферою, громадянським суспільством та органами влади. Успішними прикладами є Українська школа політичних студій та програма «Молодь змінить Україну» від Фонду Богдана Гаврилишина.

Лише поєднання цих внутрішніх трансформацій з проактивною міжнародною діяльністю дозволить Україні повною мірою розкрити свій потенціал як регіонального лідера у сфері безпекових досліджень та аналітики. Враховуючи масштаби викликів, що постали перед країною внаслідок російської агресії – від гібридної війни до проблем постконфліктного відновлення – цей інтелектуальний прорив має стати не лише питанням престижу, але й imperatives виживання та перемоги.

– Розвиток мережі українських безпекових аналітичних центрів, їхня глибока інтеграція в глобальні експертні спільноти здатні генерувати низку довгострокових ефектів стратегічного значення:

– Інтелектуальне забезпечення процесу оборонної та безпекової реформи в Україні, приведення сектору безпеки у відповідність до стандартів НАТО. Експертна підтримка є критично важливою для імплементації амбітних завдань Стратегічного оборонного бюлетеня України та Стратегії воєнної безпеки. При цьому аналітичні напрацювання аналітичних центрів можуть стати джерелом інноваційних рішень, «драйвером змін» у досить консервативній та бюрократизованій системі оборонного планування.

– Просування інтересів та позицій України в ключових міжнародних організаціях, насамперед ООН, ОБСЄ, Раді Європи. В умовах гібридної агресії з боку РФ та її потужного лобістського впливу в цих структурах саме мережева експертна дипломатія може стати асиметричною відповіддю, здатною донести до партнерів українську «картину світу». Це особливо важливо в світлі головування України в ОБСЄ в 2023 році, що дає додаткові можливості для просування порядку денного деокупації Криму та Донбасу.

– Формування привабливого для світової спільноти «бренду» України як країни-лідера у протидії гібридним загрозам, забезпеченні регіональної стабільності та безпеки. Унікальний досвід відсічі російській агресії, розбудови стійкості, реформування сектору безпеки є безцінним активом, який потребує концептуалізації та «пакування» для презентації глобальній аудиторії. Саме експертні мережі можуть стати майданчиком для такої багатосторонньої комунікації.

– Розвиток людського капіталу та лідерських компетенцій нового покоління української безпекової еліти. Долучення до провідних аналітичних центрів, взаємодія з міжнародними експертами та дипломатами формує культуру стратегічного мислення, дає навички комплексного аналізу та кризового менеджменту. В довгостроковій перспективі це сприятиме «інтелектуальній детоксикації» від радянських підходів до безпеки та закріпленню євроатлантичного цивілізаційного вибору України.

Звісно, розвиток впливової мережі безпекових аналітичних центрів не є панацеєю і не здатен самотійно розв'язати фундаментальні проблеми української політики безпеки. Він має відбуватись у комплексі з іншими реформами: очищенням влади, радикальним оздоровленням і спрощенням судової системи, модернізацією збройних сил. Не менш важливим є «фронт» боротьби з корупцією та тіньовими лобістськими схемами, що підривають якість безпекових рішень. Однак без потужної «обойми» незалежних аналітичних центрів, глибоко інтегрованих в міжнародний експертний дискурс, Україна навряд чи зможе претендувати на інтелектуальне лідерство в розробці моделей безпеки майбутнього. А саме таке лідерство вбачається запорукою суб'єктності та стійкості країни в турбулентному світі, де традиційні безпекові парадигми стрімко застарівають. Зрештою, боротьба за світ після російської агресії - це боротьба за уяву, за здатність генерувати сенси та цінності. І почати цю боротьбу варто саме з розбудови мережі потужних «фабрик думок».

Попри безперечний прогрес за останні 2-3 роки, існують і певні виклики, які потребують уваги з боку держави та експертної спільноти. Зокрема, часто бракує синергії між різними треками міжнародної співпраці, вони розвиваються паралельно без належної координації зусиль. Недостатньо використовується потенціал української експертизи для впливу на глобальний безпековий дискурс: частка виступів українських спікерів на провідних міжнародних конференціях з питань безпеки становить менше 2%. Комерціалізація аналітичної діяльності через надання консалтингових послуг органам влади чи бізнесу теж поки не стала усталеною практикою для більшості українських think tanks. Відповіддю на ці виклики має стати розбудова цілісної «екосистеми» безпекової експертизи в Україні. Це передбачає кращу міжвідомчу координацію (горизонтальні зв'язки між МЗС, Мінстратегпромом, РНБО), ширше залучення наукових установ та неурядового сектору (інклюзивність та міждисциплінарність), запровадження конкурсних механізмів фінансування досліджень (прозорість та підзвітність), розвиток компетенцій з

форсайту та стратегічного планування (орієнтація на майбутнє). Важливим компонентом цієї «екосистеми» має стати практика ротацій кадрів між аналітичними центрами та органами влади, що сприятиме кращому розумінню потреб замовників експертизи.

Саме в розбудові такої синергетичної моделі співпраці держави, недержавного сектору та міжнародних партнерів полягає унікальний шанс для України. Досвід протидії російській агресії, здобутий завдяки героїзму українських військових та ефективній роботі дипломатів, волонтерів, аналітиків, може стати основою для перетворення нашої країни на регіональний хаб безпекової експертизи. Системне осмислення уроків асиметричної війни з набагато сильнішим противником, розробка інноваційних безпекових рішень на стику оборонної сфери, енергетики, кібербезпеки – саме це Україна може запропонувати партнерам як свій унікальний внесок у міжнародну експертну кооперацію.

Висновок про те, що розбудова ефективної «екосистеми» безпекової експертизи в Україні вимагає синергії зусиль держави, недержавного сектору та міжнародних партнерів, логічно підводить нас до питання про роль локальних центрів компетенцій як ядра регіональних експертних хабів. Саме ці інституції покликані стати драйверами інновацій та генераторами практично орієнтованих рішень на місцевому рівні, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок між експертним середовищем та кінцевими споживачами аналітики: органами влади, бізнесом, громадянським суспільством. Говорячи про моделі функціонування локальних центрів компетенцій у різних країнах, слід зазначити, що вони значною мірою визначаються особливостями національних систем організації науково-дослідницької діяльності та традиціями взаємодії між державним і недержавним секторами. Водночас можна виокремити кілька базових підходів (таблиця 2.)

В Україні наразі спостерігається тенденція до формування локальних центрів компетенцій, а особливістю є те, що такі центри виникали і відповідали (з різних причин) усім або, як мінімум, більшості з цих моделей. Наприклад, у 2018 році на базі Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) було створено Центр безпекових досліджень, який здійснює аналітичну підтримку РНБО та інших органів влади. Водночас низка провідних університетів, зокрема Київський національний університет імені Тараса Шевченка та Національний університет «Києво-Могилянська академія», розвивають власні аналітичні центри, що спеціалізуються на безпековій тематиці.

Водночас центри компетенцій, що постали в різних країнах, мають виразну «національну специфіку», яка відображає стратегічну культуру та безпекові пріоритети цих держав. Якщо для Естонії критично важливо розвивати технологічні рішення для асиметричної протидії загрозам з боку РФ, то Ізраїль більше уваги приділяє «класичній» стратегічній аналітиці в контексті регіональної геополітичної та енергетичної безпеки. Україна ж, з огляду на досвід протистояння повномасштабній агресії РФ, фокусується на спробі побудувати більш цілісну систему безпекових досліджень, здатної підтримувати

ухвалення рішень з питань оборони, контррозвідки, інформаційної та кібербезпеки. Однак така зосередженість на поточних загрозах, хоч і зрозуміла в умовах війни, несе ризики недооцінки довгострокових трендів та викликів - від кліматичних змін до трансформації світового порядку.

Таблиця 2. – Порівняльний аналіз моделей функціонування локальних центрів компетенцій у сфері безпеки та оборони

Table 2. – Comparative analysis of models of functioning of local centers of competence in the field of security and defense

Тип центру	Особливості	Переваги	Обмеження і ризики
Університетські центри	- створюються на базі місцевих університетів і спираються на їхній інтелектуальний і репутаційний потенціал - приклад: Центр CARDS (Единбурзький університет)	- доступ до фундаментальних знань - можливості міждисциплінарних досліджень	- недостатня гнучкість - слабка орієнтація на практичний результат
Неурядові аналітичні центри (think tanks)	- незалежні недержавні організації - фокус на прикладних дослідженнях - приклад: RKK (Естонія)	- інституційна автономія - орієнтація на потреби замовників	- є деяка операційна залежність від донорської підтримки - питання фінансової стійкості
Урядові аналітичні структури	- функціонують у системі органів влади - приклад: BBN (Польща)	- прямий доступ до осіб, що приймають рішення - стабільне державне фінансування	- ризики політичної заангажованості - можлива бюрократична негнучкість
Державно-приватні партнерства	- Консорціуми різних типів організацій - приклад: IC3 (Ізраїль)	- широкий спектр ресурсів та компетенцій - синергія різних секторів	- складність операційної координації, постійні ризики недовіри між партнерами за славу, кращий імідж і стороннє фінансування - спірні питання з поділу інтелектуальної власності і іміджу

*Джерело: розробка Дунаєва І. В.

*Source: development by Dunayev I. V.

В умовах України критично важливо, щоб мережа локальних центрів компетенцій розвивалася як інтегральний компонент загальнонаціональної системи стійкості: на засадах інклюзивності, міжсекторальної взаємодії, державно-приватного партнерства. Університети та аналітичні центри повинні відігравати більш помітну роль драйверів безпекових інновацій та майданчиків для експертної дипломатії. Механізми впливу цих інституцій на політику безпеки мають бути радше «спіральними», ніж лінійними – передбачати безперервний діалог з органами влади на центральному та місцевому рівнях, петлі зворотного зв'язку, ітеративне коригування рекомендацій. При цьому ключовою функцією локальних хабів має бути не лише продукування «готових рішень», а насамперед просвіта та розбудова спроможностей широкого кола безпекових стейкхолдерів, сприяння культурі соціальної відповідальності та проактивності в умовах перманентних загроз. Втім, реалізація цієї амбітної візії стикається з низкою системних перешкод, укорінених у вітчизняній політичній та управлінській культурі.

Слід визнати, що поточний стан розвитку локальних центрів компетенцій в Україні не повною мірою відповідає викликам часу. Попри наявність потужних осередків безпекової експертизи в столиці, на регіональному рівні відчувається брак кваліфікованих аналітичних кадрів та сталих інституційних майданчиків для взаємодії експертів, влади та громадськості. Нерідко ініціативи зі створення місцевих аналітичних центрів є ситуативними, орієнтованими на «освоєння» грантових коштів без чіткого стратегічного бачення та забезпечення функціональної сталості. Бракує ефективних механізмів координації діяльності розрізнених аналітичних центрів, обміну даними та методологіями, формування спільного порядку денного досліджень. Ці інституційні вади відображають більш глибокі структурні проблеми - від надмірної централізації ресурсів та повноважень до дефіциту культури співпраці та довіри між державним, громадським і приватним секторами.

Ці інституційні вади посилюються більш загальними проблемами вітчизняної сфери безпекової аналітики. Зокрема, експертне середовище часто демонструє ознаки «тунельного мислення» – надмірної зосередженості на загрозах з боку РФ при недостатній увазі до інших актуальних викликів: кліматичних змін, пандемічних ризиків, енергетичної безпеки тощо. Дається взнаки і своєрідна «темпоральна короткозорість» – тяжіння до ситуативного реагування на поточні кризи на шкоду стратегічному форсайту та прогнозуванню, виробленню проактивних підходів до формування безпекового середовища. Така «аналітична міопія» має своїм підґрунтям брак сталого політичного запиту на якісну експертизу, волатильність порядку денного, обмеженість ресурсів та горизонту планування в умовах перманентної кризи.

Ще однією «ахіллесовою п'ятою» українських безпекових аналітичних центрів є недостатній рівень методологічної культури та міждисциплінарної експертизи. Часто аналітичні продукти спираються на застарілі концептуальні рамки та дані, бракує інноваційних підходів до збору та аналізу інформації

(наприклад, з використанням технологій обробки великих даних, краудсорсингу, поведінкової аналітики). Відносно слабкою залишається кооперація «традиційних» безпекових експертів з фахівцями в галузі ІТ, енергетики, екології, соціальної психології - що знижує комплексність оцінок та обґрунтованість вироблених рекомендацій. Коріння цих проблем – у консервативності освітніх програм з безпекових досліджень, ієрархічності та герметичності експертних середовищ, недостатніх стимулах до постійного самовдосконалення.

Втім, в Україні є і позитивні приклади аналітичних центрів, які намагаються розвивати міждисциплінарну експертизу та горизонтальну співпрацю. Зокрема, Український інститут майбутнього (UIF) активно залучає до своїх проєктів фахівців з ІТ, енергетики, економіки, соціології, впроваджує інноваційні методології форсайту та сценарного планування. UIF також ініціює партнерства з регіональними університетами та аналітичними центрами – як-от з Українським католицьким університетом у Львові довкола вивчення безпекових аспектів трансформації ідентичностей у світі і у Західній Україні чи Київською школою економіки (KSE) у питаннях економічної безпеки та протидії корупції. Ці кейси демонструють перспективність моделі «мережевого аналітичного центру», здатної швидко мобілізувати експертний потенціал з різних секторів та регіонів під конкретні дослідницькі завдання. Однак ці «острівці» поки що радше виняток, ніж правило в українському безпековому дискурсі. Тож для підвищення ефективності та сталості локальних центрів компетенцій в Україні необхідно працювати за кількома ключовими напрямками:

1) Запровадження прозорих та інклюзивних механізмів формування безпекового порядку денного на регіональному рівні: через створення постійних комунікаційних майданчиків за участі представників місцевої влади, силових структур, наукових установ, профільних НУО, ЗМІ. Це дозволить краще узгоджувати фокус аналітичної роботи з актуальними потребами громад та синхронізувати зусилля стейкхолдерів. Водночас критично важливо забезпечити функціональну автономність цих платформ від політичного впливу та домінування відомчих інтересів.

2) Розвиток горизонтальних мереж співпраці між регіональними безпековими хабами: як на рівні обміну даними та аналітичними напрацюваннями, так і в форматі спільних дослідницьких та просвітницьких проєктів. Важливо також налагодити сталу комунікацію з провідними національними аналітичними центрами для трансферу передового досвіду та вироблення консолідованої позиції експертної спільноти щодо ключових безпекових викликів. При цьому варто дбати про збереження здорової конкуренції ідей та плюралізму думок.

3) Посилення методологічного та кроссекторального виміру безпекових досліджень на основі кращих світових практик. Зокрема, актуальним є опанування інструментів форсайту та стратегування, більш широке

застосування міждисциплінарних підходів та залучення фахівців з нетрадиційних для безпекової сфери галузей: програмної інженерії, дизайну, маркетингу, поведінкових наук тощо. Продуктивною видається модель «лабораторій інновацій», що працюють на стику секторів над конкретними безпековими кейсами. Разом з тим варто пильнувати, аби захоплення технократичними новаціями не призвело до нехтування фундаментальними основами стратегічної аналітики.

4) Диверсифікація механізмів фінансування та просування результатів досліджень. Поряд із традиційними джерелами (бюджетні кошти, гранти), локальні центри компетенцій повинні розвивати альтернативні моделі – створення ендаументів, надання платних аналітичних сервісів, краудфандинг, партнерства з бізнесом. При цьому важливо вибудовувати loss-leader підхід – стратегію безкоштовного поширення базових аналітичних продуктів для широкої аудиторії з монетизацією високоспеціалізованої експертизи. Водночас необхідно виробити чіткі запобіжники проти конфлікту інтересів та репутаційних ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих донорів.

5) Інвестиції в розвиток кадрового потенціалу через налагодження сталої співпраці з університетами, запуск спільних магістерських та докторських програм у сфері безпекових досліджень, розширення можливостей для стажувань молодих фахівців у провідних національних та міжнародних аналітичних центрах. Паралельно необхідно розвивати внутрішні програми підвищення кваліфікації, опанування інноваційних методологій та кращих практик безпекової аналітики. Не менш важливо сприяти ротації кадрів між державним, громадським та академічним секторами для взаємозбагачення досвіду.

Реалізація цих кроків дозволить сформувати в Україні дійсно розгалужену та стійку мережу локальних безпекових хабів, здатну оперативно та адекватно реагувати на комплексні виклики сучасності. Водночас цей процес вимагатиме значних інвестицій часу та ресурсів, політичної волі та готовності всіх учасників до відкритого та рівноправного діалогу. Важливо розуміти, що розбудова спроможних аналітичних осередків на місцях – це не просто технократичне завдання, а передусім культурна трансформація, перехід до нового типу стосунків між експертною спільнотою, владою та суспільством довкола питань безпеки.

Підсумовуючи, варто наголосити, що розвиток локальних центрів компетенцій як ядра регіональних безпекових хабів є водночас і вагомою можливістю, і серйозним викликом для України. З одного боку, децентралізація та мережування експертного потенціалу можуть стати асиметричною відповіддю на загрози гібридної війни, забезпечивши більшу стійкість, адаптивність та інклюзивність процесу вироблення безпекових рішень. З іншого боку, цей шлях вимагатиме подолання цілої низки структурних обмежень та анахронічних моделей в організації аналітичної роботи, що склалися в попередні десятиліття. Яскравим прикладом цього є досвід Ізраїлю,

де розгалужена мережа безпекових аналітичних центрів, інтегрована в процеси оборонного планування, відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості держави в умовах перманентних зовнішніх загроз. Чи зможе Україна у найближчі 5-10 років вибудувати подібну модель і перетворити свою експертну спільноту на впливового гравця, здатного ефективно формувати безпекову політику? Відповідь на це питання значною мірою залежатиме від готовності всіх зацікавлених сторін: від держави, аналітичних центрів, громадянського суспільства – до відкритого діалогу та інновацій.

Розглядаючи механізми впливу експертної спільноти на політику безпеки України та Східної і Центральної Європи в умовах триваючої агресії РФ, слід виходити з низки базових реалій та обмежень.

По-перше, в ситуації екзистенційної загрози ключові безпекові рішення ухвалюються у вкрай стислі терміни вузьким колом осіб з вищого військово-політичного керівництва. Відповідно, традиційні формати аналітичного супроводу, що передбачають тривалий дослідницький цикл та широкі експертні обговорення, часто виявляються нерелевантними. Натомість зростає запит на ситуативну аналітику та «термінові» рекомендації від перевірених експертів, що мають довіру з боку влади. Це створює ризики суб'єктивізму та домінування неформальних каналів взаємодії, які не завжди вписуються в демократичні стандарти транспарентності та підзвітності.

По-друге, в умовах обмежених ресурсів держава змушена концентрувати їх на найбільш критичних напрямках, що безпосередньо впливають на хід бойових дій та міжнародну підтримку України. Відповідно, фінансування аналітичної діяльності, не пов'язаної з нагальними оперативними потребами оборони, об'єктивно відходить на другий план. Більшість незалежних аналітичних центрів, орієнтованих на середньо- та довгострокову перспективу, потрапляють у зону турбулентності та вимушені балансувати між адаптацією досліджень під актуальний порядок денний та відстоюванням власної стратегічної візії майбутнього безпекового ландшафту.

По-третє, домінування у публічному та експертному дискурсі проблематики протидії російській агресії дещо затіняє увагу до інших аспектів національної безпеки – від кліматичних змін до гуманітарних викликів. Безумовно, в умовах війни існує об'єктивна потреба фокусуватися на загрозах найвищого рівня, що становлять ризик для самого існування держави. Разом з тим, надмірна securitization дискусії про майбутнє України несе небезпеку втрати стратегічної перспективи та ігнорування факторів, що в довгостроковій перспективі можуть мати не менш значущий вплив на стійкість держави та суспільства.

Нарешті, ключовим фактором, що визначає простір можливостей для впливу експертної спільноти, є позиція міжнародних партнерів України, насамперед США, НАТО та ЄС. В умовах критичної залежності від західної військової, фінансової та дипломатичної підтримки, зовнішньополітичні рекомендації впливових західних аналітичних центрів часто переважають оцінки вітчизняних експертів при ухваленні стратегічних рішень. Водночас

очікування та підходи закордонних партнерів щодо темпів та форм імплементації реформ в Україні не завжди враховують складнощі оперативної обстановки та крихкість внутрішньополітичної ситуації в умовах війни.

Попри ці обмеження, можна виокремити кілька перспективних механізмів просування незалежної української експертизи у процеси формування політики безпеки на національному, регіональному та міжнародному рівнях.

1) Розвиток експертної дипломатії та посилення присутності в міжнародних мережах. Провідні українські аналітичні центри мають інтенсифікувати зусилля з донесення власної оцінки ситуації та бачення шляхів її врегулювання на впливових глобальних майданчиках: від Мюнхенської конференції з безпеки до Аспенського безпекового форуму і Галіфакського форуму. Систематична участь у засіданнях профільних комітетів ПАРЄ, ОБСЄ, НАТО, двосторонніх форматах з ЄС та США має поєднуватися з розвитком сталих партнерств з рейтинговими західними аналітичними центрами. Вкрай важливо долати асиметрію в англomовному науковому дискурсі, де досі домінують російські наративи. Регулярні брифінги, (відео)конференції, війська статей в топових виданнях мають поступово змінювати тональність дискусії та підважувати скепсис щодо євроатлантичних перспектив України.

2) Створення «коаліцій підтримки» з ключовими стейкхолдерами всередині країни. Адвокація стратегічних змін та реформ, необхідних для перемоги та післявоєнного відновлення, вимагає широкої суспільної підтримки та консенсусу еліт. Тому аналітичні центри мають виступати модераторами крос-секторального діалогу, залучаючи до обговорення безпекових питань представників бізнесу, профспілок, регіональних еліт, волонтерської спільноти. Пошук спільного знаменника та вироблення консолідованої позиції неурядових гравців значно посилює переговорні позиції експертів у комунікації з владою. При цьому формат має передбачати як публічні заходи для загальної аудиторії, так і закриті зустрічі у вузькому колі для вироблення конкретних політичних рішень.

3) Створення ситуативних «клубів» та цільових робочих груп за участі посадовців та незалежних експертів. Цей механізм дозволяє поєднати політичний вплив представників влади з аналітичним потенціалом аналітичних центрів. Регулярні зустрічі у закритому форматі уможливають відвертий обмін думками, погодження позицій, спільну роботу над документами без надмірного медіа-тиску. Зокрема, такі сталі групи мають сформуватися навколо питань деокупації та реінтеграції звільнених територій, імплементації гарантій безпеки, післявоєнного правосуддя. Важливою умовою успішності є чітке розмежування повноважень і сфер відповідальності учасників, а також домовленості щодо режиму комунікації та конфіденційності.

4) Синхронізація позицій та меседжів з локальними осередками. Експертні центри в Києві мають розвивати сталу комунікацію з регіональними аналітичними спільнотами, враховуючи їхнє більш безпосереднє знання місцевої специфіки. Йдеться про регулярний обмін оцінками ситуації, погодження рекомендацій, спільні публічні заходи. Це дозволяє, з одного боку,

сформувати об'ємну картину безпекових викликів, що може відрізнятись від погляду з Києва. А з іншого, підвищити авторитет місцевих експертів та легітимність їхніх ініціатив всередині громад. Важливо, щоб такий діалог був не односторонньою «трансляцією» порядку денного згори донизу, а рівноправним партнерством, чутливим до регіональних проблем.

5) Розвиток спільних аналітичних проєктів з партнерами зі Східної та Центральної Європи. Країни ЦСЄ, що мають схожий з Україною історичний досвід та геополітичне становище, природно зацікавлені в стримуванні експансіонізму РФ та посиленні східного флангу НАТО. Тому їхні експертні спільноти відкриті до кооперації з українськими колегами довкола спільних досліджень та адвокації. Міцна регіональна коаліція незалежних аналітичних центрів здатна більш ефективно доносити свою позицію до Брюсселю та Вашингтону, аніж розрізнені національні голоси. Практичним втіленням такої співпраці може стати створення мережі безпекових think tanks Центрально-Східної Європи, регулярне проведення політико-безпекового форуму за участі високопосадовців та експертів, спільні проєкти моніторингу загроз.

6) Використання інструментів публічної дипломатії та стратегічних комунікацій. В умовах інформаційної війни роль аналітичних центрів як «рупора» України в світі стає критично важливою. Готуючи policy papers та виступи на міжнародних конференціях, українські експерти *de facto* виконують функцію публічної дипломатії, просуваючи національні інтереси та наративи в глобальний дискурс. Аби посилити цей ефект, необхідно додати компонент більш широкого громадського залучення - від організації відкритих лекцій та дебатів до створення мультимедійного контенту для соціальних мереж. Вкрай важливо розвивати компетенції аналітиків у сфері PR та стратегічних комунікацій, перетворювати складні концепції на прості й переконливі меседжі для масової аудиторії.

Безумовно, ефективне застосування всіх цих механізмів вимагає не лише зусиль самої експертної спільноти, але й відкритості та готовності влади до рівноправного діалогу. В ідеалі має відбутися «стратегічний зсув» у сприйнятті аналітичних центрів органами влади – від другорядного «додатку» до зовнішньої політики до повноцінного партнера у виробленні та імплементації рішень. Це вимагає подолання інерції недовіри та сприйняття експертів як «критиків» та «опонентів», натомість формування атмосфери конструктивної співпраці, чутливої до аргументів контрагента.

Критично важливою є і зміна у самосприйнятті незалежних аналітиків та усвідомленні ними відповідальності за майбутнє країни. В умовах війни право вимагати дій від влади невіддільне від обов'язку пропонувати власні рішення. Відтак українській експертній спільноті варто було б взяти на озброєння принцип видатного американського дипломата та науковця Річарда Холбрука: «Не критикуй, якщо не готовий запропонувати альтернативу». Конструктивність у дискусіях, суворість до себе й до влади, безкомпромісне відстоювання національних інтересів – саме ці якості здатні перетворити

середовище аналітичних центрів на справжні «командні пункти ідей», які генеруватимуть сценарії перемоги України.

Свого часу відомий американський теоретик міжнародних відносин Джозеф Най стверджував, що в сучасному світі «битва за майбутнє відбуватиметься не стільки на полях бою, скільки в залах засідань, редакційних кімнатах та студіях». В нашому випадку до цього переліку варто додати офіси аналітичних центрів, конференц-зали й навіть зоом-кімнати онлайн-заходів. Саме тут, у мозкових центрах та експертних мережах на всіх рівнях, від локального до глобального, сьогодні вирішується доля майбутнього світопорядку. І від здатності українських безпекових аналітиків відшукати свій унікальний голос, оригінальний підхід та переконливу інтонацію в цих дебатах значною мірою залежатиме й те, яке місце посяде Україна в архітектурі міжнародної безпеки після перемоги. Звісно, війна ще далека від завершення, і попереду на нас чекає чимало випробувань. Але вже зараз українська експертна спільнота має сфокусуватися на стратегічних завданнях – відстоюванні суб'єктності України в переговорах щодо гарантій безпеки, забезпеченні міжнародної підтримки в питаннях післявоєнного відновлення та реінтеграції деокупованих територій, розбудові нової архітектури регіональної безпеки в Східній Європі з урахуванням уроків війни. І саме інтелектуальна мобілізація аналітичних центрів, їхня здатність продукувати інноваційні рішення та формувати дискурс на всіх рівнях стане однією з ключових передумов успіху на цьому шляху.

Тож, підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток мережі впливових безпекових аналітичних центрів, глибоко інтегрованих у процеси вироблення політичних рішень на національному та міжнародному рівнях, є стратегічним завданням для України в умовах триваючої агресії РФ. Виходячи зі складної природи сучасних загроз та обмеженості ресурсів держави, оптимальною видається модель децентралізованої, але скоординованої та технологічно оснащеної експертної екосистеми, здатної оперативно мобілізувати інтелектуальний потенціал країни на пошук відповідей на екзистенційні виклики. Ключовими механізмами впливу такої екосистеми на безпекову політику мають стати:

- a) активна експертна дипломатія та просування українського порядку денного на глобальних майданчиках;
- b) розбудова коаліцій підтримки всередині країни через залучення всіх стейкхолдерів до безпекового дискурсу;
- c) створення сталих комунікаційних майданчиків у форматі ситуативних «клубів» та робочих груп за участі посадовців і незалежних аналітиків;
- d) синхронізація позицій та спільні проєкти з регіональними експертними осередками;
- e) розвиток аналітичних партнерств з колегами з країн Східної та Центральної Європи;
- f) стратегічне використання інструментів публічної дипломатії та стратегічних комунікацій для ширшого охоплення аудиторій.

Водночас, успіх цієї амбітної трансформації залежатиме не лише від зусиль та професіоналізму самої експертної спільноти, але й від готовності держави та суспільства сприймати аналітичні центри як повноцінних партнерів у творенні майбутнього. Адже в кінцевому підсумку мова йде про спроможність нації генерувати ідеї та рішення, адекватні рівню загроз, з якими ми стикаємось. І розбудова потужних мозкових центрів, спроможних виконувати функцію «колективного розуму» країни в умовах війни та повоєнної відбудови, є не просто бажаним доповненням, а категоричним імперативом нашої національної безпеки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Зафіксовані вище роздуми і проведені дослідження дозволяють зробити такі узагальнені висновки.

1) Порівняльний аналіз глобальних трендів і моделей організації експертного забезпечення політики безпеки засвідчує, що в епоху турбулентності та гібридних загроз ефективність та життєздатність держав критично залежить від їхньої спроможності розвивати адаптивні, інклюзивні та технологічно «підковані» експертні мережі. Ці мережі мають забезпечувати безперервний процес генерування знань, ідей та рішень у міжсекторальному та транснаціональному форматі. Для України розбудова децентралізованої, проте скоординованої екосистеми безпекової експертизи, з опорою на регіональні хаби та міжнародне партнерство, є запорукою як перемоги у поточній боротьбі, так і стратегічної стійкості у майбутньому.

2) Міжрегіональна кооперація у створенні експертних спільнот є закономірною відповіддю на ускладнення безпекового середовища та потребу в інноваційних рішеннях. Для ефективної взаємодії необхідний певний набір базових умов - спільність цінностей, довіра, інклюзивність, технологічна база. Україна має зосередитися на розвитку партнерств з державами-однодумцями, що поділяють її прагнення до демократичного світопорядку. Дедалі важливішими стають гнучкі мережеві формати співпраці, здатні швидко адаптуватися до змін контексту, а традиційні моделі виробництва експертизи доповнюються краудсорсинговими платформами, трансдисциплінарними проєктами, механізмами «track 2» дипломатії. Саме такі інструменти дозволять Києву повною мірою реалізувати потенціал стратегічного партнерства із Заходом.

3) Майбутнє безпекових експертних мереж визначатиметься проривними технологіями (штучний інтелект, аналітика великих даних, підтверджена у блокчейн-реєстрах репутация і первинна інформація та ін.), трендами демократизації та регіоналізації порядку денного, конкуренцією наративів. Щоб утриматися в клубі лідерів, Україна повинна діяти на випередження – інвестувати в цифрові компетенції, адвокатувати свої інтереси через різні канали, пропонувати унікальний аналітичний продукт. Тільки так можна перетворити кризу на трамплін та зміцнити голос Києва у світових дискусіях з питань безпеки.

4) В умовах загострення традиційних та появи нових загроз сталий розвиток та підвищення впливовості локальних центрів безпекових компетенцій є критично важливим завданням для України. Саме ці інституції мають потенціал стати ключовими вузлами генерування інноваційних ідей та рішень, адаптованих до специфіки окремих регіонів. Водночас їхня ефективність прямо залежить від здатності гнучко реагувати на мінливий контекст та повною мірою інтегрувати потенціал різних суспільних секторів.

5) Порівняння провідних світових практик демонструє, що в епоху турбулентності та невизначеності успішні моделі локальних безпекових хабів спираються на принципи багато-стейкхолдерності, крос-секторального партнерства та методологічного плюралізму. Разом з тим кожна країна розвиває свою унікальну екосистему безпекової експертизи, яка відображає національні пріоритети та ресурсні можливості. Україні важливо творчо переосмислити цей досвід з урахуванням власної специфіки та першочергових завдань у сфері реформування сектору безпеки та оборони.

6) Розвиток локальних центрів компетенцій як ядра регіональних безпекових хабів є водночас і вагомою можливістю, і серйозним викликом для України. З одного боку, децентралізація та мережування експертного потенціалу можуть стати асиметричною відповіддю на загрози гібридної війни, забезпечивши більшу стійкість, адаптивність та інклюзивність процесу вироблення безпекових рішень. З іншого боку, цей шлях вимагатиме подолання цілої низки структурних обмежень та анахронічних моделей в організації аналітичної роботи, що склалися в попередні десятиліття. Тож ключове питання в тому, чи вистачить в українській державі та суспільства стратегічного бачення, політичної волі та наполегливості, аби ступити на цей шлях трансформацій та пройти його до кінця. Від відповіді на це питання значною мірою залежатиме, чи зможє Україна не лише вистояти в теперішній війні, а й закласти міцний фундамент свого безпекового майбутнього.

7) Досвід України переконливо доводить, що в епоху турбулентності та асиметричних загроз ефективна модель національної безпеки вимагає не лише потужної армії та дипломатії, але й розвиненої експертної екосистеми, здатної продукувати інноваційні ідеї та синтезувати різні типи знань задля вироблення стратегічних рішень. Локальні центри компетенцій у цій моделі відіграють роль вузлових елементів, забезпечуючи сталий зв'язок між регіонами та центром, теорією та практикою, державою та громадянським суспільством. Їх розвиток має бути невід'ємною частиною загальнонаціональної стратегії стійкості, розрахованої на довгострокову перспективу. У той же час, сама трансформація безпекового середовища та природи конфліктів вимагає від експертного співтовариства безперервної адаптації, освоєння нових компетенцій, форматів взаємодії та каналів комунікації. Багатовимірний характер сучасних загроз, від інформаційних до кліматичних, потребує міждисциплінарних підходів, тісної співпраці технічних спеціалістів, представників соціо-гуманітарних наук та управлінців. Експертиза майбутнього – це симбіоз людського інтелекту та

потужностей штучного інтелекту, класичних методів стратегічного аналізу та передових цифрових рішень. Зрештою, ключовим фактором успішності та впливовості безпекових аналітичних центрів залишається довіра – як з боку осіб, що ухвалюють рішення, так і широкої громадськості. А це передбачає бездоганну репутацію, відданість національним інтересам, готовність казати правду, навіть якщо вона незручна для можновладців. Культура доброчесності, прозорості та підзвітності має стати внутрішньою ДНК експертної спільноти, запобіжником від спокус політичної кон'юнктури та надмірної залежності від донорів.

Перспективи подальших досліджень пов'язуються з пошуком швидких і реалістичних способів забезпечення функціональної сталості української мережі локальних центрів безпекових компетенцій в середньо- та довгостроковій перспективі. Однак це вимагає системних інвестицій у розвиток аналітичних спроможностей, горизонтальної співпраці та комунікації з суспільством. Стрижневими пріоритетами мають стати запровадження інноваційних методологій та міждисциплінарних підходів до досліджень, розширення спектру джерел фінансування, налагодження сталих партнерств з університетами та бізнесом, просування культури соціальної відповідальності експертного середовища. Лише так локальні безпекові хаби зможуть перетворитися з ситуативних ініціатив на впливових гравців, спроможних консолідувати суспільство довкола відповідей на екзистенційні загрози нації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики. Київ : НІСД, 2024. URL: <http://surl.li/irjvjb> (дата звернення: 24.10.2024).
2. Аналітичні центри України. Київ : УІМ, 2024. 44 с. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/2024-pdf-3571/268897564> (дата звернення: 24.10.2024).
3. УІМ. 2024 – де точка визначеності. Прогноз експертів UIF. Київ: Український інститут майбутнього, 2024. 92 с. URL: <http://surl.li/tdfhrg> (дата звернення: 24.10.2024).
4. 2024 – де точка визначеності. Прогноз експертів UIF. Київ : Український інститут майбутнього, 2024. 92 с. URL: <http://surl.li/tdfhrg> (дата звернення: 24.10.2024).
5. Тишкевич І. Сценарії завершення війни (14.09.2023 р.). Київ : Український інститут майбутнього, 2023. 26 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Nq0KIahlCeSN-sOCNA4Byqm5L2kzuUL5/view> (дата звернення: 24.10.2024).
6. Центр протидії дезінформації. Київ, 2024. URL: <https://cpd.gov.ua/kerivnycztvo/#> (дата звернення: 24.10.2024).
7. Якименко Ю., Рачок А. Аналітичні центри сьогодні й завтра: погляд з України. Київ : Разумков центр, 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analitichni-tsentry-sogodni-i-zavtra-pogliad-z-ukrainy> (дата звернення: 24.10.2024).
8. Chatfield A., Reddick C. Smart Inclusive Governance in Australia. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93459-8_3
9. Cohen R. Ukraine Needs a New Storyline. Washington, 2024. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2024/09/ukraine-needs-a-new-storyline.html> (date of access: 24.10.2024).
10. Getmanchuk A. Military-Technical Cooperation of Ukraine. 2019. DOI: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/getmanchuk_0.pdf

11. Jing Y., Osborne S. Public-Private Partnerships in China. 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-13-6371-6_10
12. Kramer F. D., Crouch M. R. Transformative priorities for national defense. Washington, 2021. 38 p. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2021/06/Transformative-Priorities-Report-2021.pdf> (date of access: 24.10.2024).
13. Kramer F. Free but secure trade: Priorities in support of national security. Atlantic Council. 21 p. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2022/06/Free-but-Secure-Trade-Priorities-in-Support-of-National-Security.pdf> (date of access: 24.10.2024).
14. Lee et al. Innovation Ecosystems in South Korea. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041701>
15. McGann A. 2020 Global Go To Think Tank Index Report. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/2020_Global_Go_To_Think_Tank_Index_Report.pdf (date of access: 24.10.2024).
16. McGann J. 2020 Global Go To Think Tank Index Report. University of Pennsylvania, 2021. URL: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=think_tanks (date of access: 24.10.2024).
17. McGann J. G. Global Trends and Transitions in Think Tanks, Politics, and Policy Advice in the Age of Policy Dilemmas and Disruptions. Consensus or Conflict?: China and Globalization / ed. by H. Wang, A. Michie. Singapore : Springer, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-16-5391-9_17
18. Melnyk O. Decentralization and Inclusiveness as Priorities for Reform: Comparative Analysis of Security Expertise Organization Models. *National Security & Innovation Activities: Methodology, Policy and Practice*. 2021. Vol. 2(4). P. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866/2021-2-4>
19. Niblett R. How the world has changed on my watch. URL: <https://www.chathamhouse.org/publications/the-world-today/2022-06/how-world-has-changed-my-watch> (date of access: 24.10.2024).
20. Orrell M., Galgon J. NATO and Expert Communities. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/13523260.2019.1676388>
21. Pandey Y. AUKUS and Australia's Strategic Future: A Deep Dive into AUKUS and Emerging Technologies. URL: <https://projectqsydney.com/aukus-and-australias-strategic-future-a-deep-dive-into-aukus-and-emerging-technologies/> (date of access: 24.10.2024).
22. Park H. W., Leydesdorff L. Regional Innovation Systems in Japan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03224-7>
23. Radin A. Hybrid Warfare in the Baltics: Threats and Potential Responses. RAND Corporation, 2017. 58 p. URL: <http://surl.li/omglod> (date of access: 24.10.2024).
24. Reeve R., Harris C. Public-Private Security Partnerships. 2020. URL: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/rusi-journal/public-private-security-partnerships> (date of access: 24.10.2024).
25. Rich M. D. The Role of Think Tanks in Modern Governance: Remarks at the China Development Forum 2016. Santa Monica : RAND Corporation, 2016. URL: https://www.rand.org/pubs/corporate_pubs/CP878.html (date of access: 24.10.2024).
26. Sapuppo M. Freezing the front lines in Ukraine would condemn millions to Russian occupation. Washington : Atlantic Council, 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/freezing-the-front-lines-in-ukraine-would-condemn-millions-to-russian-occupation/> (date of access: 24.10.2024).
27. Slaughter A.-M. The Chessboard and the Web. Yale University Press, 2017. 304 p.
28. Strategic Survey for Israel 2022-2023. INSS. 2022. URL: <https://www.inss.org.il/publication/strategic-survey-for-israel-2022/> (date of access: 24.10.2024).
29. Sullivan B. Will U.S. Export Regulations Derail AUKUS? URL: <https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2023/3/10/will-us-export-regulations-derail-aukus> (date of access: 24.10.2024).

30. Taylor K., Ignac L. NATO needs a defense industrial strategy that prioritizes being strong, smart, and together. URL: <http://surl.li/tvtgr> (date of access: 24.10.2024).
31. The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World / ed. by J. McGann. Palgrave Macmillan, 2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-60379-3#about> (date of access: 24.10.2024).
32. Ukraine joins Hybrid CoE. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. 2022. URL: <https://www.hybridcoe.fi/news/ukraine-joins-hybrid-coe> / (date of access: 24.10.2024).
33. Vogel E., DeWitt J. Leveraging for National Security. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/10803920.2018.1494375>
34. Wallis J., Conroy E., Stock C. The United States as a 'Pacific Nation': Imaginary, Performance, and Spatialisation. *Geopolitics*. 2024. P. 1–34. DOI: <https://doi.org/10.1080/14650045.2024.2302421>
35. Xiang et al. Collaborative Governance in China. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>

Стаття надійшла до редакції 26.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.11.2024 р.

Dunayev I. V.,

*Dr.Sc. in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: i.dunayev@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-0790-0496>*

Soloviov Ye. V.,

*PhD of Public Administration,
Lieutenant of the Armed Forces of Ukraine, Deputy Chief of Staff
for Mobilization Work in Military Unit A1619 (59th Brigade),
Vinnytsia, Ukraine
e-mail: ljuka76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1463-646X>*

PUBLIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL RESOURCES FOR NATIONAL SECURITY: WHAT ARE THE PROSPECTS FOR THE IDEA OF REGIONAL HUBS OF EXPERT RESOURCES?

Annotation. The article explores the prospects for the development of regional hubs of expert resources in Ukraine as an innovative model for organizing public management of intellectual support for national security in the face of hybrid threats and geopolitical turbulence. The authors conduct a comparative analysis of global trends and models of decentralization of expert resources in the security sphere, highlighting key determinants and variability of approaches in different countries and regions of the world. Particular attention is paid to the experience of leading international security alliances and think tanks, such as NATO, AUKUS, and RAND Corporation, which develop adaptive networked ecosystems of expertise capable of rapidly mobilizing intelligence to respond to the complex challenges of our time. The authors investigate the principles and mechanisms of horizontal interaction in the formation of interregional expert communities, emphasizing the importance of shared values, trust, inclusiveness, and technological base. Based on the analysis of the role and models of functioning of local competence centers in

different countries, the authors outline the potential and challenges of building a network of regional security hubs in Ukraine. In particular, the need to overcome structural constraints and anachronistic approaches to the organization of analytical work, ensure adequate resources and technological support, develop horizontal links and a culture of collaboration between the public, private, and civil society sectors is emphasized. The authors propose promising mechanisms for the expert community to influence security policy in the context of Russian aggression, including intensifying expert diplomacy, creating "coalitions of support" within the country, developing joint projects with partners from Central and Eastern European countries, and actively using public diplomacy and strategic communication tools. The conclusions emphasize that building an influential network of regional security hubs is a strategic task for Ukraine, which requires systematic investments in the development of analytical capabilities, cross-sectoral cooperation, and communication with society. The article has an interdisciplinary character at the intersection of national security, public administration, and network analysis, and will be of interest to scholars, experts, and practitioners dealing with the transformation of the security expertise system in the context of global challenges.

Keywords: *national security, intellectual security, think tanks, network models, local competence centers, transformation of security analytics.*

REFERENCES

1. National Institute for Strategic Studies. (2024). Analysis of national security threats in domestic policy. URL: <http://surl.li/irjvjb> [in Ukrainian].
2. Ukrainian Institute of the Future. (2024). Think tanks of Ukraine. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/2024-pdf-3571/268897564> [in Ukrainian].
3. Ukrainian Institute of the Future. (2024). 2024 - where is the point of certainty: UIF experts forecast. URL: <http://surl.li/tdfhrg> [in Ukrainian].
4. Ukrainian Institute of the Future. (2024). 2024 - where is the point of certainty: UIF experts forecast. URL: <http://surl.li/tdfhrg> [in Ukrainian].
5. Tyshkevych, I. (2023). Scenarios for ending the war. Ukrainian Institute of the Future. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Nq0KIahlCeSN-sOCNA4Byqm5L2kzuUL5/view> [in Ukrainian].
6. Center for Countering Disinformation. (2024). URL: <https://cpd.gov.ua/kerivnycztvo/#> [in Ukrainian].
7. Yakymenko, Y., & Rachok, A. (2021). Think tanks today and tomorrow: A view from Ukraine. Razumkov Centre. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analychni-tsentry-sogodni-i-zavtra-pogliad-z-ukrainy> [in Ukrainian].
8. Chatfield, A., & Reddick, C. (2018). Smart inclusive governance in Australia. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93459-8_3
9. Cohen, R. (2024). Ukraine needs a new storyline. RAND Corporation. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2024/09/ukraine-needs-a-new-storyline.html>
10. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. (2022). Ukraine joins Hybrid CoE. URL: <https://www.hybridcoe.fi/news/ukraine-joins-hybrid-coe/>
11. Getmanchuk, A. (2019). Military-technical cooperation of Ukraine. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/getmanchuk_0.pdf
12. Institute for National Security Studies. (2022). Strategic survey for Israel 2022-2023. URL: <https://www.inss.org.il/publication/strategic-survey-for-israel-2022/>
13. Jing, Y., & Osborne, S. (2020). Public-private partnerships in China. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-13-6371-6_10
14. Kramer, F. (n.d.). Free but secure trade: Priorities in support of national security. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2022/06/Free-but-Secure-Trade-Priorities-in-Support-of-National-Security.pdf>

15. Lee, J., et al. (2021). Innovation ecosystems in South Korea. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041701>
16. McGann, A. (2020). Global go to think tank index report. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/2020_Global_Go_To_Think_Tank_Index_Report.pdf
17. McGann, J. (2021). 2020 Global go to think tank index report. University of Pennsylvania. URL: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=think_tanks
18. McGann, J.G. (2021). Global trends and transitions in think tanks, politics, and policy advice in the age of policy dilemmas and disruptions. In H. Wang & A. Michie (Eds.), Consensus or conflict? China and globalization. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-16-5391-9_17
19. Melnyk, O. (2021). Decentralization and inclusiveness as priorities for reform: Comparative analysis of security expertise organization models. National Security & Innovation Activities: Methodology, Policy and Practice, 2(4), 54-63. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866/2021-2-4>
20. Niblett, R. (2022). How the world has changed on my watch. Chatham House. URL: <https://www.chathamhouse.org/publications/the-world-today/2022-06/how-world-has-changed-my-watch>
21. Orrell, M., & Galgon, J. (2019). NATO and expert communities. DOI: <https://doi.org/10.1080/13523260.2019.1676388>
22. Pandey, Y. (n.d.). AUKUS and Australia's strategic future: A deep dive into AUKUS and emerging technologies. URL: <https://projectqsydney.com/aucus-and-australias-strategic-future-a-deep-dive-into-aucus-and-emerging-technologies/>
23. Park, H.W., & Leydesdorff, L. (2019). Regional innovation systems in Japan. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03224-7>
24. Radin, A. (2017). Hybrid warfare in the Baltics: Threats and potential responses. RAND Corporation. URL: <http://surl.li/omglod>
25. Reeve, R., & Harris, C. (2020). Public-private security partnerships. RUSI. URL: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/rusi-journal/public-private-security-partnerships>
26. Rich, M.D. (2016). The role of think tanks in modern governance: Remarks at the China Development Forum 2016. RAND Corporation. URL: https://www.rand.org/pubs/corporate_pubs/CP878.html
27. Sapuppo, M. (2024). Freezing the front lines in Ukraine would condemn millions to Russian occupation. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/freezing-the-front-lines-in-ukraine-would-condemn-millions-to-russian-occupation/>
28. Slaughter, A.-M. (2017). The chessboard and the web. Yale University Press.
29. Sullivan, B. (2023). Will U.S. export regulations derail AUKUS? National Defense Magazine. URL: <https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2023/3/10/will-us-export-regulations-derail-aucus>
30. McGann, J. (Ed.). (2021). The future of think tanks and policy advice around the world. Palgrave Macmillan. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-60379-3#about>
31. Kramer, F.D., & Crouch, M.R. (2021). Transformative priorities for national defense. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2021/06/Transformative-Priorities-Report-2021.pdf>
32. Vogel, E., & DeWitt, J. (2018). Leveraging for national security. DOI: <https://doi.org/10.1080/10803920.2018.1494375>
33. Wallis, J., Conroy, E., & Stock, C. (2024). The United States as a 'Pacific Nation': Imaginary, performance, and spatialisation. Geopolitics, 1-34. DOI: <https://doi.org/10.1080/14650045.2024.2302421>
34. Xiang, J., et al. (2019). Collaborative governance in China. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>

The article was received by the editors 26.10.2024.

The article is recommended for printing 30.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-18>

УДК 351

Єлагін Віктор Павлович,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: elaginvp@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-1954-3000>

Луговенко Наталія Вікторівна,

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: nata_vict@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-0386-7630>

МОДЕРНІЗАЦІЯ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Анотація. У статті шляхом акцентування на нагальні потреби населення в умовах воєнного стану зроблено огляд найбільш важливих аспектів соціальної політики, та розв’язання соціальних проблем, що виникають в умовах війни в Україні. Чітко визначена необхідність в соціально-правовій державі України в умовах гібридних загроз удосконалення політичних та соціальних механізмів в межах сучасної парадигми державотворення.

Визначено, що економіка країни для її подальшого розвитку під час воєнного стану залежить в значній мірі від наявності достатньої кількості ресурсів, головним чином людських ресурсів, обсяги яких постійно зменшуються. Відновлення людських ресурсів є можливим за рахунок зменшення еміграції та стимулювання підвищення рівня народжуваності в країні.

Доведено, що в Україні в умовах гібридних загроз незважаючи на домінування у людській свідомості ідеї колективізму над ідеєю самозабезпечення, на сьогодні свідомість українського населення є досить позитивною основою для формування одночасно індивідуалістичної, а також і колективістської культури українців в процесі інтеграції до ЄС.

Ключові слова: держава, модернізація, воєнний стан, соціальна політика, безпека, соціальне забезпечення, людський капітал, соціальна система, освіта, гібридні загрози, суспільні відносини.

Як цитувати: Єлагін В. П., Луговенко Н. В. Модернізація суспільних відносин в контексті соціальних змін в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 254–265. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-18>

In cites: Yelahin, V.P., Luhovenko, N.V. (2024). Modernization of social relations in the context of social changes under conditions of hybrid threats. *State Formation*, no. 2 (36), 254–265. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-18> [in Ukrainian].

© Єлагін В. П., Луговенко Н. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Наслідком повномасштабного вторгнення Росії стало для України величезним випробуванням після Другої світової війни, пов'язаним з людськими жертвами, занепадом економіки та величезними матеріальними збитками. Війна росії проти України призвела до падіння реального валового внутрішнього продукту (ВВП) України на 29% у 2022 році. Політика України в соціальній сфері в першу чергу спрямована на підтримку постраждалого від війни населення на основі існуючих програм соціального захисту, військової, фінансової та гуманітарної допомоги, що має для України вирішальне значення для подолання наслідків війни, впровадженні соціально-економічних реформ та підготовці до європейської інтеграції.

Необхідність удосконалення соціально-політичних механізмів в соціально-правовій державі України в дискурсному полі сучасної парадигми державотворення, особливо в умовах гібридних загроз, є проблемою вельми актуальною в процесі вирішення відповідних завдань.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями, що присвячені характеру та особливостям державної соціальної політики впливу в умовах гібридних загроз є малодослідженими, однак низка науковців за період повномасштабного вторгнення приділили свої роботи теоретичним дослідженням та практичним опрацюванням, а також розгляду впливу гібридних загроз на фінансову безпеку України. До тих, хто розглядали зазначену проблематику варто віднести наступних вчених: Бондаренко С., Бугас Н., Бутник О., Ветлинський С., Ємельяненко Л., Федулова Л., Ільчук Л., Кришень О., Михненко А., Щур Н., Славкова О., Токарський, Т. та інших.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд найбільш важливих аспектів соціальної політики в умовах воєнного стану, шляхом акцентування дослідження на нагальні потреби населення, розуміння та розв'язання соціальних проблем, що виникають в умовах війни в Україні. В умовах гібридної небезпеки стратегічно важливим завданням держави є питання зменшення депопуляції населення, зростання соціальної та економічної безпеки працездатного населення та зменшення соціальної нерівності в суспільстві.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах воєнного стану є особливо актуальним аналіз соціально-економічної політики з низкою причин, що акцентують сутність даного процесу. Воєнний стан, на нашу думку, окрім загальнонаціональної безпеки суспільства породжує також багато інших проблем, особливо в соціальній сфері, а саме: внутрішньо переміщені особи (ВПО), нестача харчування, евакуація з прифронтової зони, труднощі в отриманні медичних послуг, отримання грошових виплат тощо.

З погляду на те, що велика кількість населення залишили свої домогосподарства та втратили роботу, впала також купівельна спроможність домогосподарств а соціально-економічні наслідки вторгнення були величезними. Під час повномасштабного вторгнення кількість офіційно зареєстрованих ВПО зросла з 1,5 млн до 4,9 млн осіб [2]. Точна кількість зовнішніх та внутрішніх переміщених осіб невідома, хоча деякі приблизні

оцінки існують. У 2023 р. уряд започаткував власникам пошкодженого чи зруйнованого житла на підконтрольних територіях дві програми компенсацій, хоча конкретної інформації щодо розміщення ВПО, чиє житло розташовано на тимчасово окупованих територіях, нажалдь немає. Уряд прийняв (у квітні 2023 р.) стратегію ВПО до 2025 р., що включає зокрема, при необхідності, поселення до нової громади у разі неповернення до власного житла.

Понад 20% українців за оцінками Світового банку мають сукупний дохід нижчий за прожитковий мінімум. Згідно зі звітом ООН, станом на грудень 2023 р. допомоги потребували 17,7 млн осіб, з них 9,3 млн – потребують засобів до існування та продовольчої допомоги, в Україні за оцінками 14,5 млн потребують медичної допомоги, близько 16 мільйонів – предметами санітарії та гігієни, та в першу чергу – в забезпеченні водою [6].

До зростання інфляції в Україні призвела повномасштабне вторгнення росії, що суттєво знизило купівельну спроможність населення. Інфляція споживчих цін у грудні 2024 року склала у річному обчисленні 26,6% порівняно з груднем 2023 р. Зросли на 34,4% ціни на продукти харчування, що найбільше впливає на становище уразливих верств населення [2].

Соціальна політика держави та місцевих органів влади в таких складних умовах набуває нових інструментів та механізмів, інноваційних методів гуманітарної політики, реновація соціальної та житлової інфраструктури. Соціальна політика в Україні, на підставі суттєвого змісту демографічної складової при накопиченні людського і соціального капіталу суспільства, має базуватися на тому, що під час визначення головних напрямів соціальної політики необхідно брати до уваги як матеріального забезпечення добробуту людини, так і розширене відтворення населення країни.

Найбільш вагомою проблемою є відтворення населення під час військових дій. Постійні обстріли, руйнування інфраструктури, вимушене переселення, втрата роботи та засобів до існування створюють надзвичайно несприятливі умови для народження та виховання дітей. Молоді сім'ї відкладають плани щодо розширення родини, оскільки не мають впевненості у майбутньому та можливості забезпечити дітям належний рівень безпеки і добробуту.

Крім того, війна завдає значної шкоди репродуктивному здоров'ю населення. Стрес, недоїдання, відсутність доступу до якісної медичної допомоги під час вагітності та пологів підвищують ризики ускладнень, передчасних пологів, народження дітей з низькою вагою тощо. Зростає загроза материнської та дитячої смертності.

Багато сімей, що втратили годувальників на війні, опиняються за межею бідності і не мають ресурсів для утримання та виховання дітей. Руйнування шкіл та дитячих садків позбавляє дітей можливості отримувати освіту та соціалізуватися у безпечному середовищі. Все це має довгострокові негативні наслідки для людського капіталу країни.

Відновлення демографічного потенціалу, підірваного війною, потребуватиме масштабних зусиль держави у повоєнний період. Необхідно

буде не лише відбудувати зруйновану соціальну інфраструктуру, але й запровадити дієві програми підтримки материнства і дитинства, сприяти підвищенню доходів сімей з дітьми, забезпечити доступність якісних освітніх та медичних послуг. Лише комплексний підхід до вирішення демографічних проблем дозволить з часом компенсувати популяційні втрати та забезпечити сталий людський розвиток.

На наш погляд, сьогодні в Україні існує необхідність цільової розробки системної стратегії демографічного розвитку, що має включати реальний аналіз перспектив соціо-економічного потенціалу держави з метою визначення рейтингу пріоритетів в демографічній сфері в повоєнний період.

Така стратегія повинна базуватися на ґрунтовному вивченні впливу війни на демографічні процеси, зокрема на народжуваність, смертність, міграцію, шлюбно-сімейні відносини. Необхідно оцінити масштаби демографічних втрат, спрогнозувати динаміку чисельності та структури населення у найближчі десятиліття, виявити найбільш вразливі групи населення, які потребуватимуть особливої підтримки з боку держави.

На основі цього аналізу слід визначити ключові напрямки демографічної політики та розробити конкретні заходи щодо стимулювання народжуваності, зниження смертності, підтримки сімей з дітьми, регулювання міграційних потоків, адаптації системи освіти та охорони здоров'я до нових демографічних реалій. Важливо забезпечити міжвідомчу координацію та залучення всіх зацікавлених сторін (органів влади, бізнесу, громадянського суспільства, наукової спільноти) до розробки та реалізації цієї стратегії.

При цьому демографічна стратегія не може бути ізольованою від загальної стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Відродження економіки, створення нових робочих місць, підвищення рівня життя населення, інвестиції в людський капітал – все це матиме вирішальне значення для поліпшення демографічної ситуації. Лише забезпечивши сприятливі соціально-економічні умови для життя, роботи та самореалізації громадян, держава зможе досягти стійкого демографічного зростання.

Розробка та реалізація такої комплексної стратегії демографічного розвитку вимагатиме значних фінансових, організаційних та інтелектуальних ресурсів. Але це – необхідна інвестиція у майбутнє України, без якої неможливо буде забезпечити національну безпеку, економічний прогрес та добробут суспільства у довгостроковій перспективі. Демографічний потенціал є фундаментом сили та стійкості держави, тому його збереження та примноження має стати одним з головних пріоритетів державної політики у повоєнний період.

Відзнакою для успішної реалізації соціальної політики є той факт, що сьогодні конче необхідно запланувати конкретний перелік першочергових заходів, та із застосування методів проектного аналізу (мета, завдання, очікувані результати, методи оцінки, оціночні індикатори) можна оцінити результати їх впровадження в короткостроковій перспективі, що не заважає

вносити за першими результатами в запроваджені програми необхідні поправки їх впровадження за допомогою інформаційних технологій.

В Україні проблема системної взаємодії в процесі реалізації соціальної політики набуває специфічних та не завжди позитивних ознак через методологічну та методичну неопрацьованість, відсутність демократичних традицій та наявності пострадянської архетипічності в підсвідомості керівників різного рівня в процесі розробки та впровадження соціальної та гуманітарної політики.

Можна припустити, що у межах порівняльного аналізу проведеного в структурно-композиційному дослідженні конкретний соціальний цикл демонструє прояв загальної послідовності становлення – чергування як процесів започаткування нового суспільного порядку так і процесів утримання цього порядку. Вказані еволюційні зміни відбуваються у межах однієї соціальної системи, що самоутворюється, двома способами самоорганізації, посередництвом єдиного процесу впорядкування складових її елементів.

Такий методологічний дискурс доводить, що закони соціодинаміки є підставою циклічного розвитку економічної, політичної і культурної сфер суспільства та відповідають принципам соціальної самоорганізації, відповідно з чим відбувається глобалізований цивілізаційний поступ на основі культурних традицій, що став предметом появи різних історико-філософських теоретичних концепцій.

Розгляд проблеми координації міжсуб'єктної взаємодії окремих акторів суспільного розвитку задля забезпечення громадського впливу в процесі реалізації публічної політики, вимагає аналізу у першу чергу поведінки конкретної людини, коли вона знаходиться в умовах соціальної самоорганізації як об'єкт біосоціального впливу з боку суб'єктів управління. З метою визначення головних чинників, що впливають на розумову діяльність індивіда в процесі його соціо-культурної самоорганізації розглянемо модель прийняття рішень у сфері духовного буття людини.

Співвідношення сил порядку й хаосу в процесі історичного розвитку, як зазначає О. Клименюк [5], суттєвою ознакою соціокультурної реальності в соціосинергетичній парадигмі стало як правило вважати вплив не тільки випадкових об'єктивних факторів у точках біфуркацій (1,2,3,4,5,6), але й під управлінським впливом громадських діячів, макро- і мікрогруп, а також – і суспільства у цілому (рис. 1).

Комплекси факторів в історико-правових дослідженнях необхідно розділяти, розглядаючи їх в контексті 3-х видів соціумів: макросоціуму, мікросоціуму й гіперсоціуму, що формують відповідно професійну, етнічну та політичну особистісну культуру. Комплекс показників макросоціуму складає: статус індивіда в групі, рівень його професійної придатності, його соціальну значущість, рівень професійної компетентності особистісну духовну культуру та ін.

До факторів мікросоціуму слід віднести: родинні традиції та їхні духовні орієнтири, етнонаціональну ідентифікацію індивіда, його соціальний статус, віросповідання та ін.

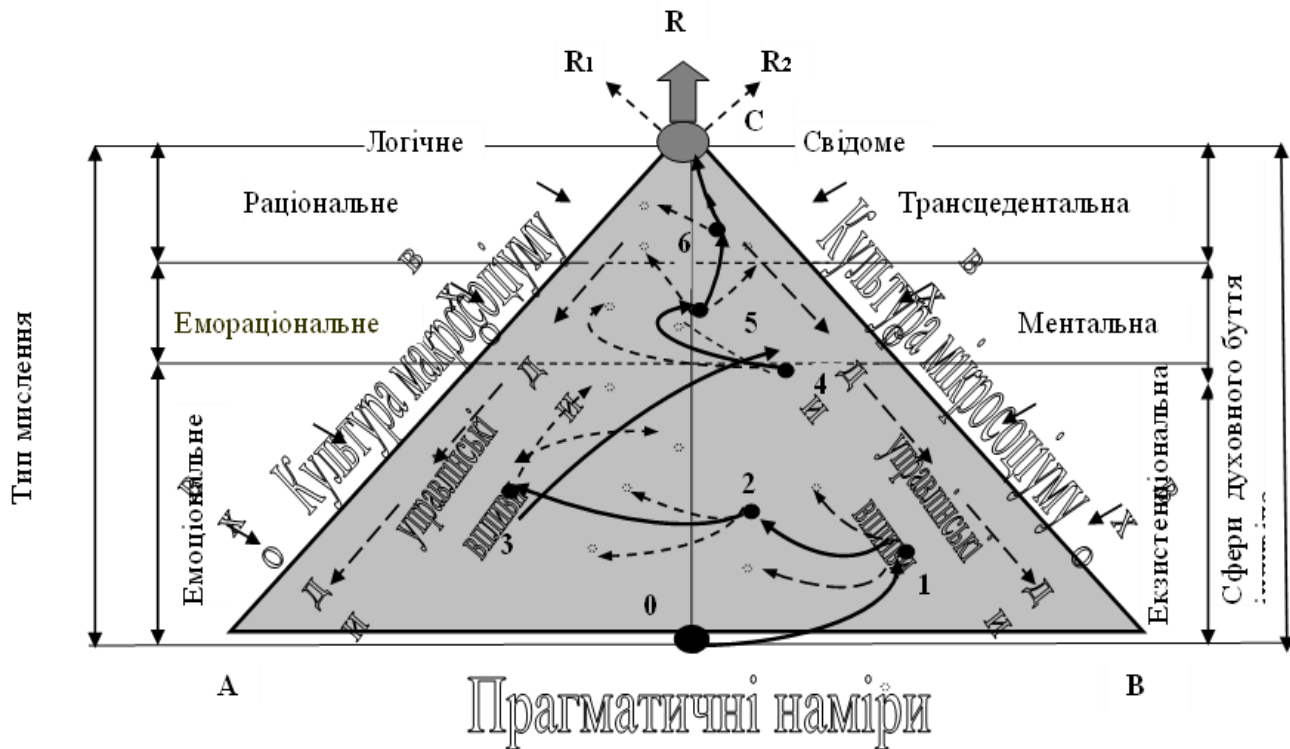


Рисунок 1. – Синергетична модель прийняття рішень у сфері духовного буття індивіда

Figure 1. – Synergetic model of decision-making in the sphere of an individual's spiritual existence

До комплексу факторів гіперсоціуму входять: суспільні переконання, соціально-політичні погляди, що сприйняті індивідом, його соціально-економічний статус, соціально-суспільна взаємодія, його ступінь сприйняття офіційної державної політики тощо.

Складовими порядку зазначеної моделі слід уважати культури макро-, мікро- та гіперсоціуму, маючи на увазі, що саме вони спрямовують функціонування її підсистем. Параметри стану системи (зображені стрілками) є функціями від інших параметрів (параметри порядку) визначають поведінку елементів усередині систем. Будь-який фактор докілья: макросоціуму, мікросоціуму й гіперсоціуму, що має достатнім для впливу на індивіда психологічним потенціалом, здатний перетворюватись у належний йому параметр стану відповідної сфери буття людини – екзистенціальної, ментальної або трансцендентної.

З метою визначення ролі соціально-правової держави в забезпеченні добробуту населення в критичних умовах військового стану необхідно у першу чергу надати уявлення про сутність поняття “добробуту” в соціальній державі.

Розуміння ж “добробуту”, як зауважує Р. Дарендорф, “...зводиться, в основному, до рівня доходу, у зв’язку з чим робиться висновок про можливість зведення всього різноманіття визначень до двох основних варіантів: трактування

даного поняття охоплює сукупність заходів, здійснюваних державою в соціальній сфері, ... а в розширеній інтерпретації цей термін охоплює всю регулюючу діяльність держави в економічній і соціальній сферах, у тому числі й регулювання відносин між працею та капіталом” [10, с. 18].

Вченими здійснюється спроба знайти узагальнені диференціюючі критерії, які дозволяють визначити загальний зміст структури соціальної держави. Такими критеріями є:

1. Реальний дохід для всіх (“блага” – у першу чергу маються на увазі матеріальні ресурси), запропонований в 50-х рр. XX ст. При такому підході створення хоча б мінімально ефективної системи соціального забезпечення, що діє за залишковим принципом, уже надає право називатися “державою добробуту” [3].

При цьому розуміння “блага” не бере до уваги матеріальні ресурси, а зосереджено замість цього на ступені інтегрованості людини (social exclusion) [9]. Поряд із правом на існування, право на інтеграцію відкриває “можливість для реалізації права на соціальну корисність, у рамках якого індивіди розглядаються не тільки в якості нужденних, але і як активні громадяни (мають права й обов’язки) [11]. У 50-ті рр зазначений критерій був запропонований для використання, але наприкінці 70-х рр. XX ст. у зв’язку із зміною поняття сутності соціального питання отримав більше визнання [10; 13].

Критерій дає можливість відрізнити держави, де всі громадяни інтегровані в суспільне життя (соціетальне суспільство) й можуть брати участь повною мірою у вирішенні завдань держави, від держав, де такий процес відсутній. Ця проблема набуває надзвичайної актуальності у першу чергу коли стосується питань національної безпеки держави. Україна дала світу приклад надзвичайного супротиву ворогу – російській федерації, більш потужному по чисельності та озброєнні, але незрівнянно ідеологічно з національною ідеєю свободи українців, які століттями боролися за свою незалежність.

У сфері повоєнних завдань соціальної, правової держави дослідники доходять висновку, що критерії “Загальна інтеграція суспільства” повинні бути сумісні також з усіма компонентами мінімально гідного рівня прав людини, тому що не можна називати “соціальною” державу, яка забезпечує лише фізіологічне виживання та інтеграцію. При цьому вводиться поняття “мінімальний рівень добробуту” [13, с. 6-7].

При більш предметному аналізі термінології держави добробуту по змісту є синтезом усіх ліберальних, консервативних і соціал-демократичних концепцій постіндустріалізму – соціального партнерства, кейнсіанства, змішаної економіки тощо, тобто спостерігається відмова від початкового розуміння концепції “соціальної держави”.

Цей синтез відображає еволюцію уявлень про роль держави в забезпеченні добробуту громадян. Якщо початково концепція соціальної держави передбачала переважно пасивні заходи перерозподілу доходів та соціального захисту, то сучасне розуміння держави добробуту акцентує увагу на активній ролі держави у створенні умов для самореалізації та економічної активності індивідів.

Держава добробуту прагне збалансувати принципи економічної свободи та соціальної справедливості, поєднуючи ринкові механізми з державним регулюванням. Вона визнає важливість приватної ініціативи та конкуренції, але водночас бере на себе відповідальність за корекцію "провалів ринку", забезпечення рівного доступу до суспільних благ, підтримку вразливих груп населення.

Таким чином, сучасна концепція держави добробуту є результатом синтезу різних ідеологічних течій та відображає пошук оптимальної моделі соціально-економічного розвитку в умовах постіндустріального суспільства. Вона передбачає активну, стимулюючу роль держави у забезпеченні високих стандартів якості життя для всіх громадян.

Соціальна держава стимулює соціальну і економічну самодостатність особистості, обмежує й перетворює через державний бюджет надприбутки на фонди суспільного використання, матеріально підтримує нездатних до конкурентного середовища зокрема заохочуючи добродійність робить усе це з єдиною метою досягнення соціальної злагоди у суспільстві. Держава з плановою економікою у свою чергу через оподаткування ліквідує причини і наслідки економічної нерівності, не допускаючи суттєвого збагачення одних і утриманський паразитизм інших для досягнення соціальної рівноваги. Соціальна рівновага чи соціальний мир – принципова відмінність завдань соціальної і держави соціалістичної.

Як і в усіх західних постсоціалістичних державах за період незалежності в Україні, здійснюється складний для народу перехід від колишньої ортодоксальної "соціалістичної держави" до сучасної "соціальної держави" – соціально-мобільний по формі і незмінний у своїй стратегії реалізації.

Поняття соціальної держави в англomовних країнах використовується терміни "держава добробуту" (Welfare state), "держава загального добробуту", "держава загального благоденства". Однак в західноєвропейських країнах поняття соціальної держави (Social state) більше відображає завдання сучасної держави у сфері економічних й соціально-політичних відносин.

С. Бульбенюк слушно зауважує, що "не існує єдиної, цілісної концепції "Welfare state", але є цілий комплекс таких концепцій, у яких використовуються різні типи інституціональних підходів та які спираються на особливості різних національних політичних традицій" [3, с. 118].

З точки зору ідеології "правої орієнтації", можна погодитись з думкою В. Чиркіна, що " ... в останні роки стає пануючою ... ідея Workfare State. Згідно з сучасним підходом така соціальна держава зобов'язана забезпечити тільки основні потреби людини (прожитковий мінімум, освіта, інфраструктура, охорона здоров'я) в обсягах, які дозволяють реальні можливості суспільства" [9, с. 11].

Згідно з теоретичною концепцією "трудове соціальне забезпечення" (Workfare) є альтернативною моделлю відомої системи соціального забезпечення "Social welfare". Соціальні виплати згідно цієї концепції зберігають право отримувача на пошук роботи у подальшому.

Існують два види трудового соціального забезпечення відповідно даної концепції:

- сприяє безпосередньому працевлаштуванню і має на меті зменшення кількості людей, які отримують соціальні виплати;
- збільшення людського капіталу за допомогою надання відповідної освіти громадянам, які знаходяться на соціальному забезпеченні.

Обидва складові зазначеного процесу можуть реалізовуватися одночасно в рамках однієї моделі соціальної політики.

Починаючи з лютого 2022 року в умовах гібридних загроз з боку росії, Україна продовжила фінансувати існуючі соціальні програми з метою у воєнний час зберегти соціальну безпеку, стимулювати зайнятість, підвищити економічну стабільність країни та обмежити зростання бідності населення. На той період податкових та інших надходжень до державного бюджету було недостатньо навіть для покриття витрат на безпеку та оборону, а тим більше на фінансування соціальних видатків. Фінансування таких програм було реалізовано завдяки заходам економічної політики західних країн, міжнародних фінансових структур та гуманітарною допомогою зі сторони світових громадських організацій.

З метою забезпечення соціального захисту своїх громадян в період глибокої економічної кризи внаслідок повномасштабного вторгнення росії, після 24 лютого 2022 року, соціальна політика української держави була спрямована на підтримку ВПО та пролонгації решти соціальних виплат, у першу чергу – пенсій, а також переглядати пріоритети своєї соціальної політики. Починаючи з кінця 2022 року і з початку 2023 року, уряд почав запроваджувати активні заходи по обмеженню бюджетних витрат та підвищенню економічної активності в країні шляхом широкої мережи програм підтримки малого та середнього бізнесу через регіональні Центри зайнятості населення.

Через збільшення кількості осіб ВПО зросло фінансування соціальної допомоги, проте сума, витрачена на одну особу через бюджетний дефіцит, залишається невисокою. Цифровізація майже всіх операцій соціальної допомоги у воєнний час стала доступна онлайн.

Необхідно проаналізувати питання доцільності скорочення допомоги з безробіття під час гібридної війни, з урахуванням того, що ця допомога фінансується в межах системи соціального захисту і має залежати від стажу виплати страхового внеску. Скорочення виплат допомоги з безробіття має бути скомпенсоване заходами підтримки самозайнятості, створення нових робочих місць і, як наслідок – підвищення економічної активності населення що є вагомим складовою соціальної безпеки країни.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки і перспективи:

1. Соціальна політика України в умовах гібридних загроз та військової агресії з боку росії зазнала значних трансформацій. Починаючи з лютого 2022

року, головними пріоритетами стали підтримка внутрішньо переміщених осіб, збереження існуючих соціальних програм та стимулювання економічної активності населення в умовах глибокої економічної кризи.

2. Незважаючи на суттєві фінансові обмеження, викликані падінням ВВП та бюджетним дефіцитом, Україна змогла забезпечити базовий соціальний захист вразливих верств населення завдяки міжнародній фінансовій та гуманітарній допомозі. Водночас, розмір соціальних виплат на одну особу залишається невисоким.

3. В умовах війни особливої важливості набуває підтримка малого та середнього бізнесу, самозайнятості населення як джерела додаткових доходів та драйвера економічного відновлення. Держава має переглянути пріоритети соціальної політики, поєднуючи пасивні заходи соціального захисту з активними програмами стимулювання зайнятості.

4. Демографічна криза, спричинена війною, потребуватиме розробки комплексної стратегії відтворення людського капіталу в повоєнний період. Ця стратегія має базуватися на ґрунтовному аналізі демографічних втрат, прогнозуванні динаміки населення та визначенні пріоритетних напрямків підтримки сімей з дітьми, молоді, осіб похилого віку.

5. Ментальність українців, що поєднує цінності індивідуалізму та колективної взаємодопомоги, є сприятливою основою для формування ефективної моделі соціальної держави в процесі євроінтеграції. Збалансована соціальна політика має спиратися на принципи субсидіарності, адресності соціальної допомоги та стимулювання економічної активності громадян.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо трансформації соціальної політики України в умовах повоєнного відновлення з урахуванням досвіду країн ЄС. Актуальними напрямками є оптимізація системи соціального захисту, реформування пенсійної системи, модернізація освіти та охорони здоров'я відповідно до нових демографічних реалій. Особливої уваги потребує вдосконалення механізмів соціального діалогу та залучення громадянського суспільства до процесу формування та реалізації соціальної політики на національному та місцевому рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С., Бугас Н. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток* URL:http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf
2. Бетлій О. Соціальна політика в Україні у воєнний час. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Липень 2023. 27с.
3. Бульбенюк С. С. Еволюція “держави загального добробуту”: теоретичний та практичний аспекти проблеми. *Гуманітарний вісн. Запорізьк. держ. інженер. академії*. 2012. Вип. 9. С. 108–119.

4. Ільчук Л. Світовий досвід моделей соціальної політики та їх можливість використання в Україні. URL: <https://ipzn.org.ua/svitovyy-dosvid-modelej-sotsialnoyi-polityky-ta-yih-mozhlyvist-vykorystannya-v-ukrayini/>
5. Клименюк А. В. Синергетичний інструментарій розкриття чорної скриньки історичного явища. *Україна – Європа – Світ: історико-політичні та гуманітарні аспекти розвитку*: у 2 ч., Ч. 1. Тернопіль, 2010. Вип. 5. С. 234–251.
6. Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні URL: <https://www.ohchr.org/en/news/2023/01/ukraine-civilian-casualty-update-3-january-2023>
7. Славкова О. П. Державна соціальна політика: проблеми та перспективи. *Вісник Сумського національного аграрного університету: науковий журнал. Сер. «Економіка і менеджмент»*. 2021. 1(87). С. 48–52.
8. Токарський, Т. Б. Трансформації соціальної політики в Україні і її проблеми. *Економіка та правління національним господарством* URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-164_171.pdf
9. Чіркін В. Е. Загальнолюдські цінності та сучасна держава. *Держава і право*. 2012. № 2. С. 5–13.
10. Dahrendorf R. Survival, justice and equality in a changing world. Leuven, 1977. P. 18.
11. Marshall T. H. Social Class. A preliminary analysis. Citizenship and social class Cambridge : Cambridge University Press, 1950. 574 p.
12. Wilensky H. L. The Welfare State and Equality: Structural and Ideological Roots of Public Expenditures. Berkeley, 1975. 96 p.

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.10.2024 р.

Yelahn V. P.,

Dr.Sc. in Public Administration, Full Professor,
Full Professor at the Department of Law, National Security and European Integration,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: elaginvp@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-1954-3000>

Luhovenko N. V.,

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: nata_vict@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-0386-7630>

MODERNIZATION OF SOCIAL RELATIONS IN THE CONTEXT OF SOCIAL CHANGES UNDER CONDITIONS OF HYBRID THREATS

Annotation. By emphasizing the urgent needs of the population under martial law, the article provides an overview of the most critical aspects of social policy and the resolution of social issues arising during the war in Ukraine. The necessity for the social and legal state of Ukraine to improve political and social mechanisms within the modern paradigm of state-building under conditions of hybrid threats is clearly defined.

It is determined that the country's economy, for its further development during martial law, significantly depends on the availability of sufficient resources, primarily human resources, the volume of which is constantly decreasing. The restoration of human resources is possible through reducing emigration and stimulating an increase in the birth rate in the country.

It is proven that in Ukraine, under conditions of hybrid threats, despite the dominance of the idea of collectivism over the idea of self-sufficiency in human consciousness, today the consciousness of the Ukrainian population is a fairly positive basis for the simultaneous formation of an individualistic, as well as a collectivist culture of Ukrainians in the process of integration into the EU.

Keywords: *state, modernization, martial law, social policy, security, social welfare, human capital, social system, education, hybrid threats, social relations.*

REFERENCES

1. Bondarenko, S., Buhas, N. State social policy as a basis for ensuring social development. Public administration: improvement and development URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf [in Ukrainian].
2. Betlii, O. (2023). Social policy in Ukraine during wartime. Institute for Economic Research and Policy Consulting. July 2023. 27 p. [in Ukrainian].
3. Bulbeniuk, S.S. (2002). Evolution of the "welfare state": theoretical and practical aspects of the problem. *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, is. 9, 108–119. [in Ukrainian].
4. Ilchuk, L. World experience of social policy models and their possibility of use in Ukraine. URL: <https://ipzn.org.ua/svitovyj-dosvid-modelej-sotsialnoyi-polityky-ta-yih-mozhlyvist-vykorystannya-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
5. Klymeniuk, A.V. (2010). Synergetic tools for opening the black box of a historical phenomenon. Ternopil. Is. 5. *Ukraine - Europe - World: historical, political and humanitarian aspects of development*, in 2 parts, Part 1, 234–251. [in Ukrainian].
6. UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine URL: <https://www.ohchr.org/en/news/2023/01/ukraine-civilian-casualty-update-3-january-2023> [in Ukrainian].
7. Slavkova, O.P. (2021). State social policy: problems and prospects. *Bulletin of Sumy National Agrarian University: scientific journal. Series "Economics and Management"*, 1(87), 48–52. [in Ukrainian].
8. Tokarskyi, T.B. Transformations of social policy in Ukraine and its problems. Economics and management of the national economy. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-164_171.pdf [in Ukrainian].
9. Chirkin, V.E. (2012). Universal values and the modern state. *State and Law*, no. 2, 5–13. [in Ukrainian].
10. Dahrendorf, R. (1977). Survival, justice and equality in a changing world. Leuven.
11. Marshall, T.H. (1950). Social Class. A preliminary analysis. Citizenship and social class Cambridge: Cambridge University Press.
12. Wilensky, H.L. (1975). The Welfare State and Equality: Structural and Ideological Roots of Public Expenditures. Berkeley.

The article was received by the editors 06.09.2024.

The article is recommended for printing 20.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-19>

УДК 35.072.8:004.9:336.1-049.5:351.86

Круглов Віталій Вікторович,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,
вулиця Кирпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна
e-mail: Vitalii.Kruhlov@khpi.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-7228-8635>

Терещенко Діна Акрамівна,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління,
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,
вулиця Кирпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна
e-mail: dina.tereshchenko@khpi.edu.ua <https://orcid.org/0000-0003-0633-0097>

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: a.v.kosenko@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-4006-2295>

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ І ВІЙНИ

Анотація. У статті досліджується актуальна проблема розвитку цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як ключової передумови ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій та війни. Наголошується, що сучасний світ, позначений високою турбулентністю, вимагає від фахівців з публічних фінансів не лише традиційних професійних знань, але й розвинених цифрових навичок, зокрема роботи з великими даними, цифрової грамотності, стратегічного мислення та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Як цитувати: Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 266–286. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-19>

In cites: Kruhlov, V.V., Tereshchenko, D.A., Kosenko, A.V. (2024). Development of digital competencies in public finance as a prerequisite for effective public governance in emergency situations and wartime. *State Formation*, no. 2 (36), 266–286. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-19> [in Ukrainian].

© Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Розглянуто вплив надзвичайних ситуацій, зокрема воєнних конфліктів, на систему публічних фінансів, що загострює потребу в модернізації управлінських підходів через інтеграцію інноваційних цифрових технологій.

У статті систематизовано теоретико-методологічні засади розвитку цифрових компетенцій, обґрунтовано їх сутність, структуру та значення для підвищення ефективності бюджетного процесу, управління доходами й видатками, моніторингу фінансових ризиків та забезпечення підзвітності. Виокремлено особливості впровадження цифрових компетенцій в умовах воєнного часу, коли система публічних фінансів зазнає надзвичайного навантаження через зростання дефіциту бюджету, зміну пріоритетів фінансування та потребу у швидкому реагуванні на гуманітарні виклики. Особливу увагу приділено методологічним підходам до розвитку цифрових компетенцій фахівців з публічних фінансів, які включають формування навичок роботи з даними, стратегічного мислення, використання технологій штучного інтелекту, автоматизації процесів та забезпечення прозорості фінансових операцій. Представлено практичні кейси з України, Великобританії, Естонії та інших країн, що демонструють успішний досвід цифрової трансформації управління публічними фінансами. Автори пропонують поєднання формальних та неформальних освітніх форматів, зокрема навчання ветеранів, впровадження позицій Chief Data Officer, цифрових KPI для державних службовців, а також інтеграцію штучного інтелекту в бюджетні процеси. Обґрунтовано, що розвиток цифрових компетенцій є не лише інструментом підвищення ефективності управління публічними фінансами, але й важливим чинником інституційної стійкості держави в умовах надзвичайних ситуацій і воєнних викликів. Висновки статті спрямовані на формування нової управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, прозорість та адаптивність, що стане основою для відновлення та розвитку України в повоєнний період.

Ключові слова: *публічне управління, цифрові компетенції, публічні фінанси, надзвичайні умови, управління в надзвичайних умовах, державні фінанси, воєнні виклики, робота з даними, підзвітність, бюджетний процес.*

Актуальність дослідження і постановка проблеми. В умовах сучасного світу, який характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності та ризиків, особливо актуальним стає питання ефективного управління публічними фінансами. Надзвичайні ситуації, спричинені затяжними військовими конфліктами, стихійними лихами чи іншими факторами, кидають значні виклики системі публічних фінансів, яка має забезпечувати стабільне функціонування держави та надання необхідних послуг громадянам навіть в найскладніших умовах. Досвід України, яка вже понад рік героїчно протистоїть російській агресії, яскраво демонструє необхідність наявності у фахівців з публічних фінансів не лише традиційних професійних знань та вмінь, але й розвинених цифрових компетенцій – навичок роботи з даними, цифрової грамотності, стратегічного мислення тощо. Саме ці компетенції дозволяють оперативно реагувати на динамічні зміни, приймати ефективні та зважені рішення в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

Особливо гостро питання розвитку цифрових компетенцій постає в контексті бюджетування будівництва соціальних та інфраструктурних об'єктів, які мають критичне значення для підтримки життєдіяльності та відновлення постраждалих від війни регіонів. В умовах руйнування значної частини інфраструктури, браку коштів та ресурсів, зміни світових товаропотоків та цін

на сировину і матеріали традиційні підходи до планування та контролю за використанням бюджетних коштів виявляються недостатньо ефективними. Натомість наявність у фахівців розвинених цифрових компетенцій, вміння працювати з великими масивами даних, застосовувати сучасні методи аналізу та прогнозування, стратегічно мислити дозволяє мінімізувати ризики нецільового чи неефективного використання обмежених публічних ресурсів та максимізувати корисний ефект від кожної вкладеної у будівництво гривні. Тому дослідження шляхів та методів розвитку цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів набуває особливої актуальності та практичної значущості в сучасних українських реаліях.

Огляд останніх публікацій і виявлення раніше не вирішених питань. Розвиток цифрових компетенцій у публічному секторі, включно зі сферою управління публічними фінансами, перебуває у фокусі уваги численних дослідників як в Україні, так і за кордоном. Це відображає фундаментальні зміни у суспільстві, де цифровізація та інновації стають ключовими факторами успішного функціонування держави та її інститутів [6]. В епоху глобальних викликів, зумовлених пандемією, кліматичними змінами, геополітичними потрясіннями, особливо актуалізується потреба у висококваліфікованих публічних службовцях, озброєних сучасними цифровими компетенціями [13; 14]. Українські вчені активно досліджують різні аспекти цієї проблематики, зокрема І. Дунаєв і А. Кудь [16] обґрунтовують необхідність формування цифрових компетентностей державних службовців в умовах розбудови сервісної держави, Н. Новіченко [8] аналізує світовий досвід розвитку цифрових навичок публічних управлінців. О. Карпенко [7] розглядає оволодіння цифровими компетенціями як передумову ефективної цифрової трансформації публічного сектору.

У сфері управління публічними фінансами дослідники наголошують на тому, що цифрові компетенції уможливають більш ефективне бюджетування, прозоре витрачання коштів, протидію корупції. Так, Н. Чала та Д. Ключка [11] доводять, що застосування інноваційних цифрових технологій у бюджетному процесі сприяє переходу до якісно нової моделі управління публічними фінансами. Б. Дзюндзюк [5] і О. Басюк [1; 2] обґрунтовують потенціал технології блокчейн для підвищення транспарентності та підзвітності у сфері публічних фінансів. С. Качула, О. Перетятко наголошують на необхідності розвитку навичок роботи з великими даними у фахівців з публічних фінансів для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. У свою чергу зарубіжні вчені вказують на важливість цифрової компетентності працівників публічного сектору для досягнення Цілей сталого розвитку [19], протидії загрозам кібербезпеки [15].

Особливо гостро питання розвитку цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів постає в умовах надзвичайних ситуацій, спричинених війною. Російська агресія завдала Україні колосальних збитків, зруйнувавши критичну інфраструктуру, житловий фонд, промислові об'єкти. За оцінками

KSE Institute станом на березень 2022 р. загальна сума прямих задокументованих збитків від пошкодження та руйнування житлової та нежитлової нерухомості, а також інфраструктури України досягла 119,9 млрд дол., при цьому щонайменше 3,5 млн українців втратили свої домівки. В таких надскладних умовах на перший план виходить здатність фахівців з публічних фінансів швидко адаптуватися до нових реалій, застосовувати інноваційні підходи та інструменти для ефективного розподілу обмежених бюджетних ресурсів, спрямування їх на найбільш критичні потреби відбудови країни. Зокрема мова йде про застосування сучасних методів аналізу великих даних для визначення пріоритетних об'єктів фінансування, формування прозорих механізмів публічних закупівель, впровадження технології блокчейн для підзвітності використання бюджетних коштів [23]. Втім, попри вагомість окресленої проблематики, в науковій літературі бракує комплексних досліджень теоретичних та методологічних засад розвитку цифрових компетенцій саме у сфері публічних фінансів з урахуванням новітніх викликів, зумовлених повномасштабною війною проти України.

Мета статті – обґрунтувати необхідність розвитку цифрових компетенцій фахівців з публічних фінансів для забезпечення ефективного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни.

Завдання статті:

1) розкрити теоретичні засади розвитку цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів, а саме визначити поняття та сутність цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів, обґрунтувати роль цифрових компетенцій у забезпеченні ефективного публічного управління;

2) проаналізувати особливості розвитку цифрових компетенцій фахівців з публічних фінансів в умовах надзвичайних ситуацій і війни, зокрема: дослідити вплив надзвичайних ситуацій і війни на сферу публічних фінансів; довести необхідність розвитку цифрових компетенцій для ефективного функціонування публічних фінансів в умовах невизначеності та викликів;

3) запропонувати методологічні підходи до розвитку цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів, а саме: обґрунтувати важливість навичок роботи з даними та цифрової грамотності як ключових компетенцій фахівців з публічних фінансів; розкрити значення стратегічного мислення та здатності приймати ефективні рішення в умовах невизначеності для фахівців з публічних фінансів.

Предмет дослідження статті – теоретичні, методологічні та практичні аспекти розвитку цифрових компетенцій як передумови ефективного публічного управління у сфері публічних фінансів в умовах надзвичайних ситуацій і війни.

Використана методологія дослідження. Методологічною основою цього дослідження є системний підхід, який дозволяє комплексно проаналізувати проблематику розвитку цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів в умовах надзвичайних ситуацій і війни. Застосування

системного підходу дає змогу розглядати цифрові компетенції фахівців з публічних фінансів як невід’ємний компонент ширшої системи публічного управління, що функціонує в динамічному та непередбачуваному середовищі. Такий погляд уможливорює ідентифікацію ключових факторів, які визначають ефективність управління публічними фінансами в кризових умовах, та обґрунтування шляхів адаптації компетенцій фінансистів до викликів сьогодення на основі потенціалу цифрових технологій.

Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу застосовано для визначення сутності цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів, розкриття їх ролі у забезпеченні ефективного публічного управління. Порівняльний аналіз дав змогу дослідити особливості розвитку цифрових компетенцій фахівців в умовах надзвичайних ситуацій і війни на основі зіставлення зі станом у мирний час. Метод моделювання використано для розробки концептуальної моделі цифрових компетенцій фінансистів, затребуваних в умовах невизначеності та викликів. Абстрагування дозволило виділити навички роботи з даними, цифрову грамотність та стратегічне мислення як ключові компетенції фахівців з огляду на специфіку функціонування публічних фінансів під час війни. Інформаційною базою слугували наукові праці, що розкривають теоретико-методологічні засади розвитку цифрових компетенцій у публічному секторі, особливості трансформації публічних фінансів в умовах криз. Для аналізу впливу війни на публічні фінанси України використано дані Міністерства фінансів, КШЕ, міжнародних організацій. Рекомендації щодо розвитку цифрових компетенцій базуються на вивченні кращих світових практик, відображених в аналітичних матеріалах OECD, Світового банку, звітах консалтингових компаній.

Виклад основного матеріалу розпочнемо з того, що стисло охарактеризуємо поняття та сутність цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів. У сучасну епоху, яку влучно називають «цифровою ерою» [19], розвиток цифрових компетенцій стає обов’язковою передумовою ефективної діяльності у будь-якій сфері, включно з публічними фінансами. Під цифровими компетенціями розуміють сукупність знань, вмінь та навичок, які дозволяють професіоналу впевнено застосовувати цифрові технології для виконання своїх посадових обов’язків. Йдеться насамперед про здатність працювати з великими даними, використовувати аналітичні інструменти, розробляти алгоритми, забезпечувати кібербезпеку тощо.

У контексті публічних фінансів – тобто системи фінансових відносин, пов’язаних з формуванням, розподілом та використанням централізованих і децентралізованих грошових фондів держави й органів місцевого самоврядування – цифрові компетенції набувають особливої ваги. Їх наявність дозволяє фахівцям фінансових органів більш ефективно виконувати такі функції як бюджетне планування й прогнозування, управління доходами та видатками, державний фінансовий контроль, оцінювання фіскальних ризиків.

Тобто мова йде про підвищення якості всього бюджетного процесу через застосування цифрових рішень. Наприклад, Балтійська країна-членкиня Європейського Союзу Естонія є одним зі світових лідерів цифровізації публічного сектора. Завдяки розвиненим цифровим компетенціям фахівців, Міністерство фінансів Естонії здійснює бюджетне планування у повністю автоматизованому режимі, на основі передових економетричних моделей та сценарного аналізу. Результат – бюджетний дефіцит не перевищував 0,5% ВВП навіть у кризовий 2020 рік. Натомість в Україні, попри поступ у запровадженні ІТ-систем у бюджетному процесі, рівень цифрової зрілості управління публічними фінансами залишається недостатнім, а брак цифрових навичок персоналу призводить до неефективного витрачання бюджетних коштів, високого рівня корупційних ризиків.

Одним з ключових трендів розвитку публічного управління в ХХІ ст. є цифрова трансформація: вона передбачає не просто автоматизацію окремих процесів чи переведення держпослуг в онлайн, а докорінну зміну моделей управління на основі даних та цифрових технологій [17]. У цьому контексті цифрові компетенції управлінців перетворюються на найважливіший ресурс, без якого годі й говорити про ефективне врядування. Підтвердженням цього є результати дослідження Boston Consulting Group, згідно з яким у розвинених країнах державні органи з високим рівнем цифрової зрілості демонструють на 20-30% кращі показники результативності та економічності порівняно з «цифровими аутсайдерами». Крім того, завдяки застосуванню передових аналітичних інструментів, взаємодії зі стейкхолдерами через цифрові платформи, використанню технологій штучного інтелекту у процесі вироблення політик такі організації краще адаптуються до турбулентного середовища та оперативніше реагують на суспільні виклики [25].

Так, під час жорстких карантинних обмежень, зумовлених пандемією COVID-19, завдяки розвиненим цифровим системам та компетентним фахівцям уряд Південної Кореї зумів ефективно перерозподілити бюджетні кошти на підтримку найбільш вразливих верств населення та інвестиції в охорону здоров'я. Це дозволило пом'якшити негативні соціально-економічні наслідки кризи. Водночас в Україні недосконалість цифрової інфраструктури та брак належних компетенцій управлінців призвели до затримок з виплатою допомоги з часткового безробіття, недостатнього фінансування медичної галузі. Особливо гостро ця проблема цифрового розриву в царині публічного управління постала в умовах розв'язаної Росією війни проти України. Руйнування критичної інфраструктури, вимушене переміщення мільйонів громадян, необхідність швидкого реагування на гуманітарні виклики – все це вимагає від українських управлінців нових цифрових компетенцій. Йдеться про навички організації ефективних комунікацій, координації дій різних органів влади за допомогою цифрових інструментів, аналізу великих даних в режимі реального часу для прийняття зважених рішень та оцінки їх наслідків.

Вже зрозуміло, що надзвичайні ситуації, особливо спричинені військовими конфліктами, кардинально змінюють «фінансовий ландшафт» держави. З одного боку, різко зростають незаплановані видатки на оборону, безпеку, відновлення інфраструктури, підтримку постраждалих громадян та бізнесу. З іншого боку, через економічний спад, руйнування виробничих та логістичних ланцюгів, вимушене переміщення людей істотно знижуються податкові надходження до бюджету. Таким чином, виникають «ножиці» між потребами у фінансуванні та реальними можливостями держави, що загрожує макроекономічній стабільності та сталому розвитку. Ця теза повною мірою стосується сучасних українських реалій. За даними Міністерства фінансів України [4], через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 р. доходи державного бюджету скоротилися на 11% порівняно з довоєнним 2021 р., тоді як видатки зросли на рекордні 37%. Як наслідок, дефіцит сягнув 22,7% ВВП – безпрецедентного рівня за всю історію незалежності. При цьому лєвова частка додаткових асигнувань припала саме на сектор безпеки та оборони – понад 1,2 трлн грн або 33% всіх видатків. Водночас на 15% впали надходження від податку на прибуток, на 10% – від ПДВ, що пов'язано зі скороченням ділової активності, руйнуванням підприємств, логістичними проблемами. І це при тому, що прямі збитки економіки України від війни вже перевищили 550 млрд дол.

Для порівняння, під час активної фази АТО у 2014-2015 роках, коли Україна також зіткнулася зі збройною агресією РФ, дефіцит бюджету становив лише 4,6% та 2,3% ВВП відповідно. Видатки на оборону зросли з довоєнних 1% до 2,7% ВВП, але це було в рази менше, ніж зараз. Хоча падіння ВВП тоді сягало 15%, а інфляція перевищила 40%, все ж масштаби фіскальних дисбалансів були не такі драматичні, як в умовах сьогоденної тотальної війни. Якщо ж подивитися на міжнародний досвід, то під час глобальної фінансової кризи 2008-2009 років, яка мала характер надзвичайної економічної ситуації, середній дефіцит бюджету країн ОЕСР зріс з 1,4% до 5,7% ВВП [20]. Уряди були змушені суттєво наростити видатки на підтримку фінансового сектору, стимулювання попиту, допомогу вразливим верствам населення. Наприклад, у США антикризовий пакет склав майже 800 млрд дол або 5,5% ВВП. Але навіть такі безпрецедентні заходи не йдуть у жодне порівняння з викликами, які постали перед системою публічних фінансів України в умовах повномасштабної війни.

Надзвичайні ситуації оголюють всі вразливі місця у врядуванні, випробовують на міцність усталені правила та процедури. І сфера управління публічними фінансами не є винятком. Традиційні механізми бюджетного планування, виконання, контролю, закупівель часто виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними, щоб оперативно реагувати на кризові виклики. Так, згідно з аналізом Рахункової палати [9], під час воєнного стану в Україні значно погіршилася якість бюджетного процесу. Через відсутність чітких критеріїв та обґрунтувань кошти нерідко спрямовувалися на цілі, які не мали першочергового значення для оборони чи забезпечення життєдіяльності

громадян. Траплялися випадки нецільового та неефективного використання бюджетних ресурсів, зловживань у сфері закупівель. Водночас критично важливі програми, зокрема з підтримки ВПО, лікування поранених військових, не отримували належного фінансування. Причинами цього були як об'єктивні фактори (раптовість нападу, руйнування систем управління), так і недостатня готовність фахівців працювати в екстремальних умовах.

Схожа ситуація спостерігалася під час АТО, коли, за висновками Рахункової палати [9], «мали місце численні порушення бюджетного законодавства, факти неефективного використання коштів, відволікання значних ресурсів на другорядні цілі». Зокрема, Міноборони придбало неякісні бронежилети на суму понад 100 млн грн, закупило пальне за завищеними цінами на 240 млн грн. Подекуди кошти оборонного бюджету витрачалися на преміювання керівництва чи ремонти службових авто. І хоча масштаби зловживань були меншими, ніж зараз, вже тоді стало очевидним, що традиційна система управління публічними фінансами дає збій в кризових умовах.

Міжнародний досвід теж красномовно свідчить про проблеми урядів в управлінні публічними коштами під час надзвичайних ситуацій. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато країн зіткнулися з непрозорим розподілом коштів на закупівлю медичних товарів, шахрайством з виплатами допомоги постраждалому бізнесу та громадянам. Європейська рахункова палата [18] виявила, що 290 млрд євро з антиковідних фондів ЄС були використані з порушеннями або витрачені неефективно. В Італії під час локдауну 2020 року чиновники закуповували захисні маски за цінами, що в 6 разів перевищували ринкові [12]. А в США через помилки управління та шахрайство близько 80 млрд дол допомоги з безробіття було виплачено шахраям або тим, хто не мав права на допомогу.

Усе це підводить нас до думки, що традиційні підходи до управління публічними фінансами, орієнтовані на функціонування в мирний час та стабільних умовах, виявляються безпорадними перед викликами криз та особливо війни. В таких екстремальних ситуаціях на перший план виходять здатність швидко адаптуватися, гнучко перерозподіляти ресурси, забезпечувати прозорість та підзвітність попри турбулентність середовища. А це неможливо без відповідних компетенцій фахівців, про що піде мова далі.

Завдяки цифровим інструментам можливо набагато швидше збирати та аналізувати дані, моделювати різні сценарії, приймати оптимальні рішення та забезпечувати їх прозоре виконання. Як показало дослідження McKinsey, уряди з високим рівнем цифрової зрілості виявилися набагато краще підготовленими до викликів пандемії COVID-19. Вони змогли оперативно налагодити дистанційне надання публічних послуг, організувати онлайн-закупівлі необхідних товарів, забезпечити адресність соціальних виплат в умовах локдауну. Цей висновок повною мірою стосується і сфери управління публічними фінансами. В умовах невизначеності та шоків цифрова компетентність фінансистів дозволяє:

- здійснювати більш точне прогнозування бюджетних параметрів на основі предиктивної аналітики та стрес-тестування. завдяки машинному навчанню можна будувати моделі, які враховують сотні змінних та дають змогу передбачати наслідки різних сценаріїв;
- оперативно виявляти та реагувати на ризики для бюджету за допомогою автоматизованого моніторингу та сигналізації відхилень в режимі реального часу. використання технології блокчейн забезпечує високий рівень захисту та незмінності даних;
- забезпечувати прозорість та підзвітність використання бюджетних коштів через відкриті портали візуалізації транзакцій, онлайн-аукціони, електронні закупівлі, завдяки чому мінімізуються ризики корупції та зловживань;
- більш ефективно таргетувати бюджетні видатки завдяки аналізу великих даних про реальні потреби окремих категорій громадян чи територій. це особливо важливо в кризових умовах, коли ресурси обмежені;
- підвищувати залученість громадян через цифрові платформи партисипаторного бюджетування, краудсорсингу ідей, контролю за витратами коштів. тим самим посилюється довіра та фінансова дисципліна.

Показовим є досвід цифрової трансформації публічних фінансів Естонії – однієї з найбільш технологічно розвинутих країн світу. Завдяки потужній ІТ-інфраструктурі та цифровим навичкам персоналу під час пандемії COVID-19 Міністерство фінансів змогло за лічені дні переорієнтувати всі процеси в онлайн, забезпечити дистанційну роботу співробітників та безперебійне виконання платежів. Розроблена на основі ШІ система прогнозування дозволила передбачити падіння доходів бюджету та оперативно скоригувати видатки. В результаті Естонія стала однією з небагатьох країн ЄС, яка завершила 2020 рік з профіцитом бюджету [22].

Ще одним прикладом є досвід Великобританії, яка активно розвиває цифрові компетенції управлінців. Зокрема, Казначейство її Величності запровадило платформу Open Spending, яка в режимі реального часу візуалізує всі транзакції з бюджетних рахунків. Під час пандемії це дозволило забезпечити максимальну прозорість використання коштів і недопустити багатомільярдних втрат через неефективність чи зловживання, а податкова служба завдяки предиктивній аналітиці змогла виявити шахрайські схеми з отримання допомоги бізнесу на суму понад 70 млн фунтів та заблокувати їх [21].

На жаль, в Україні цифрова зрілість управління публічними фінансами поки що перебуває на низькому рівні. Згідно з дослідженням Рахункової палати [3], лише 21% працівників фінансових органів володіють базовими цифровими навичками, а 68% потребують додаткового навчання. Автоматизовані лише окремі процеси бюджетного планування та виконання, більшість операцій здійснюється вручну. Хоча запроваджено низку прогресивних ІТ-рішень як-от «Є-data», «Prozorro», «Є-казна», через недостатню цифрову компетентність користувачів їх функціонал використовується в середньому на 30%.

Особливо яскраво ці прогалини проявилися під час воєнного стану. Через руйнування серверів та обмежені цифрові навички фахівців багато фінансових органів тимчасово окупованих територій фактично припинили функціонування. Наявні можливості для передислокації підрозділів були вкрай обмежені. Непрозорі «паперові» процедури закупівель призвели до масштабних зловживань та придбання неякісних товарів для ЗСУ. Як вже згадувалося, через відсутність автоматизованої верифікації соціальних виплат переселенцям держава зазнала збитків на сотні мільйонів гривень. Водночас окремі цифрові ініціативи продемонстрували свою ефективність навіть в умовах війни. Наприклад, запущений Мінцифрою застосунок «Дія» дозволив забезпечити отримання 15 видів державних послуг, подання заявок на відновлення житла, оформлення виплат ВПО в режимі онлайн [10]. Завдяки волонтерському проєкту «Дія. Цифрова освіта» вдалося оперативно організувати онлайн-курси з цифрової грамотності для держслужбовців, 82% з яких покращили свої цифрові навички.

Ці кейси переконливо доводять, що розвиток цифрових компетенцій фахівців з публічних фінансів – це не примха, а обов’язкова умова ефективного функціонування бюджетної системи в кризових умовах. Як влучно підсумував Д. Стігліц [24], «якщо раніше цифрові навички були бажаними, то тепер вони стають критично необхідними». Особливо це актуально для країн, які зіштовхуються з воєнними викликами, як Україна. Щоб наочно продемонструвати вплив розвитку цифрових компетенцій фінансистів на ефективність публічних фінансів в умовах криз, пропонуємо розглянути таку узагальнюючу таблицю:

Таблиця 1. – Вплив розвитку цифрових компетенцій фінансистів на ефективність публічних фінансів під час криз

Table 1. – The impact of digital competencies development of financial professionals on public finance efficiency during crises

Цифрова компетенція	Приклад застосування в кризу	Ефект для публічних фінансів	Кейс країни
Аналіз даних і машинне навчання	Прогнозування падіння доходів бюджету і моделювання сценаріїв	Підвищення точності бюджетного планування, мінімізація ризиків	Естонія під час пандемії COVID-19
Робота з відкритими даними	Онлайн-портالي візуалізації транзакцій з бюджету в режимі реального часу	Забезпечення прозорості використання коштів, зниження корупції	Великобританія під час пандемії COVID-19
Цифрові комунікації і взаємодія	Залучення громадян через платформи партисипаторного бюджетування	Підвищення довіри, фінансової дисципліни, ефективності видатків	Франція під час жовтих жилетів
Кібербезпека і захист даних	Безперебійне дистанційне виконання платежів та транзакцій	Забезпечення безперервності критичних функцій Казначейства	Україна під час війни

*Джерело: розробка Круглова В. В.

*Source: development by Kruglov V. V.

Далі у завершальній частині цієї статті зосередимося на поєднанні стандартних і нестандартних прийомів і організаційних механізмів для закріплення навичок роботи з даними та цифрова грамотність як ключові компетенції фахівців з публічних фінансів після війни в Україні. Особливо гостро це питання постає в контексті повоєнного відновлення України та реінтеграції демобілізованих військових ЗСУ. З одного боку, набуті на фронті навички – як-от критичне мислення, стресостійкість, орієнтація на результат – є вкрай цінними для роботи у сфері публічних фінансів. З іншого боку, тривала відірваність від цивільної освіти та кар'єри зумовлює певний цифровий розрив, який необхідно подолати. Тому вкрай важливо розробити такі методологічні підходи, які б дозволяли швидко та ефективно сформувати необхідні цифрові компетенції у ветеранів. Перш за все, мова йде про поєднання формальних та неформальних освітніх форматів. Традиційні курси та тренінги з data science, цифрової грамотності мають доповнюватися peer-to-peer навчанням, менторством, хакатонами. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації спільно з ГО «Українська ІТ-армія» у 2022 році запустили проєкт «ІТ-батальйон», який поєднує інтенсивне навчання основам кодингу та аналізу даних для ветеранів з менторською підтримкою від досвідчених фахівців. За рік існування проєкту перепідготовку пройшли понад 500 військових, 92% з яких знайшли роботу в ІТ-індустрії.

Ще один ілюстративний кейс – це ініціатива Kyiv School of Economics та Western NIS Enterprise Fund зі створення «цифрових хабів» на базі університетів у регіонах. На відміну від традиційних комп'ютерних класів, хаби пропонують ветеранам не лише навчання, але й коворкінг, нетворкінг, менторство, психологічну підтримку. За 2 роки проєкту понад 5000 демобілізованих відвідали цифрові хаби, з них 67% покращили свої цифрові навички за результатами незалежного тесту ECDL.

Окремої уваги заслуговує роль «цифрових волонтерів» – досвідчених спеціалістів з бізнесу та держсектору, які на про bono основі діляться своїми знаннями та менторять ветеранів. За даними Мінцифри, з початку повномасштабного вторгнення понад 200 фахівців з топових ІТ-компаній та держструктур долучилися до програм цифрової освіти для ветеранів. Це дозволило запустити унікальні формати навчання, як-от «coding bootcamps», «DataVets», «GovTech Challenges», які поєднують інтенсивну теорію з практичним досвідом на реальних проєктах.

Водночас не менш важливим є створення належної організаційної та мотиваційної інфраструктури для ефективного застосування цифрових навичок ветеранами на робочому місці. Зокрема мова йде про запровадження позицій Chief Data Officer (CDO) у ключових фінансових інституціях, таких як Мінфін, Казначейство, ДПС, Рахункова палата. Ці «цифрові директори» мають відповідати за розробку та реалізацію data-driven підходів, сприяти каскадуванню цифрової трансформації на всі рівні організації. Наразі в Україні лише 5% органів влади мають CDO у штаті, тоді як в країнах ОЕСР цей показник сягає 62%.

Крім того, важливо запровадити системи оцінки та винагородження держслужбовців на основі цифрових KPI – показників, які вимірюють не процес, а результат та цінність від використання даних. Ці KPI мають каскадуватися від топменеджменту до виконавців та ставати основою преміювання. Поки що в Україні домінують традиційні показники на кшталт «кількості наданих послуг», «освоєння бюджету», які не стимулюють держслужбовців опановувати нові методи роботи.

Варто також розглянути можливість запровадження цифрового кар'єрного трек (на кшталт fast-stream програм у Великобританії), який би дозволяв найбільш цифрово підкованим кадрам швидко просуватися на керівні посади незалежно від вислуги років. Поки що в Україні цифрові навички *de facto* не є обов'язковою вимогою навіть для вищих держслужбовців. Хоча *de-jure* з 2019 року діє Концепція розвитку цифрових компетентностей, де є відповідні індикатори для фінансових установ, на практиці оцінка цих компетенцій лишається формальною.

Далі сконцентруємося на деяких публічно-управлінських аспектах для інституційного і технологічного закріплення звичок і здатностей українців до стратегічного мислення та прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності – завдяки новим цифровим компетенціям у сфері публічних фінансів. Вже зрозуміло, що ключовим викликом для України у післявоєнний період буде подолання «*path dependency*» – це залежності від траєкторії попереднього розвитку, яка консервує застарілі підходи до управління публічними фінансами. Йдеться про домінування *short-termism* – орієнтації на короткострокові цілі та пріоритет поточного виконання бюджету над стратегічним плануванням. Про фокус на процесах та процедурах, а не на результатах та цінності для громадян. Про уникнення ризиків та інноваційних рішень через страх помилок. Про прийняття рішень на основі інтуїції та досвіду, а не на основі даних та доказів. Саме цифрова трансформація та розвиток відповідних компетенцій можуть стати тим каталізатором, який дозволить поступово змінити управлінську культуру в бік більшої гнучкості, інноваційності, орієнтації на майбутнє. При цьому важливо розуміти, що цифровізація – це не самоціль, а інструмент досягнення більш фундаментальних цілей. Не випадково одним з ключових принципів Цифрової стратегії України до 2025 року є «державна політика та послуги мають бути людиноцентричними, прозорими, доступними, прогнозованими та ставити інтереси громадян на перше місце».

Ілюстративним прикладом того, як цифрові компетенції сприяють стратегічному мисленню та кращому прийняттю рішень, може бути кейс Міністерства фінансів Великобританії. У 2014 році там створили аналітичний центр на основі *big data*, який допомагає оцінювати довгострокові ефекти від реформ у різних сферах – від податків до інфраструктури. Завдяки машинному навчанню алгоритми здатні моделювати альтернативні сценарії з горизонтом 10-20 років та аналізувати їх вплив на бюджет, боргову стійкість, економічне зростання. Це кардинально змінило підходи до формування фінансової політики – з екстраполяції минулих трендів на майбутнє до більш активного та *forward-looking* стратегування.

В Україні з 2019 року запроваджено середньострокове бюджетне планування на 3 роки. Втім, через брак цифрових даних, а головне – аналітичних навичок персоналу, Бюджетна декларація поки що лишається досить формальним документом зі слабким зв'язком з прийняттям конкретних рішень. За опитуваннями Рахункової палати, лише 15% фінансистів-практиків вважають, що декларація справляє істотний вплив на їх роботу. Головними перешкодами вони називають відсутність інструментів роботи з даними (45%), незацікавленість керівництва (33%), брак навчання (21%).

Іншим важливим аспектом є використання цифрових технологій для посилення підзвітності та transparency у сфері публічних фінансів. Йдеться передусім про переведення процесів бюджетування, закупівель, контролю в онлайн-формат із забезпеченням доступу громадськості в режимі реального часу. За даними Open Budget Survey, оприлюднення open spending data (тобто інформації про всі транзакції) корелює з істотним зниженням корупційних ризиків у всіх країнах світу.

Україна поступово долучається до цього тренду – запущені портали Є-data, Prozorro, Spending, де можна відстежувати рух бюджетних коштів. Втім, ці дані досі слабо використовуються для ухвалення управлінських рішень. За дослідженням ЦПК, лише 5% розпорядників перевіряють інформацію на згаданих ресурсах, тоді як 69% дізнаються про проблеми із ЗМІ. Причина – брак аналітичних компетенцій, невідомість працювати з великими даними. Як зазначив один респондент: «У мене на столі звіти і платіжки за останні 5 років, але я просто фізично не маю часу їх переглядати».

Окрему увагу слід приділити технологіям штучного інтелекту (ШІ), які здатні якісно змінити підходи до управління публічними фінансами. За прогнозами McKinsey, повноцінне впровадження ШІ у бюджетний процес може до 2025 року заощадити для держав до 400 млрд дол щороку – завдяки кращому прогнозуванню доходів, ранньому виявленню шахрайств, оптимізації контрольних процедур тощо. Приміром, в ОАЕ розроблено «розумну» систему аудиту держзакупівель на основі ШІ – «Zayed Smart Audit». Алгоритм самостійно виявляє закупівлі з ризиками (завищення цін, безтоварні операції, змови) та ранжує їх за пріоритетністю з точки зору втрат бюджету. За 2 роки система дозволила заощадити 2 млрд дирхамів.

В Україні використання ШІ в публічних фінансах поки що має спорадичний характер, хоча й з'являються перші пілотні проекти. Міністерство фінансів у 2022 році запустило чат-бот на основі ШІ для консультування громадян з питань оподаткування та бюджету. Система податкового моніторингу СМКОР, яка розробляється ДПС, також планує впровадити предиктивну аналітику для управління ризиками.

Ключовою перепорою для повномасштабного запуску ШІ-рішень лишається людський фактор – небажання фінансистів «віддавати» прийняття рішень «розумним системам». За опитуванням KPMG, 63% державних аудиторів не готові довіряти ШІ через «страх втратити контроль», а 42% визнають, що їм бракує базових знань про можливості та обмеження технології. Подолати цей скепсис

можна лише через послідовне формування нових компетенцій та роз'яснення переваг ІІІ. Підсумовуючи, наведемо узагальнюючу таблицю (табл. 2).

Таблиця 2. – Стисле узагальнення методологічних підходів до розвитку цифрових компетенцій фінансистів та очікувані ефекти

Table 2. – Brief summary of methodological approaches to developing digital competencies of financial professionals and expected effects

Методологічний підхід	Приклад застосування	Цільові компетенції	Очікуваний ефект
Поєднання формальної та неформальної цифрової освіти для ветеранів	Проект «ІТ-батальйон» Мінцифри	Data science, програмування, цифрова грамотність	Швидке працевлаштування демобілізованих в ІТ-секторі
Створення «цифрових хабів» на базі університетів у регіонах	Ініціатива KSE та Western NIS Enterprise Fund	Цифрова грамотність, нетворкінг, робота над реальними проектами	Подолання цифрового розриву між центром та периферією
Програми цифрового волонтерства від фахівців з бізнесу та держсектору	Формати «coding bootcamps», «DataVets», «GovTech Challenges»	Інтенсивне навчання, менторство, розв'язання практичних кейсів	Трансфер кращих практик з приватного сектору у публічну сферу
Запровадження позицій Chief Data Officer у фінансових органах	Розробка data-driven стратегій цифрової трансформації	Лідерство змін, стратегічне мислення, управління даними	Зміна управлінської культури в бік більшої орієнтації на дані та інновації
Оцінка держслужбовців на основі цифрових KPI	Каскадування цифрових індикаторів від топменеджменту до виконавців	Орієнтація на результат, вміння працювати з даними для прийняття рішень	Мотивація постійного розвитку цифрових навичок на робочому місці
Впровадження стратегічного планування на основі big data та ІІІ	Моделювання довгострокових ефектів реформ у Мінфіні Британії	Системне мислення, сценарний аналіз, оцінка політик	Перехід від екстраполяції минулого до проактивного формування майбутнього
Переведення бюджетних процесів в онлайн-формат з доступом громадськості	Портали Є-data, Prozorro, Open Budget	Вміння працювати з відкритими даними, дата-журналістика	Посилення підзвітності та транспарентності використання публічних коштів
Використання ІІІ для автоматизації рутинних процесів та виявлення шахрайств	«Розумний» аудит держзакупівель в ОАЕ на основі ІІІ-системи «Zayed Smart Audit»	Розуміння можливостей та обмежень ІІІ, вміння працювати з алгоритмами	Економія бюджетних ресурсів, вивільнення часу фінансистів на більш творчі завдання

*Джерело: розробка Круглова В. В. і Терещенко Д. А.

*Source: development by Kruglov V. V. and Tereshchenko D. A.

Проведений аналіз методологічних підходів до розвитку цифрових компетенцій фахівців з публічних фінансів дозволяє стверджувати, що ключовою передумовою їх ефективного формування є поєднання різних освітніх форматів: як формального навчання, так і неформальної взаємодії з колегами, менторами, фахівцями з бізнесу. Особливо це актуально для демобілізованих ветеранів, які потребують швидкої та практико-орієнтованої перепідготовки. Успішні кейси «ІТ-батальйону», «цифрових хабів», волонтерських ініціатив демонструють, що завдяки інноваційним методам – інтенсивні bootcamps, реальні проекти, peer-to-peer навчання – можливо в стислі строки подолати цифровий розрив та інтегрувати фронтовиків у високотехнологічні професії, включно зі сферою управління публічними фінансами. Водночас не менш важливо закріпити набуті компетенції через створення відповідної інфраструктури на робочому місці – як-от запровадження посад CDO та цифрових KPI для держслужбовців.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

На основі проведених вище теоретичних розвідок можна зробити такі декілька висновків і пропозицій.

1) Наявність у фінансистів сучасних знань та навичок роботи з цифровими технологіями є обов'язковою передумовою підвищення ефективності управління централізованими та децентралізованими фондами грошових коштів держави. Цифрові компетенції дають змогу оптимізувати процеси бюджетного планування, прогнозування доходів і видатків, здійснення фінансового контролю, оцінювання ризиків на основі використання новітніх аналітичних інструментів. Про це свідчить успішний досвід провідних країн світу, зокрема Естонії та Південної Кореї, де завдяки розвиненим цифровим компетенціям фахівців вдалося забезпечити стійкість та адаптивність системи публічних фінансів навіть в умовах кризових явищ.

2) Цифрові компетенції публічних управлінців відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності врядування в сучасних умовах. По-перше, вони є ключовою передумовою цифрової трансформації публічного сектора, яка дозволяє докорінно змінити моделі управління на основі даних, алгоритмів та платформ, підвищивши таким чином якість державних послуг та оптимізувавши бюджетні видатки. По-друге, цифрові навички уможливають більш інклюзивну та партисипативну модель урядування, коли громадяни не просто пасивно споживають послуги, а стають співтворцями публічної цінності завдяки використанню цифрових інструментів комунікації та співпраці. По-третє, цифрова компетентність – це найважливіший ресурс адаптивності та стійкості держави до шоків і криз, як показує гіркий досвід України часів пандемії та війни. Тому методологічно некоректно розглядати розвиток цифрових компетенцій як опцію – це категоричний імператив модернізації системи публічного управління.

3) Традиційні підходи до фінансового управління, орієнтовані на функціонування в умовах стабільності, виявляються безпорадними перед

викликами мінливого середовища у наші часи. В кризових умовах стрімко зростає розрив між потребами у фінансуванні критичних сфер та реальними бюджетними можливостями, що загрожує дефолтом. Водночас усталені процедури бюджетного планування, виконання, закупівель, контролю часто не дозволяють гнучко перерозподіляти обмежені ресурси та забезпечувати їх прозоре та підзвітне використання. Як засвідчує досвід України часів АТО та повномасштабної війни, а також міжнародна практика під час пандемії COVID-19, спроби реагувати на шоки в ручному режимі призводять до численних порушень, неефективного витрачання коштів та втрат можливостей. Відтак традиційна модель управління публічними фінансами вимагає трансформації на основі нових компетенцій фахівців.

4) Розглянуті методологічні підходи переконливо свідчать, що розвиток цифрових компетенцій фінансистів є потужним драйвером трансформації усталених бюрократичних процедур та управлінських практик у бік більшої інноваційності, прозорості та орієнтації на результат. Завдяки роботі з big data, застосуванню ШІ-рішень, переведенню процесів в онлайн можливо істотно переформувати сам стиль мислення управлінців – з короткострокової фокусованості на виконанні бюджету до стратегічного планування й управління змінами на основі доказів. Приклади Мінфіну Британії, ОАЕ, України показують, як завдяки data-driven підходам, предиктивній аналітиці, врахуванню громадської думки при прийнятті рішень змінюється філософія управління публічними фінансами. Втім, ці трансформації багато в чому залежать від готовності персоналу сприймати інновації, довіряти «розумним системам», постійно вчитися новому. Тому інвестиції у цифрові компетенції кадрів мають розглядатися як наріжний камінь реформ у сфері публічних фінансів.

Перспективними напрямками подальших досліджень розвитку цифрових компетенцій фахівців з публічних фінансів в Україні можуть бути:

- Розробка комплексної методики оцінювання цифрової зрілості фінансових інституцій на основі міжнародних стандартів та кращих практик, яка б дозволяла визначати прогалини в навичках персоналу та пріоритетні сфери для інвестицій. Така методика має поєднувати кількісні метрики (наприклад, частка автоматизованих процесів, відсоток даних у відкритому доступі) та якісні індикатори (зокрема, готовність персоналу до змін, рівень довіри до технологій). Це дозволить сформулювати об'єктивну картину поточного стану цифровізації та розробити індивідуальні стратегії розвитку компетенцій для кожної установи.

- Дослідження ефективності різних моделей цифрової освіти для публічних службовців – як з точки зору змісту (базові навички, спеціалізовані курси), так і форми навчання (офлайн-тренінги, онлайн-курси, blended learning). Особливу увагу варто приділити вивченню інноваційних форматів на кшталт microlearning, адаптивного навчання на основі ШІ, ігрових симуляцій, які довели свою результативність у бізнес-секторі. Це дозволить оптимізувати

витрати на професійний розвиток кадрів та підвищити мотивацію до навчання протягом життя.

– Аналіз кращих світових практик цифрової трансформації управління публічними фінансами та можливостей їх адаптації до українських реалій з урахуванням місцевої специфіки (наприклад, обмежених ресурсів, високої плинності кадрів, ризиків корупції). Такий бенчмаркінг дозволить обрати оптимальну модель реформ, яка поєднуватиме амбітність цілей та реалістичність їх досягнення в умовах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басюк О. Рекомендації до впровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн) у публічний сектор України на основі світового досвіду. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1 (62). С. 131–154. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-08>
2. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. №1(60). С. 116-131. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08>
3. Бліщук К. Стратегії вдосконалення управління публічними фінансами. *Ефективність державного управління*. 2023. № 67. С. 119–131. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240248>
4. Державний бюджет. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/state-budget>
5. Дзюндзюк Б. В. Використання технології блокчейн у публічному врядуванні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.121>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1520>
6. Дунаєв І., Кудь А. Конструювання майбутнього для України: від інтуїтивного пророцтва до наукового синтезу. *Вісник післядипломної освіти*. 2020. Вип. 12 (41). С. 142–159. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)-142-159](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-142-159) URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/social/Bulletin_12_41_Social_and_behavioral_sciences_Dunayev_Kud.pdf
7. Карпенко О. Цифрові компетенції публічних службовців в умовах цифрової трансформації публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 2. С. 42–52. DOI: <https://doi.org/10.33287/102210>
8. Новіченко Н. В. Цифрові компетентності публічних службовців : дис. ... д-ра філософії : 281 – публічне управління. Дніпро, 2023. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/165574>
9. Рахункова палата України. Висновки щодо стану виконання Державного бюджету України у період воєнного стану. 2022. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/10-1_2022/Vysn_10-1_2022_war.pdf
10. Федоров М. Застосунок "Дія" допоміг українцям отримати 15 держпослуг під час війни. Укрінформ. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3510365-zastosunok-dia-dopomig-ukraincam-otrimati-15-derzposlug-pid-cas-vijni-fedorov.html>
11. Чала Н., Ключка Д. Публічне управління в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 110–114. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.110>
12. Barco G., Villón-Prieto R., Lau-Hoyos E. et al. Corruption in Public Administration: Evaluation of its Impact on Government Efficiency. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*. 2024. P. 453–475. DOI: <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1117>. URL: <http://surl.li/wyrvdw>

13. Bouckaert G., Galli D., Kuhlmann S., Reiter R., Van Hecke S. European Coronationalism? A Hot Spot Governing a Pandemic Crisis. *Public Administration Review*. 2020. Vol. 80, No. 5. Pp. 765–773. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13242> URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13242>
14. Crosby B., Hart P., Torfing J. Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*. 2016. Vol. 19. Pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165> URL: https://www.researchgate.net/publication/306923294_Public_value_creation_through_collaborative_innovation
15. Dawson G. S., Thomson R. The future cybersecurity workforce: going beyond technical skills for successful cyber performance. *Frontiers in Psychology*. 2018. Vol. 9. Article 744. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00744>
16. Dunayev I., Kud A. Developing digital skills and competencies of Ukrainian specialists as a vital need in the global digital transformation era. *Pressing Problems of Public Administration*. 2020. № 1 (57). Pp. 8–17. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.01.01>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/20319>
17. Dunleavy P., Margetts H. Design principles for essentially digital governance. *111th Annual Meeting of the American Political Science Association*. 2015. Pp. 3–6. URL: <https://eprints.lse.ac.uk/64125/>
18. European Court of Auditors. Special Report: The EU's initial contribution to the public health response to COVID-19. 2021. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/Pages/DocItem.aspx?did=57722>
19. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 4. Article 101385. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131?via%3Dihub>
20. OECD Economic Outlook, Vol. 2010/2. OECD Publishing, 2010. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/eco_outlook-v2010-2-en
21. Pinsent Masons. UK Budget 2021: £100m investment in HMRC to tackle Covid-19 fraud. 2021. URL: <https://www.pinsentmasons.com/out-law/news/uk-budget-2021-100m-investment-hmrc-tackle-covid19-fraud>
22. Raudla R., Douglas J. This time was different: the budgetary responses to the pandemic-induced crisis in Estonia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2020. Vol. 32, No. 5. Pp. 847–854. URL: <https://ideas.repec.org/a/eme/jpbafm/jpbafm-07-2020-0094.html>
23. Silva E., Marques R. Blockchain in the public sector: a systematic literature review. *AtoZ novas práticas em informação e conhecimento*. 2021. № 10. Article 11. URL: https://www.researchgate.net/publication/366702196_Blockchain_in_the_public_sector_a_systematic_literature_review
24. Stiglitz J. E. The Revolution of Information Economics: The Past and the Future. NBER Working Papers. 2017. No. 23780. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23780>
25. Yang C., Gu M., Albitar K. Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 208. Article 123722. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.10.2024 р.

Kruhlov V. V.,

*Doctor of Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Sociology and Public Administration,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
2 Kyrpychova street, Kharkiv, 61002, Ukraine*

e-mail: Vitalii.Kruhlov@khpi.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-7228-8635>

Tereshchenko D. A.,

*Doctor of Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Sociology and Public Administration,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
2 Kyrpychova street, Kharkiv, 61002, Ukraine*

e-mail: dina.tereshchenko@khpi.edu.ua <https://orcid.org/0000-0003-0633-0097>

Kosenko A. V.,

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

e-mail: a.v.kosenko@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-4006-2295>

DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCIES IN PUBLIC FINANCE AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE PUBLIC GOVERNANCE IN EMERGENCY SITUATIONS AND WARTIME

Annotation. The article examines the pressing issue of developing digital competencies in public finance as a key prerequisite for effective public governance during emergency situations and wartime. It emphasizes that the modern world, marked by high turbulence, demands public finance professionals to possess not only traditional expertise but also advanced digital skills, including data analysis, digital literacy, strategic thinking, and the ability to make informed decisions under uncertainty. The impact of emergencies, particularly armed conflicts, on the public finance system is analysed, highlighting the need for modernization of management approaches through the integration of innovative digital technologies. The paper systematizes the theoretical and methodological foundations of developing digital competencies, defining their essence, structure, and significance for enhancing the efficiency of the budgeting process, revenue and expenditure management, financial risk monitoring, and accountability. The distinctive features of implementing digital competencies during wartime are outlined, focusing on the extraordinary strain on public finance systems caused by budget deficits, shifting funding priorities, and the need for rapid responses to humanitarian challenges. Particular attention is paid to methodological approaches for developing digital competencies among public finance professionals. These include building skills in data analysis, strategic thinking, leveraging artificial intelligence technologies, automating processes, and ensuring financial transparency. Practical cases from Ukraine, the United Kingdom, Estonia, and other countries are presented, illustrating successful experiences in the digital transformation of public financial management. The authors propose a combination of formal and informal educational formats, including veteran training, the introduction of Chief Data Officer positions, digital key performance indicators (KPIs) for public officials, and the integration of artificial intelligence into budgeting processes. The study substantiates that the development of digital competencies is not only a tool for enhancing the efficiency of public financial management but also a critical factor in ensuring institutional resilience during emergencies and wartime challenges. The conclusions of the article aim to foster a new governance culture oriented towards innovation, transparency, and adaptability, which will form the foundation for Ukraine's recovery and development in the post-war period.

Key words: *public governance, digital competencies, public finance, emergency conditions, governance under extraordinary circumstances, state finance, wartime challenges, data analysis, accountability, budgeting process.*

REFERENCES

1. Basiuk, O. (2023). Recommendations for implementing distributed ledger (blockchain) technologies in Ukraine's public sector based on global experience. *Actual Problems of Public Administration*, 1(62), 131–154. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-08> [in Ukrainian].
2. Basiuk, O.P. (2022). Digital technologies in optimization of the budget process: best international experience and conclusions for Ukraine. *Actual Problems of Public Administration*, 1(60), 116–131. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08> [in Ukrainian].
3. Blishchuk, K. (2023). Strategies for improving public finance management. *Effectiveness of Public Administration*, 67, 119–131. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240248> [in Ukrainian].
4. Ministry of Finance of Ukraine (2025). State budget. URL: <https://mof.gov.ua/uk/state-budget> [in Ukrainian].
5. Dziundziuk, B.V. (2023). Blockchain technology application in public governance. *Investments: Practice and Experience*, 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.121>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1520> [in Ukrainian].
6. Dunayev, I., & Kud, A. (2020). Constructing Ukraine's future: From intuitive prophecy to scientific synthesis. *Bulletin of Postgraduate Education*, 12(41), 142–159. [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)-142-159](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-142-159). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/social/Bulletin_12_41_Social_and_behavioral_sciences_Dunayev_Kud.pdf [in Ukrainian].
7. Karpenko, O. (2022). Digital competencies of public servants in the context of digital transformation of public administration. *Public Administration and Local Self-Government*, 2, 42–52. DOI: <https://doi.org/10.33287/102210> [in Ukrainian].
8. Novichenko, N.V. (2023). Digital competencies of public servants [Doctoral dissertation, National Mining University]. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/165574> [in Ukrainian].
9. Accounting Chamber of Ukraine. (2022). Conclusions on the state of execution of the State Budget of Ukraine during martial law. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/10-1_2022/Vysn_10-1_2022_war.pdf [in Ukrainian].
10. Fedorov, M. (2022). The "Diia" app helped Ukrainians access 15 government services during the war. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3510365-zastosunok-dia-dopomig-ukraincam-otrimati-15-derzposlug-pid-cas-vijni-fedorov.html> [in Ukrainian].
11. Chala, N., & Kliuchka, D. (2019). Public administration in the digital economy. *Economy and the State*, 5, 110–114. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.110> [in Ukrainian].
12. Barco, G., Villón-Prieto, R., Lau-Hoyos, E., et al. (2024). Corruption in public administration: Evaluation of its impact on government efficiency. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 453–475. DOI: <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1117> URL: <http://surl.li/wyrvdw>
13. Bouckaert, G., Galli, D., Kuhlmann, S., Reiter, R., & Van Hecke, S. (2020). European coronationalism? A hot spot governing a pandemic crisis. *Public Administration Review*, 80(5), 765–773. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13242>
14. Crosby, B., Hart, P., & Torfing, J. (2016). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19, 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
15. Dawson, G.S., & Thomson, R. (2018). The future cybersecurity workforce: Going beyond technical skills for successful cyber performance. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 744. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00744>
16. Dunayev, I., & Kud, A. (2020). Developing digital skills and competencies of Ukrainian specialists as a vital need in the global digital transformation era. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(57), 8–17. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.01.01>

17. Dunleavy, P., & Margetts, H. (2015). Design principles for essentially digital governance. *111th Annual Meeting of the American Political Science Association*, 3–6. URL: <https://eprints.lse.ac.uk/64125/>
18. European Court of Auditors. (2021). Special report: The EU's initial contribution to the public health response to COVID-19. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/Pages/DocItem.aspx?did=57722>
19. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
20. OECD. (2010). OECD Economic Outlook, Vol. 2010/2. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/eco_outlook-v2010-2-en
21. Pinsent Masons. (2021). UK Budget 2021: £100m investment in HMRC to tackle COVID-19 fraud. URL: <https://www.pinsentmasons.com/out-law/news/uk-budget-2021-100m-investment-hmrc-tackle-covid19-fraud>
22. Raudla, R., & Douglas, J. (2020). This time was different: The budgetary responses to the pandemic-induced crisis in Estonia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 847–854. URL: <https://ideas.repec.org/a/eme/jpbafm/jpbafm-07-2020-0094.html>
23. Silva, E., & Marques, R. (2021). Blockchain in the public sector: A systematic literature review. *AtoZ novas práticas em informação e conhecimento*, 10, Article 11. URL: https://www.researchgate.net/publication/366702196_Blockchain_in_the_public_sector_a_systematic_literature_review
24. Stiglitz, J.E. (2017). The revolution of information economics: The past and the future. NBER Working Papers, 23780. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23780>
25. Yang, C., Gu, M., & Albitar, K. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, Article 123722. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>

The article was received by the editors 06.09.2024.

The article is recommended for printing 20.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-20>
УДК 351.746:323.21:659.2

Статівка Наталія Валеріївна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач 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: nstativka@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-0903-6256>

РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЧНОГО НАРАТИВУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу у формуванні ефективного публічного управління в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. Розглядається проблема забезпечення соціальної стійкості, згуртованості суспільства та підвищення довіри до державних інституцій в умовах затяжної війни та масштабних гуманітарних викликів. У статті висвітлено основні концептуальні підходи до інклюзивності в публічному управлінні, що базуються на принципах діалогічної комунікації, людиноцентризму та паритетної взаємодії між владою та громадянами. На основі порівняльного аналізу комунікаційних практик Хорватії, Грузії та Ізраїлю, що стикалися із затяжними збройними конфліктами, виокремлено ключові принципи побудови інклюзивних комунікацій: залучення соціально вразливих груп, адаптація наративів до локальних контекстів, інтеграція цифрових платформ для взаємодії з громадянами та формування об'єднаного стратегічного наративу. Особливу увагу приділено специфіці застосування інклюзивних підходів в Україні, яка перебуває у стані війни з Росією. Проаналізовано чинні стратегії публічної комунікації українських інституцій, зокрема в контексті інформаційної реінтеграції тимчасово окупованих територій, підтримки внутрішньо переміщених осіб та родин загиблих. Розроблено концептуальну модель інтеграції принципів інклюзивності в стратегічний наратив публічного управління, яка передбачає формування «історії надії», залучення громадян до процесу прийняття рішень, використання емпатичної комунікації для подолання психологічних травм та зміцнення соціальної згуртованості. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що інтегрує теоретичні засади публічного управління, соціальної психології, конфліктології та комунікативістики.

Як цитувати: Статівка Н. В. Роль інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу в публічному управлінні в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 287–306. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-20>

In cites: Stativka, N.V. (2024). The role of inclusive communications and strategic narrative in public administration under martial law and emergency conditions. *State Formation*, no. 2 (36), 287–306. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-20> [in Ukrainian].

Емпіричну базу складають кейс-стаді міжнародного досвіду та контент-аналіз офіційних документів і соціологічних опитувань в Україні. Основні висновки демонструють, що ефективна інтеграція інклюзивних підходів у стратегічні комунікації здатна забезпечити консолідацію суспільства, зміцнити легітимність державних інституцій та сприяти формуванню основ для післявоєнної відбудови України. Запропонована модель може бути адаптована до використання як на національному, так і місцевому рівнях публічного управління.

Ключові слова: *інклюзивні комунікації, стратегічні комунікації, співпраця, публічне управління, воєнний стан, надзвичайні умови, гуманітарна криза, соціальний діалог.*

Актуальність дослідження і постановка проблеми. Забезпечення стійкості та ефективності публічного управління в умовах затяжної війни та пов'язаних з нею численних руйнувань і суспільних потрясінь постає одним з найгостріших викликів сучасної України. Попри героїчні зусилля нації щодо відсічі збройної агресії РФ, тривалий воєнний конфлікт спричинив масштабні кризи в усіх сферах державного та суспільного життя, а руйнування критичної інфраструктури, вимушене переміщення мільйонів громадян, розрив усталених зв'язків та постійні безпекові загрози створюють безпрецедентно складні умови для функціонування органів влади. В цій ситуації гостро постає проблема формування інклюзивних, адаптивних та «відновлювальних» моделей публічного управління, які здатні гарантувати безперебійне надання життєво необхідних послуг та підтримувати суспільну єдність в умовах перманентних криз, невизначеності та асиметричних загроз [27]. Ключовою передумовою досягнення цієї мети є вибудовування системної комунікації між органами влади і суспільством на засадах інклюзивності, підзвітності, транспарентності, що передбачає залучення усіх соціальних груп до процесів вироблення та реалізації політики, врахування потреб і запитів вразливих категорій населення, підтримання постійного діалогу з громадянами [1; 25].

Відповідно, стратегічні комунікації, що розглядаються як цілеспрямоване використання інформаційно-комунікаційних каналів для роз'яснення державної політики та формування суспільного порозуміння, набувають критично важливого значення. Найновіші дослідження виділяють наступні тренди у трансформації стратегічного наративу та комунікаційних підходів в публічному секторі: 1) перехід від односторонньої трансляції меседжів до інтерактивної взаємодії з громадянами з використанням цифрових платформ; 2) адаптація контенту і форматів комунікації до специфічних потреб та особливостей різних цільових аудиторій; 3) зміщення фокусу з ретроспективного інформування на активне залучення громадян до обговорення планів і візій майбутнього [1]; 4) перенесення акцентів зі «спін-докторингу» і «продажу політики» на відкритий діалог щодо викликів і пошук спільних рішень; 5) широке застосування підходів «емпатичної комунікації», спрямованої на подолання тривожності та песимістичних настроїв в умовах кризи [9; 25]. Інтеграція цих стратегій дозволяє публічним інституціям не лише інформувати суспільство,

але й «давати надію», згуртовувати громадян навколо спільного наративу та цінностей, долати психологічну травму війни. Відтак, проблема розробки інклюзивних підходів до формування стратегічного наративу набуває особливої актуальності для сучасної України, яка в умовах масштабного збройного конфлікту та спричинених ним руйнувань потребує потужної «комунікації надії», здатної мобілізувати суспільство на протистояння агресору та плідну співпрацю заради майбутнього.

Огляд останніх публікацій і виявлення раніше не вирішених питань.

Тематика інклюзивних комунікацій в публічному управлінні та їх ролі в подоланні кризових явищ привертає дедалі більшу увагу науковців з різних галузей знань: комунікативістики, політології, соціології, психології, конфліктології, безпекових студій. Теоретичні засади дослідження цієї проблеми заклали концепції «двосторонньої симетричної комунікації» Дж. Грюніга, «діалогічних підходів» К. Боздога, «колаборативного врядування» К. Анселла і А. Гаша, які наголошували на важливості паритетної взаємодії між органами влади та громадянами, спільного вироблення політик та рішень [11]. Ці ідеї набули розвитку в сучасних дослідженнях «інклюзивного публічного управління», яке розглядається як залучення усіх соціальних груп і територій до процесів вироблення та імплементації політик з урахуванням їх специфічних потреб, цінностей та очікувань [9; 17]. На прикладах різних країн вчені доводять, що інклюзивні партисипаторні підходи підвищують легітимність і підзвітність влади, сприяють подоланню соціальних розколів, зміцнюють довіру та згуртованість спільнот, що має критичне значення в турбулентні часи [30].

Зокрема, низка досліджень присвячена ролі інклюзивного стратегічного наративу в об'єднанні суспільства та подоланні травматичного досвіду під час затяжних воєнних конфліктів і гуманітарних криз. На кейсах Північної Ірландії, Боснії та Герцеговини, Колумбії вчені показують, що саме завдяки формуванню спільного «дискурсу надії», залученню різних соціальних груп до обговорення візії майбутнього, визнанню страждань постраждалих громад вдалося досягти примирення та встановити довгостроковий мир [17; 20]. При цьому підкреслюється важливість адаптації стратегічного наративу до локального контексту, використання «мови емпатії», залучення лідерів громадської думки з різних таборів [22]. Також дослідники вказують на потенціал цифрових технологій та платформ як інструментів розширення інклюзивності комунікацій та діалогу, водночас застерігаючи щодо ризиків поширення дезінформації та поляризації в онлайн-просторі.

Попри значну увагу до проблематики інклюзивних комунікацій у світовій науці, ця тема залишається малодослідженою у вітчизняному науковому дискурсі. Хоча окремі аспекти трансформації комунікаційних стратегій органів влади в умовах війни висвітлюються в працях Є. Магди, Т. Попової, Г. Почепцова, Е. Афоніна, В. Сичової, О. Васильковського та ін., комплексний аналіз впровадження інклюзивних підходів до формування стратегічного наративу досі відсутній. Зокрема, бракує досліджень щодо механізмів

залучення вразливих груп (ВПО, постраждалих від війни, родин загиблих) до вироблення візії післявоєнного майбутнього; розробки специфічних форматів комунікації зі спільнотами тимчасово окупованих територій; використання діалогічних цифрових платформ для відновлення довіри та зміцнення соціальної згуртованості в умовах руйнівних наслідків війни. Відтак, попри наявний доробок, ця стаття спрямована на заповнення кількох прогалів. По-перше, вона пропонує інтеграцію концепту стратегічного наративу з принципами інклюзивних комунікацій в єдину аналітичну рамку. По-друге, на відміну від більшості досліджень, зосереджених на досвіді розвинених країн, ця стаття враховує специфіку України, яка в умовах «довгої» війни потребує інноваційних підходів до об'єднання та надихання суспільства. По-третє, стаття поєднує теоретичні положення з аналізом емпіричних даних щодо комунікаційних практик та розробкою практичних рекомендацій для публічних інституцій, що посилює її прикладне значення.

Мета статті – обґрунтувати роль інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу у побудові ефективного публічного управління в умовах триваючого воєнного стану і надзвичайних умов в Україні. Відповідно до мети вирішуються дослідницькі задачі статті:

- 1) концептуалізувати поняття інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу у контексті публічного управління;
- 2) дослідити кращі міжнародні практики побудови інклюзивних моделей комунікацій у періоди триваючого три роки воєнного стану і надзвичайних умов;
- 3) розробити практичні рекомендації щодо інтеграції інклюзивних підходів у стратегічний наратив державних інституцій в Україні в умовах воєнного стану і надзвичайних умов.

Об'єкт дослідження – організація і взаємодія з громадськістю під час інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу в умовах триваючого три роки воєнного стану і надзвичайних умов.

Методологія дослідження. В основу методології цієї статті покладено комплексний міждисциплінарний підхід, що інтегрує теоретичні напрацювання з галузей публічного управління, комунікативістики, соціальної психології та конфліктології. Такий підхід дозволяє всебічно розкрити багатоаспектну проблематику побудови інклюзивних комунікацій та формування стратегічного наративу в умовах «довгої» кризи, спричиненої затяжним воєнним конфліктом. Теоретико-методологічний фундамент дослідження складають концепції інклюзивного публічного управління (*inclusive public governance*), діалогічних комунікацій (*dialogic communications*), стратегічного наративу (*strategic narrative*) та соціальної згуртованості (*social cohesion*). На базі синтезу цих теорій розроблено аналітичну рамку для оцінювання інклюзивності комунікаційних практик публічних інституцій та «сили» стратегічного наративу в контексті об'єднання суспільства навколо спільного бачення майбутнього.

Емпіричну базу статті формують дані, отримані виключно кабінетними методами. Зокрема, для виявлення кращих практик інклюзивних комунікацій та побудови стратегічних наративів в умовах тривалих криз проведено порівняльний аналіз кейсів публічного управління в країнах, що переживали багаторічні воєнні конфлікти (Ізраїль, Колумбія, Боснія і Герцеговина). Джерелами даних слугували аналітичні огляди провідних міжнародних аналітичних центрів, звіти урядових та неурядових організацій відповідних країн, академічні публікації з проблем комунікацій в умовах затяжних конфліктів. Для діагностування поточного стану реалізації інклюзивних підходів та наративних стратегій в публічному секторі України здійснено контент-аналіз офіційних документів (Стратегії комунікації щодо деокупації й реінтеграції тимчасово окупованих територій, Стратегії інформаційної реінтеграції Криму та Донбасу) та публічних виступів топ-посадовців.

Виклад основного матеріалу розпочнемо з Концептуалізації інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу в контексті публічного управління. В умовах безпрецедентних викликів, спричинених затяжною війною, українська держава постала перед нагальною потребою вибудовування принципово нових моделей комунікації та взаємодії з суспільством. Масштабні руйнування, гуманітарні кризи, вимушене переміщення значної частини населення та атмосфера невизначеності вимагають від органів влади не просто інформування громадян, а й формування об'єднаного стратегічного наративу, який би надихав та мобілізував суспільство, пропонував чітку візію майбутнього попри складнощі сьогодення. Ключовою передумовою дієвості такого наративу є його укоріненість в принципах інклюзивності, тобто залучення усіх соціальних груп та спільнот до процесу його вироблення та трансляції [12, с. 24]. Відтак, осмислення сутності та механізмів інклюзивних комунікацій і стратегічного наративу в контексті публічного управління постає важливим теоретико-прикладним завданням, що потребує ґрунтового міждисциплінарного аналізу.

Поняття інклюзивності (від лат. «include» – включати, охоплювати) увійшло в науковий та суспільно-політичний дискурс на початку 2000-х як відповідь на виклики зростаючої соціальної нерівності, дискримінації вразливих груп, дефіциту представництва меншин у процесах вироблення політики. У широкому сенсі інклюзивність тлумачиться як залученість усіх членів суспільства, незалежно від їхніх фізичних, культурних, соціальних, економічних особливостей чи обставин, до повноцінної участі в усіх сферах суспільного життя на засадах рівності та недискримінації. У контексті публічного управління принцип інклюзивності передбачає забезпечення рівного доступу усіх громадян та їх об'єднань до процесів творення політики з урахуванням їхніх специфічних потреб і запитів [12, с. 132–133].

Екстраполюючи концепт інклюзивності на царину комунікацій в публічній сфері, можемо окреслити інклюзивні комунікації як цілеспрямовану діяльність органів влади з налагодження стійких каналів симетричної взаємодії

з різними соціальними групами та територіальними спільнотами на засадах відкритості, довіри, емпатії та співучасті. На відміну від односторонньої трансляції інформації, притаманної традиційним підходам, інклюзивні комунікації орієнтовані на постійний діалог, спільне осмислення суспільних проблем та пошук взаємоприйнятних рішень із залученням усіх зацікавлених сторін [28, с. 64]. Важливим аспектом інклюзивності є адаптація контенту і форматів комунікації до специфічних потреб та особливостей різних цільових аудиторій, подолання бар'єрів, що можуть обмежувати доступ окремих груп (осіб з інвалідністю, національних меншин, літніх людей тощо) до публічної інформації та обговорення [14, с. 237].

Інтегральною складовою інклюзивних комунікацій в публічному управлінні є формування і трансляція об'єднавчого стратегічного наративу. У найширшому розумінні наратив (від лат. «narratio» – розповідати, пояснювати) – це впорядкована послідовність тверджень, що пояснюють певні події чи явища та пропонують їх інтерпретацію. В політичному контексті наратив виступає потужним символічним інструментом, що формує спільні сенси, цінності, емоційні стани, мобілізує на колективні дії. На відміну від ситуативних меседжів, стратегічний наратив закладає цілісне бачення минулого, теперішнього і майбутнього певної спільноти, пояснює її базові цінності, виклики та прагнення. Як відзначає професор Гарвардського університету М. Кастельс, в умовах кризи саме змагання наративів значною мірою визначає траєкторії суспільного розвитку та здатність держав і спільнот до відновлення [3, с. 21].

Поєднання концептів інклюзивності та стратегічного наративу дозволяє окреслити цілісну рамку інклюзивних стратегічних комунікацій в публічному управлінні. За визначенням Проекту ЄС «EU-STRAT», інклюзивний стратегічний наратив – це «система послідовних тверджень і аргументів, сформована в процесі широкого суспільного діалогу, яка відображає розмаїтий життєвий досвід та очікування різних соціальних груп та спільнот, об'єднує їх навколо спільних цілей і цінностей та мобілізує на колективні зусилля задля бажаних суспільних змін» [7, с. 12]. На практиці це передбачає залучення представників різних соціальних груп (за віком, статтю, місцем проживання, соціально-економічним статусом, ідеологічними поглядами тощо) до вироблення ключових тез і меседжів стратегічного наративу, використання різноманітних комунікаційних каналів для його трансляції, постійний зворотний зв'язок та адаптацію до динаміки суспільних настроїв.

Особливої ваги інклюзивний стратегічний наратив набуває в умовах гуманітарних криз та воєнних конфліктів, коли держава і суспільство стикаються з екзистенційними загрозами. У часи катаклізмів, спільноти потребують не лише матеріальної підтримки, але й символічної репрезентації, яка б відображала травми і досвід постраждалих, давала емоційну розраду та надихала на відновлення [13, с. 98]. Відтак, інклюзивний наратив постає потужним інструментом подолання суспільної фрагментації, зміцнення соціальної солідарності та психологічної стійкості громадян. Дослідження

трансформації стратегічних комунікацій під час Балканських воєн 1990-х, довели, що саме завдяки зверненню до інклюзивних форм публічного діалогу, які давали голос жертвам конфлікту незалежно від етнічної приналежності, залученню громадських активістів та лідерів з різних сторін до спільних комунікаційних кампаній, вдалося зменшити міжгрупове відчуження, закласти підвалини примирення [26].

Натомість, нездатність сформувати інклюзивний консенсусний наратив в умовах тривалої кризи може обернутися деструктивними наслідками. Аналізуючи невдачі інформаційної політики урядів Іраку та Афганістану, А. Майлс доводить, що «брак комунікації з локальними спільнотами, переважання пропагандистського контенту та ігнорування травматичного досвіду цивільного населення суттєво підірвали легітимність влади та віру в можливість мирної розбудови» [18, с. 55]. Схожу ситуацію можна було спостерігати під час дводенної російсько-грузинської війни 2008 року, коли брак діалогу з етнічними меншинами та односторонній героїчний наратив уряду М. Саакашвілі посилювали суспільні розколи та взаємну недовіру [4, с. 282–283].

Натомість, досвід Хорватії в період збройного конфлікту 1991-95 рр. засвідчує потенціал інклюзивного стратегічного наративу для суспільної консолідації. Попри масштабні руйнування та гуманітарну катастрофу, хорватська влада послідовно впроваджувала широкі комунікаційні кампанії, що апелювали до спільної історичної пам'яті, героїчних сторінок визвольної боротьби, цінностей міжетнічної співпраці. Завдяки залученню громадянського суспільства, релігійних лідерів, авторитетних митців до спільного обговорення візії «життя після війни», постійному акцентуванню на силі та стійкості хорватського народу, посиленню на успішний досвід повоєнної відбудови інших країн, вдалося підтримати моральний дух суспільства та закласти основи реінтеграції. Подібні підходи можемо простежити і в комунікаціях керівництва Ізраїлю під час операції в Газі 2014 р. Активне роз'яснення національної позиції на міжнародних майданчиках поєднувалося з постійним діалогом з ізраїльським суспільством, відкритим визнанням втрат, щоденним інформуванням про проміжні здобутки та запевненням щодо неминучої перемоги. Широке публічне обговорення сценаріїв «наступного дня» за участі різних політичних сил, громадських асоціацій, бізнес-спільноти дозволило сформувати цілісну «історію надії», що мобілізувала ізраїльтян на спільні зусилля [24, с. 174].

На основі теоретичного аналізу та вивчення кращих практик можемо виділити такі ключові виміри інклюзивного стратегічного наративу в публічному управлінні:

1) Змістовий вимір: відображення розмаїтого життєвого досвіду, потреб, інтересів, очікувань різних соціальних груп та спільнот; наголос на спільних демократичних цінностях, громадянській ідентичності, соціальній солідарності та взаємодопомозі; чітке окреслення екзистенційних викликів та загроз, що постали перед суспільством; пропонування реалістичної і надихаючої візії майбутнього, опертої на наявні ресурси та спільні зусилля усіх суб'єктів.

2) Процедурний вимір: залучення представників різних соціальних груп до процесу вироблення ключових тез і меседжів стратегічного наративу шляхом громадських консультацій, експертних обговорень, фокус-груп, онлайн-форумів тощо; постійний моніторинг суспільних настроїв та корегування комунікаційних підходів; використання різноманітних каналів та адаптованого контенту для охоплення усіх цільових аудиторій.

3) Інституційний вимір: чіткий розподіл повноважень між органами влади щодо розробки та імплементації інклюзивного стратегічного наративу; узгодження підходів на центральному та місцевому рівнях; забезпечення належної професійної підготовки комунікаційних фахівців; гарантування суспільного контролю та підзвітності щодо реалізації комунікаційних кампаній.

Узагальнюючи ці концептуальні положення, можемо стверджувати, що саме брак інклюзивності та надмірна пропагандистська спрямованість комунікацій зумовили провали інформаційних кампаній в Іраку, Афганістані та Грузії під час затяжних конфліктів. Натомість, досвід Хорватії та Ізраїлю переконливо демонструє, що широке залучення різних соціальних груп до вироблення об'єднавчого наративу, гнучке реагування на динаміку суспільних настроїв, апеляції до цінностей солідарності та стійкості дозволяють досягти консолідації соціуму попри руйнівні наслідки воєнного протистояння. Відтак, дослідження кращих міжнародних практик побудови інклюзивних моделей комунікацій в кризові періоди постає актуальним науково-прикладним завданням, вирішення якого здатне збагатити вітчизняну управлінську думку та сприяти виробленню дієвих підходів до зміцнення соціальної згуртованості й підвищення легітимності публічних інституцій.

В умовах затяжних збройних конфліктів та гуманітарних криз публічні інституції стикаються з безпрецедентними викликами щодо підтримання суспільної стабільності, забезпечення базових потреб громадян, мобілізації ресурсів для відновлення. Ключову роль у досягненні цих цілей відіграють ефективні комунікаційні стратегії, здатні об'єднати фрагментоване суспільство навколо спільних цінностей та візії майбутнього. В цьому контексті особливої ваги набувають інклюзивні моделі комунікації, зорієнтовані на залучення усіх соціальних груп та спільнот до вироблення публічної політики, врахування їхнього розмаїтого досвіду та потреб, забезпечення рівного доступу до інформації та процесів прийняття рішень. Для цього звернемося до вивчення репрезентативних кейсів побудови інклюзивних комунікаційних моделей в інших країнах, що зазнали руйнівного впливу тривалих воєнних конфліктів.

Зокрема, показовим є досвід державних інституцій Хорватії під час та після війни за незалежність 1991–1995 років. Попри катастрофічні руйнування та масштабне вимушене переміщення населення, уряд Ф. Туджмана зміг втримати єдність хорватської політичної нації завдяки повсюдному впровадженню інклюзивних підходів до комунікації як з суспільством загалом, так і з найбільш вразливими групами. На загальнонаціональному рівні були ініційовані широкі громадські обговорення стратегії посткризового відновлення

із залученням парламентських партій, профспілок, релігійних організацій, переміщених осіб. Через мережу громадських приймалень та «караванів діалогу» громадяни з різних регіонів могли долучитися до формулювання ключових політичних рішень [6, с. 215]. Паралельно розгорталися адресні комунікаційні кампанії, спрямовані на подолання травми та песимістичних настроїв серед постраждалого населення. Як описує хорватська дослідниця В. Попович, групи психосоціальної підтримки та мобільні культурні центри працювали безпосередньо в таборах переселенців, даючи людям змогу висловити свій біль, розповісти свої історії, а водночас – почути історії інших, відчувати суспільну солідарність, побачити хоча б проблески надії на гідне життя. Через систему «громадянської освіти у кризовий час» молодь залучали до волонтерської роботи з відновлення зруйнованої інфраструктури, що дозволило зміцнити горизонтальні зв'язки між представниками різних етнічних та релігійних груп [29, с. 580].

Важливим елементом хорватської комунікаційної стратегії була інклюзивна публічна дипломатія. Офіційний Загреб доклав чималих зусиль для інтернаціоналізації конфлікту, здобуття підтримки демократичних країн і міжнародних організацій, водночас послідовно наголошуючи, що конфлікт спровокований виключно зовнішньою агресією, а не внутрішніми суперечностями [19]. МЗС організовувало публічні заходи та культурні ініціативи в столицях держав ЄС та Північної Америки із залученням представників різних верств населення – від політиків та інтелектуалів до вимушених переселенців та постраждалих від бойових дій. Це дозволило не лише здобути міжнародне визнання та ресурсну допомогу, але й протидіяти спробам дегуманізації конфлікту, підживити віру хорватських громадян у свою правоту і невідворотність перемоги. Як підсумовує Д. Йованович, «саме інклюзивна «народна дипломатія» стала асиметричною відповіддю маленької країни на агресію значно потужнішого супротивника» [15, с. 301].

Подібний кейс демонструє і досвід Грузії під час та після триденної війни з Росією у 2008 році. На початковому етапі комунікаційна стратегія уряду М. Саакашвілі була досить хаотичною та реактивною, зводячись переважно до спроб оперативно реагувати на інформаційні атаки Москви. Однак вже за місяць відбулася концептуальна переорієнтація на засади інклюзивності. В умовах обмеженості ресурсів акцент було зроблено на залучення усіх патріотичних сил – громадських лідерів, волонтерських рухів, діаспорних організацій – до розробки об'єднавчого «наративу незламності» [10, с. 18].

На тлі руйнувань та гуманітарної кризи ключові меседжі апелювали до спільних демократичних цінностей, історичної пам'яті боротьби за незалежність, прикладів успішного подолання попередніх конфліктів. При Адміністрації Президента було створено Національний форум соціальної згуртованості, який став координаційним центром інклюзивної комунікації. За свідченням Т. Пенделі, завдяки його роботі «вдалося істотно послабити відцентрові тенденції серед національних меншин, залучити внутрішньо

переміщених осіб до відновлення громад, зберегти людський потенціал країни та віру в майбутнє» [8, с. 281]. Важливу роль зіграли публічні комеморативні заходи за участі лідерів різних конфесій та регіональних спільнот, які дозволили ушанувати пам'ять загиблих, уникаючи конфронтаційної риторики. Адресна підтримка вразливих груп та постійний громадський діалог посприяли поступовій детравматизації колективної свідомості.

На окрему увагу заслуговує інклюзивна європеїзація комунікаційної стратегії офіційного Тбілісі. Попри невдачі в протистоянні Росії, грузинському керівництву вдалося утримати чіткий курс на прискорену інтеграцію до політичних та економічних структур ЄС. Апеляції до «цивілізаційного вибору» грузинського народу, «повернення до європейської сім'ї», підписання Угоди про Асоціацію з ЄС у 2014 р. запуск реформ на основі європейських практик створили потужний об'єднавчий наратив, який не лише сприяв внутрішній консолідації, але й приніс відчутні зовнішньополітичні дивіденди. Як відзначили К. Какачія та Н. Мачаваріані, саме завдяки інклюзивній «народній європеїзації», Грузія змогла зберегти державність та розпочати поступальний рух в бік демократичного розвитку попри збереження «заморожених конфліктів» з РФ [16, с. 497].

Ще одним повчальним кейсом є досвід Ізраїлю, який упродовж своєї новітньої історії неодноразово стикався з затяжними збройними конфліктами, що несли руйнівні гуманітарні та психологічні наслідки. Попри гостроту внутрішньополітичних протиріч та етнорелігійних розколів, ізраїльські уряди послідовно впроваджували інклюзивний підхід до стратегічних комунікацій як всередині країни, так і на міжнародній арені. Широкі суспільні дискусії щодо шляхів досягнення сталого миру, залучення арабських партій до коаліційних переговорів, пошук балансу між вимогами безпеки та нормами демократії стали запорукою національної єдності в моменти екзистенційних загроз. Особливо показовим є період ліванської кризи 2006 р., коли Ізраїль вкотре став об'єктом масованих ракетних обстрілів з боку радикального угруповання «Хезболла». Зважаючи на глибоку суспільну травму, спричинену Другою Інтіфадою і терактами, ізраїльське керівництво зацентрувало комунікації на мотивах турботи про безпеку громадян та протидії екзистенційним загрозам. Завдяки регулярному інформуванню населення, роз'ясненню логіки і перебігу антитерористичної операції, створенню майданчиків для висловлення громадської думки, вдалося забезпечити безпрецедентно високий рівень суспільної довіри до силових структур.

Водночас, ізраїльські стратеги активно залучали громадських активістів, представників арабської громади, правозахисників до комунікації гуманітарного виміру кризи на міжнародній арені: тоді це дозволило послабити критику на адресу «непропорційного застосування сили», продемонструвати готовність до діалогу з поміркованими силами. Думаю, що публічна дипломатія Ізраїлю будувалася на наративі «м'якої сили», який виходив за рамки логіки протистояння та відкривав перспективу примирення.

У методологічному плані, зіставлення досвіду трьох держав, що стикалися з затяжними збройними конфліктами: Хорватії, Грузії та Ізраїлю, – дозволяє виокремити кілька наскрізних принципів побудови інклюзивних комунікаційних моделей в умовах кризи. По-перше, це пріоритезація людиноцентричного підходу: системного залучення громадян, в т.ч. з вразливих груп, – до обговорення та впровадження публічних політик. По-друге, це проактивність та стратегічність комунікації, зорієнтованої на запобігання ескалації конфлікту та пошук консенсусних рішень. По-третє, це комплементарність внутрішнього та зовнішнього вимірів комунікації, коли зміцнення соціальної згуртованості всередині країни поєднується з інклюзивною публічною дипломатією. Ці орієнтири можуть слугувати надійним дороговказом і для українських інституцій, які потребують нових моделей взаємодії з суспільством в умовах небачених раніше руйнувань та гуманітарних катаклізмів (табл. 1).

Таблиця 1. – Порівняльна таблиця інклюзивних комунікаційних моделей в умовах затяжних воєнних конфліктів

Table 1. – Comparative table of inclusive communication models in conditions of protracted military conflicts

Параметр	Хорватія (1991-1995)	Грузія (2008)	Ізраїль (2006)
Ключові підходи	- широкі громадські обговорення стратегії відновлення - адресні кампанії для вразливих груп - «громадянська освіта у кризовий час»	- залучення патріотичних сил до вироблення об'єднаного «наративу незламності» - координація через Національний форум соціальної згуртованості	- пріоритезація наративів безпеки і протидії екзистенційним загрозам - роз'яснення логіки і перебігу операцій - залучення громадських активістів до міжнародної комунікації
Домінуючі наратив	- «життя після війни» - спільна історична пам'ять - міжетнічна співпраця	спільні демократичні цінності і європейський вибір	- безпека і протидія терору - «м'яка сила» і готовність до діалогу
Міжнародний вимір	- інтернаціоналізація конфлікту - «народна дипломатія» за участю переселенців	- інклюзивна європеїзація комунікацій - апеляції до цивілізаційної приналежності	- залучення правозахисників до публічної дипломатії - наратив «м'якої сили» як основа примирення
Роль недержавних суб'єктів	- церкви і релігійні громади - волонтерські рухи - діаспорні організації	- громадянське суспільство - регіональні спільноти - діаспорні організації	- єврейська діаспора - миротворчі НУО - поміркована арабська громада

*Джерело: розробка автора.

*Source: author's development.

Грунтовне осмислення кращих міжнародних практик вибудовування інклюзивних моделей комунікації в умовах затяжних воєнних конфліктів дозволило виокремити низку універсальних принципів та підходів. Водночас, очевидно, що їхнє застосування в українському контексті вимагає врахування місцевої специфіки – інституційних особливостей, соціокультурної динаміки, глибинних суспільних запитів. Відтак, маємо адаптувати передовий закордонний досвід до реалій сучасної України, яка вже понад рік демонструє безпрецедентну стійкість, єдність та солідарність у протистоянні російській агресії. Саме на цій міцній основі можемо вибудовувати інклюзивний стратегічний наратив, який дасть надію та змобілізує усі верстви суспільства на цілеспрямовану працю заради повоєнного відновлення.

Спираючись на ретельний аналіз вітчизняного інституційного середовища, динаміки громадської думки та глибинних архетипів культури, пропонуємо набір практичних рекомендацій щодо впровадження інклюзивних комунікаційних підходів для державних органів, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів України. Ці рекомендації відображають ключові пріоритети, актуальні в умовах затяжного воєнного конфлікту, тож їхня реалізація вимагатиме політичної волі, ефективної координації зусиль та належного ресурсного забезпечення.

1) Розгортання загальнонаціональної мережі «діалогових наметів» на базі закладів освіти, культури, соціальної інфраструктури із залученням ключових груп населення: ВПО, ветеранів, волонтерів, мешканців деокупованих територій. Під егідою місцевих органів влади та за сприяння профільних громадських організацій ці майданчики прямої комунікації мають стати безпечним простором для озвучення болючих питань, вироблення локальних «історій надії», залучення громад до процесів відбудови. Логістику діалогів доцільно узгоджувати з графіком польових візитів топ-посадовців задля демонстрації відкритості та емпатії до проблем громадян.

2) Запуск загальнонаціональної ініціативи (напр., як умовна назва «Жива пам'ять») з проведенням серії публічних меморіальних заходів за участі родин загиблих героїв, ветеранів, волонтерів, ВПО, представників різних регіонів та етнічних спільнот. Формат заходів має поєднувати офіційну частину з покладанням квітів, спільними молитвами та хвилинами мовчання, і неформальне спілкування людей, які на власному досвіді відчули біль та жахіття війни. В рамках ініціативи доцільно розгорнути збір та оцифрування особистих історій та пам'ятних речей для подальшого експонування у «музеях живої пам'яті» по всій Україні.

3) Впровадження комплексної програми (напр., з умовною назвою «Творці майбутнього») підтримки дітей та молоді з пріоритетним охопленням вихідців із прифронтових територій, родин ВПО, ветеранів. Поряд з традиційними формами психосоціального супроводу та дозвілля, програма має фокусуватися на розвитку лідерських та комунікаційних навичок, залученні підлітків до розробки та реалізації волонтерських проєктів із відбудови громад,

створенні можливостей для професійної орієнтації. Наскрізним елементом має стати культивування відчуття спільності та взаємної підтримки через командну роботу дітей з різним бекграундом.

4) Створення національної онлайн-платформи для краудсорсингу ідей, ресурсів та компетенцій, необхідних для відновлення та модернізації звільнених територій. Платформа забезпечить інтерактивний простір, де органи влади, бізнес-спільнота, українська діаспора, іноземні донори та волонтери зі всього світу зможуть у прозорий спосіб координувати зусилля та акумулювати кошти задля втілення проєктів з реконструкції населених пунктів та критичної інфраструктури, які обиратимуться за результатами онлайн-голосування громадян.

5) Розробка та трансляція серії соціальних роликів «Ми – Україна» на провідних телеканалах країни та в соцмережах із залученням думських лідерів, авторитетних діячів культури та спорту. Ключовими меседжами кампанії мають стати єднання, взаємодопомога та спільна відповідальність за майбутнє країни попри біль та розбіжності. Важливо, щоб кожен ролик містив заклик до конкретної дії – взяти участь у волонтерстві, зробити благодійний внесок, долучитися до розбудови громад – із посиленнями на відповідні інструменти чи ініціативи.

6) Ініціювання національного конкурсу громадських проєктів з наданням міні-грантів на розвиток локальних ініціатив із підтримки вразливих груп населення, документування історичної пам'яті, відновлення соціальної інфраструктури, зміцнення діалогу влади і громади. Ключовою умовою конкурсу має бути інклюзивність проєктів – залучення різних соціальних груп як на етапі розробки, так і реалізації, врахування потреб жінок, літніх людей, осіб з інвалідністю, ВПО. Церемонія нагородження переможців має широко висвітлюватися ЗМІ задля тиражування кращих практик низової активності.

7) Масштабування програми психосоціальної підтримки для ветеранів, родин загиблих, ВПО та мешканців деокупованих територій. Окрім роботи «гарячих ліній» та очних консультацій, необхідно впровадити проактивний моніторинг ситуації в громадах через мережу працівників соціальних служб, залучення «наставників» з місцевих жителів, церковних лідерів, шкільних психологів. Невід'ємною складовою програми має бути розбудова інфраструктури підтримки: безпечного житла, робочих місць, курсів перекваліфікації, груп взаємодопомоги.

Ці кроки репрезентують мінімальний набір першочергових інтервенцій, покликаних закласти надійний фундамент інклюзивного стратегічного наративу, зміцнити соціальну єдність та стійкість української нації перед обличчям довготривалих викликів війни. Їхня послідовна і узгоджена імплементація на загальнодержавному та локальному рівнях створить базу для поглиблення культури інклюзивності в усіх царинах суспільного буття. Тільки в атмосфері щирого та уважного діалогу, взаємної довіри та співучасті, солідарної праці на спільне благо ми зможемо поступово загоїти рани війни та вийти з цього випробування ще більш згуртованими та непереможними.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

На основі проведених вище теоретичних розвідок можна зробити такі декілька висновків і пропозицій.

1) В умовах екстремальних ситуацій та гуманітарних криз формування інклюзивного стратегічного нарративу постає критично важливим завданням публічних інституцій. Адже саме об'єднавча «історія надії», вироблена в процесі широкого суспільного діалогу, здатна зміцнювати соціальну солідарність, подолати травми війни, мобілізувати громадян на спільні зусилля заради майбутнього. Відтак, розробка теоретико-методологічних засад та практичного інструментарію інклюзивних стратегічних комунікацій в публічному управлінні становить перспективний напрям міждисциплінарних досліджень на перетині комунікативістики, політичної науки, соціальної психології, безпекових студій.

2) Порівняльний аналіз комунікаційних стратегій та практик Хорватії, Грузії та Ізраїлю під час затяжних збройних конфліктів засвідчив критичну важливість впровадження інклюзивних моделей взаємодії держави і суспільства в умовах екзистенційних загроз. Саме широке залучення усіх соціальних груп до публічного діалогу, визнання і репрезентація травматичного досвіду постраждалих громад, формування об'єднуючих нарративів та візії майбутнього дозволили цим країнам забезпечити суспільну стійкість та закласти підвалини посткризового відновлення. Водночас, бачимо суттєві інституційні та соціокультурні відмінності у реалізації інклюзивних комунікаційних підходів – якщо в Хорватії акцент робився на посередництві релігійних та громадських організацій, в Грузії – на співпраці центральної та місцевої влади, то в Ізраїлі – на консолідуючій ролі нарративів безпеки. Це підтверджує потребу адаптації інклюзивних моделей до специфічного контексту та динаміки конкретного конфлікту.

3) Синтез теоретичних положень та кращих практик побудови інклюзивних моделей комунікацій в умовах «довгих» збройних конфліктів дозволяє окреслити кілька перспективних напрямів подальших досліджень у цій царині. По-перше, це емпіричне вивчення рецепції та оцінки інклюзивних комунікаційних кампаній з боку різних соціальних груп (ветеранів, переміщених осіб, етнічних та релігійних меншин, жителів прифронтових територій тощо) з використанням якісних соціологічних методів – фокус-груп, глибинних інтерв'ю, спостереження. Як наслідок, це дозволить виявити специфічні комунікаційні потреби та бар'єри відповідних аудиторій, оцінити релевантність та дієвість застосовуваних підходів та технік. По-друге, це компаративні кейс-стаді моделей координації та взаємодії різних суб'єктів в рамках інклюзивних комунікаційних стратегій – органів влади, медіа, громадянського суспільства, волонтерських рухів, міжнародних організацій. Як наслідок, це дозволить визначити оптимальні організаційні форми та механізми міжсекторальної співпраці в даній сфері. По-третє, це міждисциплінарні дослідження потенціалу цифрових технологій (онлайн-платформ, соціальних мереж, месенджерів, чат-ботів) як інструментів сприяння

комунікаційній інклюзії та суспільному діалогу в кризовий період. Системне опрацювання окреслених питань дозволить збагатити теоретико-методологічний фундамент та розширити емпіричну базу аналізованої проблематики.

4) Розроблені рекомендації щодо впровадження інклюзивних підходів до вибудовування стратегічного наративу в Україні спираються на синтез теоретичних концепцій інклюзивного публічного врядування, стратегічних комунікацій та постконфліктної розбудови з уроками кращих практик інших країн, що переживали збройні протистояння. Поєднання нормативного та емпіричного, загального та специфічного, дозволило сформулювати цілісне бачення принципів та механізмів інтеграції цінностей інклюзивності у формування і трансляцію об'єднавчої «історії майбутнього» в умовах гуманітарних криз. Подальша операціоналізація та деталізація запропонованої «дорожньої карти», її адаптація до динаміки безпекових та суспільно-політичних процесів становить перспективний напрям для міждисциплінарного діалогу дослідників та управлінців-практиків.

5) Порівняльний аналіз післявоєнного досвіду балканських держав, Грузії та Ізраїлю дозволив виокремити низку спільних принципів інклюзивного комунікування, актуальних і для сучасної України: пріоритетність людиноцентричного підходу, налагодження системних каналів зворотного зв'язку, адаптацію комунікаційних підходів до специфіки цільових аудиторій та динаміки суспільних настроїв, активну публічну дипломатію, плюралізацію політики пам'яті. Однак тут є і суттєві відмінності, що зумовлені соціокультурними та інституційними умовами відповідних країн: роль релігійних авторитетів у Хорватії, європеїзація дискурсу в Грузії, наголос на безпековій складовій в Ізраїлі. Це підтверджує потребу адаптації універсальних підходів до локального контексту, розширення компаративної бази досліджень комунікативних моделей в кризовий період.

Перспективи подальших досліджень у царині публічного управління вбачаються у кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, це системний моніторинг та оцінювання ефективності впровадження інклюзивних комунікаційних підходів з використанням як кількісних індикаторів (динаміка суспільної довіри, залученість громадян до консультацій, використання онлайн-платформ), так і якісних методів (кейс-стаді локальних ініціатив, глибинні інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами). По-друге, це поглиблений аналіз специфічних комунікаційних потреб та бар'єрів різних соціальних груп (ВПО, ветеранів, етнічних та релігійних меншин) задля кастомізації меседжів та каналів комунікації. По-третє, це вивчення синергій між інклюзивними комунікаціями та іншими вимірами публічного управління – цифровізацією, розвитком людського капіталу, розбудовою соціальної інфраструктури в громадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дунаєв І., Кудь А. Конструювання майбутнього для України: від інтуїтивного пророцтва до наукового синтезу. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Соціальні та поведінкові науки». Вип. 12 (41). С. 142–159. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/social/Bulletin_12_41_Social_and_behavioral_sciences_Dunayev_Kud.pdf DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)-142-159](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-142-159)
2. Статівка Н. В., Гордієнко Є. П. Соціально-економічне забезпечення реалізації держаної політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-1-25> URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13282/1/StativkaKodiienko.pdf>
3. Castells M. *Rupture: The Crisis of Liberal Democracy* / Rosie Marteau (Translator). 2018.
4. De Graaf, B., Dimitriu, G., Ringsmose, J. (eds.). *Strategic Narratives, Public Opinion and War: Winning domestic support for the Afghan War*. New York: Routledge, 2016. 380 p.
5. 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)). 6–16. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275613> URL: <http://journals.urau.ua/eejet/article/view/275613>
6. Džihic, V., Solska, M. *Crisis Governance in Bosnia and Herzegovina, Croatia and Serbia. The Study of Floods in 2014*. Lausanne, Switzerland: Peter Lang Verlag, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3726/b13130> URL: <https://www.peterlang.com/document/1055459>
7. Ejdys J. New Silk Road – a weak or a strong signal? *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 182. P. 182–188. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.159> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187770581731295X>
8. Ekman P. *Foreign Policy After Empire. Explaining Georgia’s and Ukraine’s International Orientation from Independence until 2021*. Uppsala: Department of Government, Uppsala University, 2024. URL: <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1888235/FULLTEXT01.pdf>
9. Fung A. Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*. 2015. Vol. 75. No. 4. P. 513–522. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
10. Gerasymchuk, S., Matiychyk, Y., Khylyk, M. *Ukraine-2020: Inflated Expectations, Unexpected Challenges*. Kyiv: Friedrich Ebert Foundation, 2020. 25 p.
11. Grunig J. E., Hunt T. *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston, 1984.
12. Ingrams A. Public Values in the Age of Big Data: A Public Information Perspective. *Policy and Internet*. 2018. Vol. 11. No. 2. P. 128–148. DOI: <https://doi.org/10.1002/poi3.193> URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/poi3.193>
13. Janowski, K. Resilient Urban Governance and Public Space Inclusive to Human Crisis – Post-Conflict Syrian Cities. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019. Vol. 603. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/603/5/052060>
14. Jiang, Huaxiong, Geertman, Stan, Witte, Patrick. ‘Smart Urban Governance: An Urgent Symbiosis?’ *Information Polity*. 2019. Vol. 24. No. 3. P. 245–269. URL: <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip190130>
15. Jovanović, D. Confronting Recent History: Media in Serbia during Aleksander Vucic’s Ministry of Information in the Milosevic Era (1998–1999). *Hiperborea Journal*. 2019. Vol. 6. No. 1. P. 61–74. URL: https://www.persee.fr/doc/hiper_2284-5666_2019_num_6_1_969
16. Kakachia K., Machavariani N. From Europeanization to Resilience: Georgia’s European Path After the Crisis. *Europe-Asia Studies*. 2015. Vol. 67. No. 3. P. 496–507.
17. Khan, A., Naqvi, S. (Eds.). *Inclusive Governance in South Asia*. Springer, 2020.
18. Milas A. Hearts and Minds and Narratives: National Identity in Post-Conflict Iraq and Afghanistan. *The Muslim World*. 2020. Vol. 110. No. 1. P. 43–64. DOI: <https://doi.org/10.1111/muwo.12323>

19. Milekic, S. Croatia's Violent Pushbacks of Refugees and Asylum-Seekers. openDemocracy, 5 December 2020. URL: <https://www.opendemocracy.net/en/can-europe-make-it/croatias-violent-pushbacks-of-refugees-and-asylum-seekers/>
20. Mills J., Reed M. et al. The use of Twitter for knowledge exchange on sustainable soil management. *Soil use and management*. 2019. Vol. 35. No. 1. P. 195–203. DOI: <https://doi.org/10.1111/sum.12485> URL: <https://bsssjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sum.12485>
21. Nadtochii A., Stativka N. Formation of the State Policy of Re-Emigration of Ukrainians: Problems and Prospects. *SSP Modern Economics, State and Public Administration*. 2024. № 3(1). 1–8. DOI: <https://doi.org/10.53933/mespa.v3i1.147> URL: <https://ssp.ee/index.php/mespa/article/view/147>
22. Norris P. News Media and Governance Reform. World Bank, 2010. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/099f7a26-200c-5d89-a42e-ff0afbeaca53/download>
23. OECD. Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy. OECD Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>
24. OECD. Integrating Social Services for Vulnerable Groups: Bridging Sectors for Better Service Delivery. Paris: OECD Publishing, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233775-en>
25. OECD. Public Value in Public Service Transformation: Working with Change. OECD Publishing, Paris, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/47c17892-en> URL: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/03/public-value-public-service.pdf>
26. Rawski T. Bosniak Post-War Memory Politics of the Srebrenica Mass Killings. 2021. URL: <https://journals.ispan.edu.pl/index.php/sn/article/download/sn.2503/6967/17291>
27. Roberts A. S. Strategies for Governing: Reinventing Public Administration for a Dangerous Century. Cornell University Press, 2019.
28. Robles P., Mallinson D. Artificial intelligence technology, public trust, and effective governance. Review of Policy Research. 2023. (Early View, Online Version of Record before inclusion in an issue). DOI: <https://doi.org/10.1111/ropr.12555>
29. Šelo Šabić S. The Impact of the Refugee Crisis in the Balkans: A Drift towards Security. *Journal of Regional Security*. 2017. Vol. 12. No. 1. P. 51–74.
30. Warren A. M., Sulaiman A., Jaafar N. I. Social media effects on fostering online civic engagement and building citizen trust and trust in institutions. *Government Information Quarterly*. 2014. Vol. 31. No. 2. P. 291–301.

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.10.2024 р.

Stativka N. V.,

Dr.Sc. in Public Administration, Full Professor,

Head of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship,

Education and Research Institute of Public Administration

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: nstativka@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0003-0903-6256>

THE ROLE OF INCLUSIVE COMMUNICATIONS AND STRATEGIC NARRATIVE IN PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW AND EMERGENCY CONDITIONS

Annotation. This paper explores the role of inclusive communications and strategic narratives in shaping effective public administration during martial law and emergency situations. It addresses the

challenges of ensuring social resilience, societal cohesion, and trust in public institutions amidst prolonged warfare and large-scale humanitarian crises. The paper highlights key conceptual approaches to inclusivity in public administration, grounded in the principles of dialogic communication, human-centered governance, and equitable engagement between authorities and citizens. Drawing on a comparative analysis of communication practices in Croatia, Georgia, and Israel, which faced prolonged armed conflicts, the study identifies essential principles for developing inclusive communications: engaging socially vulnerable groups, tailoring narratives to local contexts, integrating digital platforms for citizen interaction, and crafting unifying strategic narratives. Special attention is given to the application of inclusive approaches in Ukraine, currently in a state of war with Russia. The study analyzes existing public communication strategies employed by Ukrainian institutions, particularly in the context of the informational reintegration of temporarily occupied territories, support for internally displaced persons, and assistance to the families of fallen soldiers. A conceptual model is proposed for integrating inclusivity into strategic narratives of public administration. This model emphasizes the creation of a «narrative of hope,» fostering citizen participation in decision-making processes, utilizing empathetic communication to address psychological trauma, and enhancing social cohesion. The study employs a multidisciplinary methodology that synthesizes theoretical foundations from public administration, social psychology, conflict studies, and communication theory. Its empirical basis includes case studies of international experiences and a content analysis of official documents and sociological surveys in Ukraine. The findings demonstrate that effectively integrating inclusive approaches into strategic communications can consolidate society, reinforce the legitimacy of public institutions, and lay the foundation for Ukraine's post-war recovery. The proposed model can be adapted for implementation at both national and local levels of public administration.

Key words: *inclusive communications, strategic narratives, collaboration, public administration, martial law, emergency conditions, humanitarian crisis, social dialogue.*

REFERENCES

1. Dunayev, I., & Kud, A. (2020). Constructing the Future for Ukraine: From Intuitive Prophecy to Scientific Synthesis. *Bulletin of Postgraduate Education, Issue 12 (41), Series «Social and Behavioral Sciences*, 142–159. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/social/Bulletin_12_41_Social_and_behavioral_sciences_Dunayev_Kud.pdf DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)-142-159](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-142-159) [in Ukrainian]
2. Stativka, N.V., & Hordiienko, Y.P. (2021). Socio-Economic Support for the Implementation of State Policy in the Field of Social Protection of Combatants. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine, Series: Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-1-25> URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13282/1/StativkaKodiienko.pdf> [in Ukrainian]
3. Castells, M. (2018). *Rupture: The Crisis of Liberal Democracy* (R. Marteau, Trans.).
4. De Graaf, B., Dimitriu, G., & Ringsmose, J. (Eds.). (2016). *Strategic Narratives, Public Opinion, and War: Winning Domestic Support for the Afghan War*. New York: Routledge.
5. 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/10.15587/1729-4061.2023.275613> URL: <http://journals.uran.ua/ejjet/article/view/275613>
6. Džihčić, V., & Solska, M. (2018). *Crisis Governance in Bosnia and Herzegovina, Croatia, and Serbia: The Study of Floods in 2014*. Lausanne, Switzerland: Peter Lang Verlag. DOI: <https://doi.org/10.3726/b13130> URL: <https://www.peterlang.com/document/1055459>
7. Ejdys, J. (2017). New Silk Road – A Weak or a Strong Signal? *Procedia Engineering*, 182, 182–188. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.159> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187770581731295X>

8. Ekman, P. (2024). Foreign Policy After Empire: Explaining Georgia's and Ukraine's International Orientation from Independence Until 2021. Uppsala: Department of Government, Uppsala University. URL: <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1888235/FULLTEXT01.pdf>
9. Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
10. Gerasymchuk, S., Matiychyk, Y., & Khylyk, M. (2020). Ukraine-2020: Inflated Expectations, Unexpected Challenges. Kyiv: Friedrich Ebert Foundation. 25 p. [in Ukrainian]
11. Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart, and Winston.
12. Ingrams, A. (2018). Public Values in the Age of Big Data: A Public Information Perspective. *Policy and Internet*, 11(2), 128–148. DOI: <https://doi.org/10.1002/poi3.193> URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/poi3.193>
13. Janowski, K. (2019). Resilient Urban Governance and Public Space Inclusive to Human Crisis – Post-Conflict Syrian Cities. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 603. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/603/5/052060>
14. Jiang, H., Geertman, S., & Witte, P. (2019). Smart Urban Governance: An Urgent Symbiosis? *Information Polity*, 24(3), 245–269. URL: <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip190130>
15. Jovanović, D. (2019). Confronting Recent History: Media in Serbia During Aleksander Vučić's Ministry of Information in the Milošević Era (1998–1999). *Hiperborea Journal*, 6(1), 61–74. URL: https://www.persee.fr/doc/hiper_2284-5666_2019_num_6_1_969
16. Kakachia, K., & Machavariani, N. (2015). From Europeanization to Resilience: Georgia's European Path After the Crisis. *Europe-Asia Studies*, 67(3), 496–507.
17. Khan, A., & Naqvi, S. (Eds.). (2020). Inclusive Governance in South Asia. Springer.
18. Milas, A. (2020). Hearts and Minds and Narratives: National Identity in Post-Conflict Iraq and Afghanistan. *The Muslim World*, 110(1), 43–64. DOI: <https://doi.org/10.1111/muwo.12323>
19. Milekic, S. (2020, December 5). Croatia's Violent Pushbacks of Refugees and Asylum-Seekers. openDemocracy. URL: <https://www.opendemocracy.net/en/can-europe-make-it/croatias-violent-pushbacks-of-refugees-and-asylum-seekers/>
20. Mills, J., & Reed, M. (2019). The Use of Twitter for Knowledge Exchange on Sustainable Soil Management. *Soil Use and Management*, 35(1), 195–203. DOI: <https://doi.org/10.1111/sum.12485> URL: <https://bsssjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sum.12485>
21. Nadtochii, A., & Stativka, N. (2024). Formation of the State Policy of Re-Emigration of Ukrainians: Problems and Prospects. *SSP Modern Economics, State and Public Administration*, 3(1), 1–8. DOI: <https://doi.org/10.53933/mespa.v3i1.147> URL: <https://ssp.ee/index.php/mespa/article/view/147>
22. Norris, P. (2010). News Media and Governance Reform. World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/099f7a26-200c-5d89-a42e-ff0afbeaca53/download>
23. OECD. (2018). Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>
24. OECD. (2015). Integrating Social Services for Vulnerable Groups: Bridging Sectors for Better Service Delivery. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264233775-en>
25. OECD. (2019). Public Value in Public Service Transformation: Working with Change. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/47c17892-en> URL: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/03/public-value-public-service.pdf>
26. Rawski, T. (2021). Bosniak Post-War Memory Politics of the Srebrenica Mass Killings. URL: <https://journals.ispan.edu.pl/index.php/sn/article/download/sn.2503/6967/17291>
27. Roberts, A.S. (2019). Strategies for Governing: Reinventing Public Administration for a Dangerous Century. Cornell University Press.

28. Robles, P., & Mallinson, D. (2023). Artificial Intelligence Technology, Public Trust, and Effective Governance. Review of Policy Research. DOI: <https://doi.org/10.1111/ropr.12555>
29. Šelo Šabić, S. (2017). The Impact of the Refugee Crisis in the Balkans: A Drift Towards Security. *Journal of Regional Security*, 12(1), 51–74.
30. Warren, A.M., Sulaiman, A., & Jaafar, N.I. (2014). Social Media Effects on Fostering Online Civic Engagement and Building Citizen Trust and Trust in Institutions. *Government Information Quarterly*, 31(2), 291–301.

The article was received by the editors 06.09.2024.

The article is recommended for printing 20.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-21>
УДК 355/359

Живило Євген Олександрович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
докторант 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: zhivilka@i.ua <https://orcid.org/0000-0003-4077-7853>

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ КІБЕРБЕЗПЕКИ

Анотація. З моменту свого створення інформаційно-комунікаційні технології перетворилися на основу сучасного бізнесу, критично важливих послуг та інфраструктури, соціальних мереж і глобальної економіки в цілому.

Як наслідок, національні лідери почали впроваджувати цифрові стратегії та фінансувати проекти, спрямовані на розширення доступу до Інтернету та використання переваг, що випливають з використання інформаційно-комунікаційних технологій, для стимулювання економічного зростання, підвищення продуктивності та ефективності, покращення надання послуг та розширення можливостей, забезпечення доступу до бізнесу та інформації, уможливлення електронного навчання, підвищення кваліфікації персоналу та сприяння належному врядуванню.

Хоча залежність нашого суспільства від цифрової інфраструктури зростає, технології залишаються вразливими за своєю суттю. Конфіденційності, цілісності та доступності інфраструктурі інформаційно-комунікаційних технологій загрожують ризики, що швидко розвиваються. Трансформаційна сила інформаційно-комунікаційних технологій та Інтернету як каталізаторів економічного зростання та соціального розвитку досягла критичної межі, коли довіра громадян та держави до використання ІТ підривається кібербезпекою.

В статті підкреслено важливість узгодження національних стратегій з пріоритетами національної безпеки, зокрема в контексті кібербезпеки. При цьому неправильне балансування між економічними вигодами та ризиками може призвести до загроз національній безпеці та перешкодити досягненню поставлених цілей. Створення Національної стратегії кібербезпеки, що включає пріоритизацію інвестицій та ресурсів, є необхідним для ефективного управління ризиками та забезпечення стійкості національної цифрової екосистеми. Важливим етапом цього процесу є визначення чітких показників для оцінки результатів та забезпечення виконання стратегії в межах бюджетів і термінів.

Ключові слова: національна стратегія, кіберпростір, кібербезпека, кіберзагрози, кібервплив, державно-приватне партнерство.

Як цитувати: Живило Є. О. Методологія розробки національної стратегії кібербезпеки. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 307–321. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-21>

In cites: Zhyvylo, Y.O. (2024). Methodology for developing a national cybersecurity strategy. *State Formation*, no. 2 (36), 307–321. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-21> [in Ukrainian].

© Живило Є. О., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Сучасне цифрове середовище має великий потенціал для прискорення економічного зростання, соціального прогресу та зміцнення суспільних цінностей, зокрема, покращення надання державних послуг, сприяння міжнародній торгівлі та розвитку належного врядування. Однак зростаюча залежність суспільства від цифрових технологій вимагає підвищеної уваги до кібербезпеки (далі – КБ) [1]. При цьому КБ не повинна розглядатися як самоціль, вона є невід’ємною частиною цілісної стратегії розвитку цифрової екосистеми країни.

Національна стратегія КБ (далі – Стратегія) повинна визнавати важливість захисту прав людини в онлайн-середовищі, адже права, які люди мають в офлайн, повинні бути також захищені в Інтернеті. Важливо, щоб Стратегія була узгоджена з міжнародними правовими нормами, такими як Загальна декларація прав людини та Міжнародний пакт про громадянські і політичні права, а також відповідними регіональними та багатосторонніми нормативно-правовими(ою) актами/базою.

Одним з ключових аспектів Стратегії є забезпечення захисту свободи вираження поглядів, конфіденційності комунікацій і персональних даних [2]. Вона повинна запобігати свавільному та незаконному спостереженню, перехопленню комунікацій або обробці персональних даних. У той же час, Стратегія має забезпечити здатність держави вживати заходи для захисту своїх законних інтересів, дотримуючись при цьому прав людини.

Важливо, щоб будь-які заходи, спрямовані на спостереження, перехоплення повідомлень чи збір даних, здійснювались у рамках чіткої нормативно-правової бази. Це має відбуватись в контексті конкретних розслідувань або судових справ, з дозволу відповідного національного органу і відповідно до публічно доступної, всеосяжної та недискримінаційної правової системи, яка забезпечує належний нагляд, процесуальні гарантії та ефективні засоби правового захисту [3].

Таким чином, Стратегія повинна бути частиною більш широкої національної політики, спрямованої на досягнення соціально-економічних цілей, зміцнення довіри громадян до цифрових технологій та забезпечення безпеки держави в умовах зростаючих кіберзагроз.

Отже, Стратегія має сприяти створенню цифрового середовища, якому громадяни та організації можуть довіряти. Зміцнення довіри до національної цифрової екосистеми, в якій права та інтереси користувачів захищені, а безпека даних і систем функціонує належним чином, має важливе значення для реалізації повного потенціалу соціальних, політичних та економічних можливостей, що відкриваються завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій. (далі – ІКТ). Стратегія повинна сприяти політиці, процесам і діям на національному рівні з метою надання безпечних критично важливих послуг (включаючи електронне урядування, електронну комерцію, цифрові фінансові транзакції, телемедицину, тощо), що підтримуються ІКТ і використовуються громадянами. Такі дії сприятимуть утвердженню принципу

довіри не лише серед населення, а й серед державних та приватних організацій, які надаватимуть громадянам послуги, пов'язані з ІКТ [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перша спроба сформулювати державну політику в галузі КБ відбулась у 2016 році з затвердженням Стратегії кібербезпеки України на фоні агресії РФ проти України. Документ мав низку прогалин, які позначились на ефективності реалізації поставлених цілей, прогрес у досягненні яких становив лише 40%.

Досвід реалізації Стратегії за п'ять років виявив низку проблем, що завадили її повноцінній імплементації. Однак за цей час відбулись певні позитивні зміни.

Так у 2017 році ухвалено Закон України “Про основні засади забезпечення кібербезпеки України” [5], а у 2020 році затверджено порядок формування переліку об'єктів критичної інформаційної інфраструктури, хоча сам список так і не був сформований. Також було створено спеціалізовані підрозділи в Нацбанку, Міністерстві інфраструктури, СБУ, а Національний координаційний центр КБ при РНБО почав координувати діяльність суб'єктів державного кіберсектору. Налагоджено міжнародне партнерство, зокрема розпочато кібердіалог зі США.

Введення нової Стратегії національної безпеки України 14 вересня 2020 р. стало поштовхом для розробки низки стратегічних документів, серед яких була і Стратегія кібербезпеки України 2021 року. Ця стратегія визначила три основні пріоритети: безпечний кіберпростір (далі – КП), захист прав громадян у цифровому середовищі та інтеграція в європейське та євроатлантичне співтовариство, а також поставила цілі щодо створення дієвої кібероборони, протидії кібертероризму, кіберзлочинності та розвідувально-підривній діяльності, розвитку національної кіберготовності, професійного вдосконалення та міжнародного співробітництва в галузі КБ [2].

У контексті радикальних змін у середовищі безпеки НАТО, яке зміцнює колективну оборону за новим підходом “360 градусів” та розвиває спроможності для багатодомених операцій, Україна повинна відповідно адаптувати свою оборонну стратегію.

Проект Закону України “Про Кіберсили Збройних Сил України” (від 19.12.2024 р. № 12349) передбачає визначення правового статусу та засад діяльності Кіберсил, які відповідатимуть за кібероборону та захист суверенітету України в КП [6].

Враховуючи, що провідні країни світу запроваджують трирівневу модель кібероборони на політичному, військовому та технічному рівнях, Україні важливо оперативно реагувати на глобальні геополітичні зміни [7]. Створення Стратегії з пріоритизацією інвестицій та ресурсів є необхідним кроком для ефективного управління ризиками та забезпечення стійкості національної цифрової екосистеми.

Мета статті полягає в аналізі та визначенні ключових аспектів розробки загальної методології управління ризиками КБ для захисту критично важливої інфраструктури держави, порушення функціонування якої може призвести до

негативних наслідків в системі забезпечення національної безпеки України (далі – НБ України).

В роботі обґрунтовано необхідність створення комплексної Стратегії, яка включає формування узгодженої методології для ефективного управління ризиками. Розробка такої методології дозволить забезпечити єдність дій усіх державних органів та операторів критичної інфраструктури в контексті КБ, підвищуючи їхню здатність оперативно реагувати на нові загрози та мінімізувати потенційні наслідки для НБ України.

Стаття підкреслює важливість дотримання міжнародних стандартів для забезпечення ефективної співпраці між державними та приватними організаціями, зокрема для полегшення обміну інформацією про загрози та ризики. Така співпраця є основою для розробки та впровадження Стратегії, яка повинна визначати та оцінити еволюцію середовища кіберзагроз, а також потенційний вплив і наслідки для критично важливих об'єктів інфраструктури та основних послуг.

Виклад основного матеріалу. Існує декілька національних та міжнародних визначень терміну “кібербезпека”. В статті термін “кібербезпека” означає сукупність інструментів, політик, керівних принципів, підходів до управління ризиками, заходів, тренінгів, найкращих практик, гарантій і технологій, які можуть бути використані для захисту доступності, цілісності та конфіденційності активів у підключених інфраструктурах, що належать уряду, приватним організаціям і громадянам. Зазначені активи включають підключені комп'ютерні пристрої, персонал, інфраструктуру, сервіси, додатки, цифрові послуги, телекомунікаційні системи та дані в цифровому середовищі [8].

В цілому Стратегії КБ можуть приймати різні форми і мати різний рівень деталізації, залежно від цілей і рівня кіберготовності конкретної країни. Тому не існує усталеного і загальноприйнятого визначення того, що являє собою Стратегія.

Спираючись на існуючі дослідження в цій сфері, пропонується розглядати Стратегію як:

- вираз бачення, цілей високого рівня, принципів та пріоритетів, якими керується країна у вирішенні питань КБ;
- огляд зацікавлених сторін, яким доручено покращити КБ країни, та їхніх відповідних ролей і обов'язків;
- опис кроків, програм та ініціатив, які країна буде здійснювати для захисту своєї національної кіберінфраструктури і, в процесі, підвищення її безпеки та стійкості.

Стратегія має важливу роль у забезпеченні синергії між пріоритетами КБ та іншими цілями, пов'язаними з ІКТ. Оскільки КБ є ключовим елементом для досягнення соціально-економічних цілей сучасної економіки, необхідно, щоб вона була органічно інтегрована в загальний контекст розвитку країни [9].

Для цього важливо чітко визначити, яким чином КБ підтримується та реалізується в рамках національних ініціатив. Це може бути досягнуто шляхом посилення на існуючі політики, спрямовані на реалізацію цифрового порядку денного або національних програм розвитку. Оцінка того, як КБ може бути

інтегрована в ці програми, дозволить забезпечити її ефективну реалізацію та посилити роль КБ як невід'ємної частини економічного та соціального прогресу [10].

Зрештою, життєвий цикл Стратегії, як показано на рисунку 1, допомагає розробникам документа зосередитися на стратегічному мисленні щодо КБ на національному рівні. Він містить огляд різних етапів і кроків, розробки Стратегії які необхідно здійснити державі для її розробки, а також можливих механізмів її реалізації відповідно до конкретних потреб і вимог країни, інтегруючи основні принципи та найкращі практики.

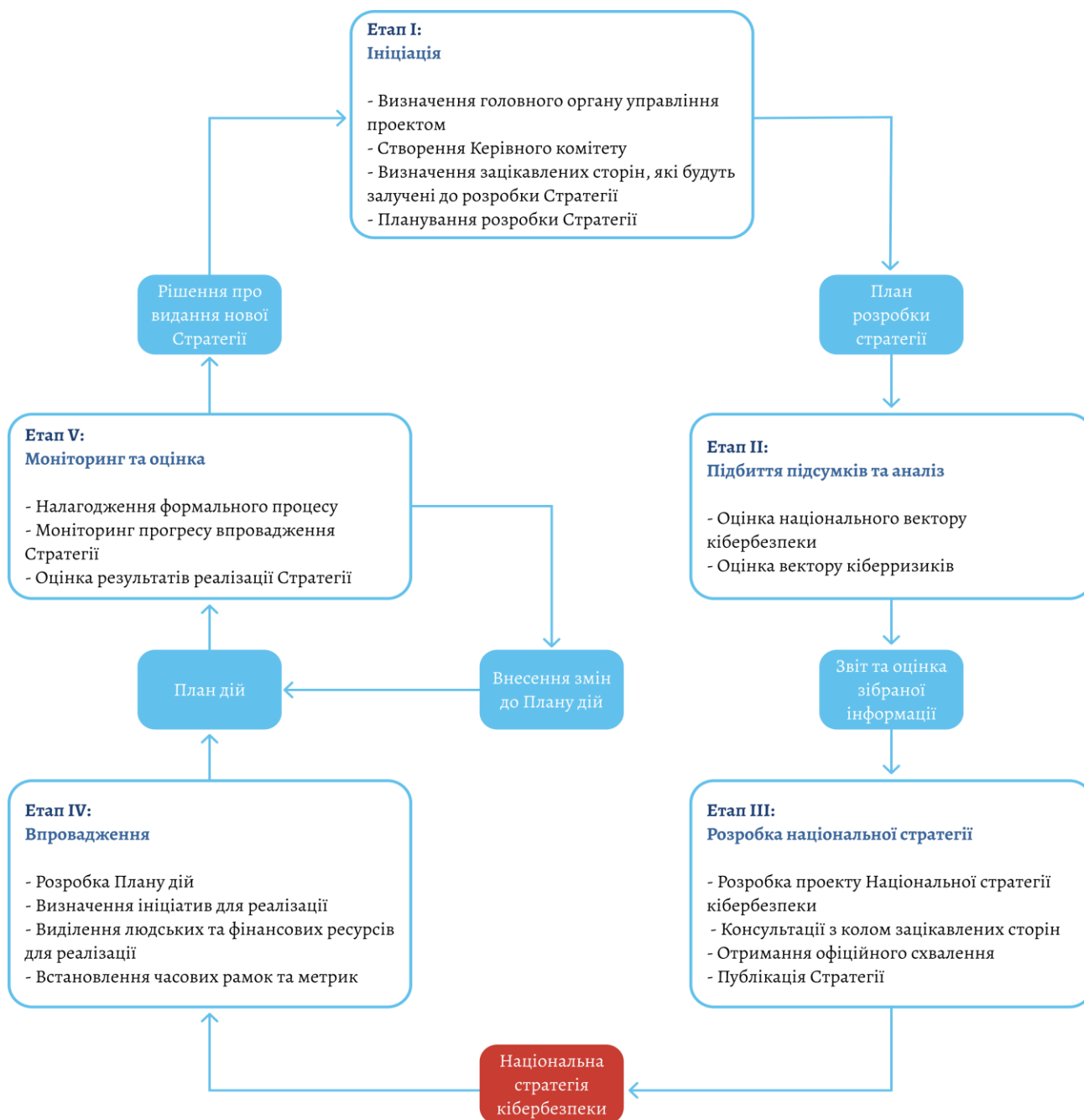


Рисунок 1. – Життєвий цикл Стратегії.
Figure 1. – Strategy Life Cycle.

У подальшому пропонується розглянути кожний етап і крок більш детально. Отже, процес розробки Стратегії має координуватися єдиним компетентним органом, який призначається виконавчою владою. Це може бути вже існуюча або новостворена державна установа, така як міністерство, відомство чи департамент, відповідальний за розробку Стратегії. Цей орган, названий Головним органом проекту (далі – Орган проекту), повинен призначити осіб, відповідальних за керівництво процесом.

Орган проекту повинен залишатися нейтральним у процесі розробки Стратегії, тому рекомендується, щоб він відрізнявся від органу, що буде відповідати за її реалізацію. Також необхідно впровадити механізми для уникнення упередженості та внутрішньої конкуренції за ресурси.

Виконавча влада повинна створити керівний комітет, який працюватиме з Органом проекту над розробкою Стратегії. Комітет матиме повноваження надавати рекомендації та забезпечувати якість процесу. Також він буде відповідати за прозорість та інклюзивність, що відповідає принципу чіткого керівництва, ролей і розподілу ресурсів. Роль, структура та склад керівного комітету мають бути чітко визначені з самого початку.

Оскільки комітету, ймовірно, доведеться працювати з документами з обмеженим доступом, його склад повинен бути відповідним чином сформований. Важливо, щоб склад комітету відображав різні обов'язки, покладені на цей орган, зокрема через старшинство призначень.

Отже, Орган проекту повинен визначити початковий склад зацікавлених сторін (рисунк 2), які братимуть участь у розробці Стратегії, уточнити їхні ролі та визначити механізми співпраці для управління очікуваннями протягом усього процесу.

Під час розробки Стратегії Органу проекту може знадобитися залучення додаткових зацікавлених сторін для використання всіх відповідних знань та досвіду. Це відповідає принципу інклюзивності, який передбачає співпрацю з урядом, приватним сектором та громадськими об'єднаннями/групами. Наприклад, можуть бути залучені ІКТ-компанії, оператори критичної інфраструктури, наукові експерти та неурядові організації, які займаються підвищенням обізнаності щодо КБ [11].

Для координації співпраці Орган проекту може створити консультативний комітет, який буде сприяти призначенню членів керівного комітету та надавати консультації на різних етапах розробки Стратегії. Його склад має бути достатньо різноманітним, щоб включати представників усіх секторів, на які Стратегія матиме вплив.

Окрім того, не виключається можливість залучення міжнародних організацій, неурядових установ та приватних компаній, які можуть допомогти національним урядам у сфері КБ щодо проведення додаткової підтримки чи експертизи [12].

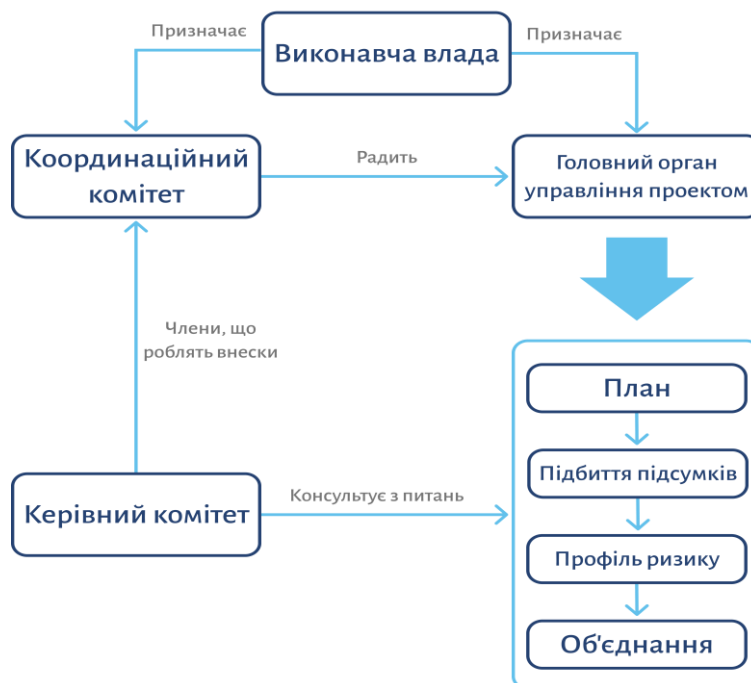


Рисунок 2. – Склад зацікавлених сторін.

Figure 2. – Composition of stakeholders.

Вкрай важливо визначити необхідні людські та фінансові ресурси для розробки та впровадження Стратегії, а також джерела їх отримання. Особливу увагу слід приділити забезпеченню довгострокового фінансування всього життєвого циклу Стратегії, включаючи її розробку, впровадження та вдосконалення.

На завершальному етапі ініціативної фази Орган проекту повинен підготувати план розробки Стратегії. Після його розробки, він має бути поданий на затвердження керівному комітету та Виконавчому органу відповідно до національних процесів управління.

При розробці плану Орган проекту повинен також визначити, чи буде Стратегія прийнята у формі закону чи політики, оскільки це вплине на формальні процеси та терміни її прийняття.

План розробки Стратегії повинен містити основні кроки та заходи, ключові зацікавлені сторони, часові рамки та потреби в ресурсах, зокрема людських і фінансових. У плані розробки має бути чітко зазначено, як і коли відповідні зацікавлені сторони будуть залучені до процесу розробки, виконання встановлених термінів та у разі потреби – коригування.

Метою етапу підбиття підсумків та аналізу є збір даних для оцінки національного ландшафту КБ та поточних і майбутніх кіберризиків, що забезпечить основу для підготовки Стратегії. Результатом цього етапу, який здійснюється консультативним комітетом, є звіт, що містить огляд стратегічного стану національної КБ та ландшафту ризиків, який повинен бути представлений керівному комітету.

Перед початком фактичної підготовки або оновлення тексту Стратегії, Орган проекту має ретельно проаналізувати зібрану інформацію, щоб виявити можливі прогалини в спроможності забезпечення КБ та запропонувати шляхи їх усунення. Результатом цього аналізу повинна бути оцінка того, наскільки існуючі політичні, регуляторні та операційні умови відповідають потребам країни, а також виявлення сфер, де вони є недостатніми [13].

Аналіз також має бути використаний для виявлення конкретних ключових питань, таких як прогалини в освіті та підготовці кадрів у галузі КБ [14]. Нарешті, результатом аналізу має стати оцінка бажаних результатів Стратегії та наявних ресурсів, які можуть бути використані для досягнення цих цілей.

Метою етапу розробки Стратегії є створення тексту Стратегії через активне залучення ключових зацікавлених сторін з державного та приватного секторів, а також громадських об'єднань/груп, шляхом публічних консультацій та робочих груп. Орган проекту координує цей процес, забезпечуючи ефективну співпрацю усіх учасників, які відповідатимуть за визначення загального бачення та обсягу Стратегії.

У рамках цього етапу будуть сформульовані високорівневі цілі, проведено аналіз поточної ситуації та визначено пріоритети з урахуванням їхнього впливу на суспільство, громадян та економіку. Одним із важливих завдань також є забезпечення необхідного фінансування для реалізації визначених цілей Стратегії.

На завершальному етапі розробки Стратегії Орган проекту повинен забезпечити її офіційне затвердження органами виконавчої влади. Процедура затвердження буде залежати від нормативно-правової бази країни і може варіюватися, наприклад, передбачати прийняття через парламентську процедуру або урядову постанову.

Крім того, важливо, щоб Стратегія не лише була схвалена найвищими органами влади, але й зберігала політичну підтримку протягом усієї стадії реалізації. Відповідні посадові особи повинні нести відповідальність за її виконання та отримувати підтримку як у вигляді політичного капіталу, так і ресурсів, що забезпечить ефективну імплементацію Стратегії.

Стратегія повинна бути публічним документом, легко доступним для громадськості. Її впровадження та реалізація має супроводжуватися внутрішніми та зовнішніми заходами з просування, що забезпечить обізнаність про пріоритети та цілі уряду у сфері КБ. Це також підтримуватиме зусилля з підвищення обізнаності з питань КБ [15]. Якщо Стратегія включає план дій, він повинен вказувати на можливості для подальшого залучення та співпраці з громадськими об'єднаннями/групами, приватним сектором і міжнародними партнерами.

Етап реалізації є найважливішим елементом життєвого циклу Стратегії. Для її успішної імплементації необхідний структурований підхід, який включає належне забезпечення людськими та фінансовими ресурсами. Цей етап має бути невід'ємною частиною процесу розробки Стратегії. Основною складовою етапу імплементації є план дій, який регулює виконання запланованих заходів.

Як і у випадку з розробкою Стратегії, її реалізація не може бути виключною відповідальністю одного органу чи установи. Для успішного впровадження необхідне залучення та координація різних зацікавлених сторін в уряді, а також підтримка громадянського суспільства та приватного сектору [16]. План дій, розроблений відповідно до принципу чіткого керівництва, ролей та розподілу ресурсів, може суттєво сприяти ефективному виконанню Стратегії.

Розробка плану дій є майже такою ж важливою, як і сама Стратегія. Цей процес, організований Органом проекту, має стати механізмом для об'єднання відповідних зацікавлених сторін, узгодження цілей і результатів, а також для координації зусиль та об'єднання ресурсів.

Розробка та реалізація Стратегії є безперервним процесом. Компетентний орган повинен розробити офіційний цикл моніторингу та оцінки Стратегії. На етапі моніторингу уряд має забезпечити реалізацію Стратегії відповідно до її плану дій. На етапі оцінювання уряд і національний компетентний орган повинні визначити, чи залишається Стратегія актуальною і відповідає мінливому середовищу ризиків, чи відображає вона цілі уряду, а також які корективи необхідно внести для її оновлення.

Для забезпечення ефективного моніторингу та оцінки реалізації Стратегії уряд повинен визначити незалежний орган, відповідальний за моніторинг прогресу та оцінку ефективності її виконання. Ідеально цей орган має бути залучений до визначення відповідних показників моніторингу та оцінки, що стосуються Стратегії та її плану дій, на етапах підготовки та ініціювання.

Моніторинг і вимірювання ефективності виконання плану імплементації Стратегії мають стати частиною механізмів управління, запроваджених у країні. Постійна оцінка плану (оцінка сталості/коригування) допомагає вдосконалювати Стратегію. Механізми належного врядування повинні чітко розмежовувати підзвітність і відповідальність за успішне виконання. Встановлення метрик або ключових показників ефективності для короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей [17] посилює механізми управління і забезпечує прозорість у процесі реалізації Стратегії.

Ключові показники ефективності або метрики повинні бути SMART:

- Конкретними. Вони мають бути націленими на визначену сферу для покращення існуючого стану та зосереджуватися на очікуваних змінах.

- Вимірюваними, а саме кількісно визначати результат або принаймні запропонувати індикатор прогресу.

- Досяжними. Вказувати на реальні, досяжні результати з урахуванням наявних ресурсів.

- Релевантними, фокусуватись на важливих індикаторах прогресу.

- Відповідальними, власне чітко визначати, хто несе відповідальність за досягнення результату.

- Часовими. Необхідно вказувати, коли результат може бути досягнутий.

Встановлення базових показників дозволяє ефективніше відстежувати прогрес і виявляти сфери, які потребують покращення. Крім того, розподіл

бюджетних коштів має відповідати рівню амбіцій та складності бажаного впливу.

Особа, відповідальна за моніторинг реалізації Стратегії, повинна здійснювати його відповідно до узгодженого графіка протягом усього життєвого циклу Стратегії. Результати моніторингу (наприклад, звіт) мають містити інформацію про відхилення від термінів і причини затримок, такі як зміна пріоритетів, недостатнє кадрове забезпечення чи ресурси. Крім того, необхідно періодично інформувати Орган проекту про хід реалізації Стратегії за різними напрямками. Усі відповідні зацікавлені сторони мають бути активно залучені до цього процесу.

Такий підхід забезпечує підзвітність зацікавлених сторін і дозволяє на ранніх етапах виявляти проблеми, що виникають під час реалізації. Це дасть змогу уряду своєчасно коригувати ситуацію або адаптувати плани на основі отриманих результатів.

Окрім оцінки прогресу за узгодженими показниками, важливо періодично оцінювати результати та порівнювати їх з початково поставленими цілями. Це дає змогу зрозуміти, чи досягнуті цілі Стратегії, або чи потрібні додаткові заходи.

У рамках цього процесу також необхідно регулярно переоцінювати середовище ризиків, щоб виявити можливий вплив зовнішніх змін на результати Стратегії. Це фактично є постійним переглядом профілю ризиків країни.

Результати оцінки, разом з рекомендаціями, мають бути представлені у вигляді звіту для Органу проекту. Звіт повинен включати пропозиції щодо оновлення плану дій, щоб він залишався актуальним і відповідав змінюваній політиці та ландшафту ризиків.

Зрештою, звіти, підготовлені протягом життєвого циклу Стратегії, повинні стати основою для загального огляду Стратегії згідно з графіком, встановленим на етапі ініціювання. Цей огляд повинен враховувати досягнутий прогрес, зміни в зовнішньому середовищі та переоцінку пріоритетів і цілей уряду.

Отже, запропонована методологія розробки Стратегії є важливим інструментом для узгодження пріоритетів КБ з іншими цілями, що стосуються сучасних ІКТ. Сьогодні КБ має вирішальне значення для досягнення соціально-економічних цілей сучасного громадянського суспільства, тому Стратегія повинна чітко відображати, яким чином ці цілі можуть бути досягнуті. У статті враховано існуючі політики, які сприяють реалізації цифрового і національного розвитку, а також розглянуто можливості інтеграції КБ в ці політики для забезпечення їх ефективності.

Пріоритети Стратегій кібербезпеки можуть суттєво відрізнятися залежно від конкретних умов та балансу в якому перебуває кожна країна. У той час як для однієї країни основним завданням може бути захист критичної інфраструктури, для іншої пріоритетними напрямками можуть стати захист

інтелектуальної власності, зміцнення довіри в онлайн-середовищі або підвищення обізнаності громадськості щодо кіберзагроз. Тому важливо враховувати, що дана методика може комбінувати кілька таких аспектів, залежно від специфічних потреб та викликів, що постають перед країною.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сучасні ІКТ стали основою для розвитку бізнесу, інфраструктури, соціальних мереж і глобальної економіки. Вони сприяють економічному зростанню, підвищенню ефективності державних послуг, розширенню доступу до інформації та бізнесу, а також розвитку освіти і підвищенню кваліфікації персоналу.

Однак, попри численні переваги, ці технології мають значні вразливості, зокрема перед різноманітними кіберзагрозами. Сучасний потенціал ІКТ досяг критичної точки, коли КБ стала ключовим фактором довіри до цифрових технологій.

Відповідно, важливим аспектом Стратегій є узгодження пріоритетів КБ з цілями НБ України. Неправильне балансування між економічними вигодами від технологічних досягнень і потенційними кіберризиками може серйозно вплинути на НБ будь-якої держави з подальшим ускладненням досягнення нею власних стратегічних цілей.

На сьогоднішній день провідні країни активно розвивають як наступальні, так і оборонні спроможності для захисту від незаконної і протиправної діяльності в КП та попередження інцидентів до того, як вони можуть завдати шкоди [18]. Ця стаття зосереджена на оборонних заходах, зокрема на розробці Стратегій.

Розробка за новими принципами, чи корегування існуючої Стратегії є вимогою сучасності щодо ефективного управління кіберризиками та забезпечення сталого функціонування національної цифрової інфраструктури. Ключовими елементами цього процесу є пріоритизація інвестицій у КБ, а також встановлення чітких показників для оцінки результатів, що дозволить здійснювати моніторинг прогресу та забезпечити виконання Стратегії в межах визначених бюджетів і термінів.

Отже, для ефективної побудови системи захисту інформації та КБ необхідно інтегрувати ці заходи в загальну національну стратегію розвитку, визначити ключові пріоритети та забезпечити необхідні ресурси для їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cyber risk management technology to strengthen the information security of the national economy, S. Onyshchenko, Ye. Zhyvylo, A. Hlushko, S. Bilko. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. No 5. С. 136–142.

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.05.2021 р. “Про Стратегію кібербезпеки України”: Указ Президента України від 26.08.2021 р. № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (дата звернення: 28.10.2024).

3. Живи́ло Є. О. Геостратегічні гравці сучасного кіберпростору. загрози, виклики, наслідки : монографія. C91 Moderní aspekty vědy: XLV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. pp. 29–63. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-45.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).
4. Живи́ло Є. О., Орлов О. В. Сутність кібербезпеки національного сегменту кіберпростору держави в умовах кризового управління. Публічне управління XXI століття в умовах гібридних загроз : зб. наук. матер. XXII Міжнар. наук. конгресу, 27 квітня 2022 р. Київ : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 248–254.
5. Закон України від 05.10.2017 р. № 2469-VIII. “Про основні засади забезпечення кібербезпеки України”: Дата оновлення: 28.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
6. Проект Закону України від 19.12.2024 № 12349, “Про Кіберсили Збройних Сил України” URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ji12124a?an=2> (дата звернення: 28.10.2024).
7. Живи́ло Є. О., Докіль В. М. Нормативно-правові шляхи вирішення існуючих колізій у сфері кібербезпеки в умовах створення кіберсил Збройних Сил України. *Збірник наукових праць “Теорія та практика державного управління”*. 2024. Вип. 1 (78). С. 183–196. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-11>
- 8 Koval M., Sova O., Orlov O., Zhyvylo Y., Zhyvylo I. Improvement of complex resource management of special-purpose communication systems. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. 5(9-119)). P. 34–44.
9. The EY/IIF global risk management survey results surface new challenges faced by today’s CRO as their strategic and tactical remit expands. URL: https://www.ey.com/en_gl/industries/banking-capital-markets/ey-iif-global-bank-risk-management-survey
10. Svitlana Onyshchenko, Yevhen Zhyvylo, Anna Cherviak, Stanislav Bilko Determining the patterns of using information protection systems at financial institutions in order to improve the level of financial security. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 5 (13 (125)). P. 65–76.
11. Mahdi Q. A., Zhyvotovskiy R., Kravchenko S., Borysov I., Panchenko I., Zhyvylo Y., Kupchyn A., Koltovskov D., Boholii S. (2021). Development of a method of structural-parametric assessment of the object state. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 5 (4 (113)). P. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.240178>
12. Постанова Кабінету міністрів України від 11 листопада 2020 р. № 1176 “Про затвердження Порядку проведення огляду стану кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури, державних інформаційних ресурсів та інформації, вимога щодо захисту якої встановлена законом”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1176-2020-%D0%BF#Text>
13. Порядок реагування суб’єктами забезпечення кібербезпеки на різні види подій у кіберпросторі : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.04.2023 р. № 299. Дата оновлення: 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/299-2023-%D0%BF#n12> (дата звернення: 28.10.2024).
14. Zhyvylo Y. Exploring and Acquiring Modern Human Resource Competencies in Cybersecurity Amidst State Digital Transformation. *Pressing Problems of Public Administration*. 2023. 2(63). С. 111–127. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-08>
15. Zhyvylo Y. O., & Zhyvylo I. O. Joint training of the cyber security defense forces personnel in the conditions of total state defense. *Theory and Practice of Public Administration*. 2021. 2(73). 144–153. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.16>
16. Дані́лов О. Кіберзахист державних інформаційних ресурсів – важлива складова у процесі цифрової трансформації країни. 2020. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/Diialnist/4606.html> (дата звернення: 28.10.2024).

17. Живилю Є. О., Черноног О. О. Стратегія кібероборони України. *Збірник наукових праць ВІТІ*. 2017. № 4. С. 30–37. URL: https://www.researchgate.net/publication/380979172_STRATEGIA_KIBEROBORONI_UKRAINI (дата звернення: 28.10.2024).

18. Живилю Є. О., Докіль В. М. Організаційно-функціональні трансформації кіберсил геостратегічних гравців світового кіберпростору. C91 *Moderní aspekty vědy: XLIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. P. 218–263.* URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-49.pdf>

Стаття надійшла до редакції 30.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 02.12.2024 р.

Zhyvylo Y. O.,

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
doctoral candidate the Public Policy Department,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: zhivilka@i.ua <https://orcid.org/0000-0003-4077-7853>

METHODOLOGY FOR DEVELOPING A NATIONAL CYBERSECURITY STRATEGY

Annotation. Since their inception, ICTs have become the foundation of modern business, critical services and infrastructure, social networks and the global economy as a whole.

As a result, national leaders have begun to implement digital strategies and finance projects aimed at expanding access to the Internet and harnessing the benefits of ICTs to stimulate economic growth, increase productivity and efficiency, improve service delivery and empowerment, ensure access to business and information, enable e-learning, improve workforce skills and promote good governance.

While our societies are increasingly dependent on digital infrastructure, technologies remain inherently vulnerable. The privacy, integrity and availability of ICT infrastructure are threatened by rapidly evolving risks. The transformative power of information and communication technologies and the Internet as catalysts for economic growth and social development has reached a critical point, when the trust of citizens and the state in the use of IT is undermined by cybersecurity.

The author emphasizes the importance of aligning national strategies with national security priorities, particularly in the context of cybersecurity. The wrong balance between economic benefits and risks can lead to threats to national security and hinder the achievement of set goals. The creation of a National Cybersecurity Strategy, which includes prioritizing investments and resources, is necessary for effective risk management and ensuring the sustainability of the national digital ecosystem. An important stage in this process is the definition of clear indicators for assessing results and ensuring the implementation of the strategy within budgets and deadlines.

Keywords: *national strategy, cyberspace, cybersecurity, cyber threats, cyber impact, public-private partnership.*

REFERENCES

1. Onyshchenko, S., Zhyvylo, Ye., Hlushko, A., Bilko, S. (2024). Cyber risk management technology to strengthen the information security of the national economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no 5. 136–142.
2. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14.05.2021 r. “Pro Stratehiu kiberbezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26.08.2021 r. № 447/2021. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (data zvernennia: 28.10.2024). [in Ukrainian].
3. Zhyvylo, Ye.O. (2024). Heostrategichni hravtsi suchasnoho kiberprostoru. Zahrozy, vyklyky, naslidky: Monohrafiia. C91 Moderní aspekty vědy: XLV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. 29–63. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-45.pdf> (data zvernennia: 28.10.2024). [in Ukrainian].
4. Zhyvylo, Ye.O., Orlov, O.V. (2022). Sutnist kiberbezpeky natsionalnoho sehmentu kiberprostoru derzhavy v umovakh kryzovoho upravlinnia. *Publichne upravlinnia KhKhI stolittia v umovakh hibrydnykh zahroz: zbirnyk naukovykh materialiv KhKhII Mizhnarodnoho naukovo-ho konhresu 27 kvitnia 2022 r.* Kyiv: Kharkivskiy natsionalnyi universytet imeni Vasylia Nazarovycha Karazina, 248–254.
5. Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 r. № 2469-VIII. “Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy”: Data onovlennia: 28.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (data zvernennia: 28.10.2024).
6. Proekt Zakonu Ukrainy vid 19.12.2024 № 12349. “Pro Kibersyly Zbroinykh Syl Ukrainy”. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ji12124a?an=2> (data zvernennia: 28.10.2024).
7. Zhyvylo, Ye.O., Dokil, V.M. (2024). Normatyvno-pravovi shliakhy vyrishennia isnuichykh kolizii u sferi kiberbezpeky v umovakh stvorennia kibersyl Zbroinykh Syl Ukrainy *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vyp. 1 (78), 183–196. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-11> [in Ukrainian].
8. Koval, M., Sova, O., Orlov, O., Zhyvylo, Y., Zhyvylo, I. (2022). Improvement of complex resource management of special-purpose communication systems. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 5(9-119), 34–44.
9. The EY/IIF global risk management survey results surface new challenges faced by today’s CRO as their strategic and tactical remit expands [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: URL: https://www.ey.com/en_gl/industries/banking-capital-markets/ey-iif-global-bank-risk-management-survey
10. Svitlana Onyshchenko, Yevhen Zhyvylo, Anna Cherviak, Stanislav Bilko (2023). Determining the patterns of using information protection systems at financial institutions in order to improve the level of financial security. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 5 (13 (125)), 65–76.
11. Mahdi, Q.A., Zhyvotovskiy, R., Kravchenko, S., Borysov, I., Oleksandr, O., Panchenko, I., Zhyvylo, Y., Kupchyn, A., Koltovskov, D., Boholii, S. (2021). Development of a method of structural-parametric assessment of the object state. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5 (4 (113)), 34–44. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.240178>
12. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 11 lystopada 2020 r. № 1176 “Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia ohliadu stanu kiberzakhystu krytychnoi informatsiinoi infrastruktury, derzhavnykh informatsiinykh resursiv ta informatsii, vymoha shchodo zakhystu yakoi vstanovlena zakonom”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1176-2020-%D0%BF#Text>
13. Poriadok reahuvannia subiektamy zabezpechennia kiberbezpeky na rizni vydy podii u kiberprostoru: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.04.2023 r. № 299. Data onovlennia:

04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/299-2023-%D0%BF#n12> (data zvernennia: 28.10.2024).

14. Zhyvylo Y. (2023). Exploring and Acquiring Modern Human Resource Competencies in Cybersecurity Amidst State Digital Transformation. *Pressing Problems of Public Administration*, 2(63), 111–127. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-08> (data zvernennia: 28.10.2024). [in Ukrainian].

15. Zhyvylo, Y.O., & Zhyvylo, I.O. (2021). Joint training of the cyber security defense forces personnel in the conditions of total state defense. *Theory and Practice of Public Administration*, 2(73), 144–153. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.16>

16. Danilov, O. (2020). Kiberzakhyt derzhavnykh informatsiinykh resursiv – vazhlyva skladova u protsesi tsyfrovoy transformatsii krainy. URL: <https://www.rmbo.gov.ua/ua/Diialnist/4606.html> (data zvernennia: 28.10.2024). [in Ukrainian].

17. Zhyvylo Ye.O., Chernonoh O.O. (2017). Stratehiia kiberoborony Ukrainy. *Zbirnyk naukovykh prats VITI*, no. 4, 30–37. URL: https://www.researchgate.net/publication/380979172_STRATEGIA_KIBEROBORONI_UKRAINI (data zvernennia: 28.10.2024). [in Ukrainian].

18. Zhyvylo, Ye.O., Dokil, V.M. (2024). Orhanizatsiino-funktsionalni transformatsii kibersyl heostratehichnykh hravtsiv svitovoho kiberprostoru. C91 Moderní aspekty vědy: XLIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: *Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, 218–263. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-49.pdf> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 30.10.2024.

The article is recommended for printing 02.12.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-22>

УДК 351.862.1:007

Хряпинський Антон Петрович,

кандидат юридичних наук,

директор ТОВ «Хряпинський і компанія»,

вулиця Ахсарова, 4/6 А, 61051, м. Харків, Україна

e-mail: polifil1@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-2492-051X>

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Анотація. У статті комплексно досліджено актуальні виклики гібридних загроз для інформаційної безпеки держави та обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення інформаційної політики для протидії цим загрозам в умовах динамічних геополітичних трансформацій та стрімкого розвитку цифрових технологій. На основі аналізу сучасних наукових концепцій розкрито сутність та характерні особливості гібридних впливів у інформаційній сфері, які базуються на синергетичному поєднанні традиційних методів пропаганди і дезінформації з інноваційними маніпулятивними технологіями та прихованими формами втручання з метою дестабілізації суспільства, управління масовою свідомістю та підризу довіри до інститутів влади.

Автором ґрунтовно проаналізовано ключові вразливості вітчизняного інформаційного простору до гібридних загроз, зокрема наголошено на проблемах низького рівня медіаграмотності значної частини населення, значного поширення в українському медіа-середовищі російських дезінформаційних наративів та фейків антиукраїнського спрямування, інституційної слабкості та недостатньої скоординованості дій органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій та забезпечення інформаційної безпеки. Значну увагу приділено розгляду зовнішнього контексту інформаційної війни проти України, пов'язаного з геополітичним позиціонуванням нашої держави на перехресті інтересів різних центрів сили, які активно застосовують інструменти інформаційно-психологічного впливу для реалізації власних цілей.

На основі систематизації та критичного осмислення передового зарубіжного досвіду у сфері протидії гібридним загрозам засобами інформаційної політики визначено ключові пріоритети розвитку відповідного інструментарію в Україні. Зокрема, особливий акцент зроблено на доцільності розбудови комплексної системи медіаосвіти та підвищення цифрової грамотності громадян на основі кращих європейських практик, посилення інституційної спроможності у сфері стратегічних комунікацій шляхом створення спеціалізованих підрозділів з аналізу дезінформації та розвінчування фейків, налагодження дієвого партнерства держави з провідними соціальними мережами та Інтернет-платформами з метою обмеження поширення деструктивного контенту, а також зміцнення інформаційної взаємодії влади з громадянським суспільством для підвищення довіри до офіційних джерел.

Як цитувати: Хряпинський А. П. Перспективні напрями інформаційної політики для протидії гібридним загрозам. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 322–334. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-22>

In cites: Khriapynskiy, A.P. (2024). Perspective directions of information policy for countering hybrid threats. *State Formation*, no. 2 (36), 322–334. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-22> [in Ukrainian].

© Хряпинський А. П., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Аргументовано важливість реалізації проактивної інформаційної політики, спрямованої на формування позитивного порядку денного та утвердження національних наративів, що ґрунтуються на демократичних цінностях та національних інтересах України.

Обґрунтовано, що ефективність протидії гібридним загрозам в інформаційній сфері залежить не лише від застосування адекватного тактичного інструментарію, а й від реалізації системних демократичних реформ, орієнтованих на підвищення інклюзивності, прозорості та підзвітності державного управління. Лише органічне поєднання стратегії розвитку інформаційної політики з практичними кроками, спрямованими на зміцнення національної ідентичності, консолідацію суспільства навколо спільного бачення майбутнього та розвиток громадянської активності здатне забезпечити потрібний рівень стійкості до інформаційних операцій агресора. Водночас підкреслюється потреба у подальших комплексних дослідженнях інноваційних форм та методів протидії гібридним атакам в умовах турбулентності світового розвитку з урахуванням унікальної природи українського контексту.

Ключові слова: *публічне управління, інформаційна політика, гібридні загрози, дезінформація, стратегічні комунікації, медіаграмотність, стійкість суспільства.*

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та загострення геополітичної конкуренції між ключовими центрами сили питання забезпечення інформаційної безпеки перетворилося на одне з найбільш пріоритетних завдань національних урядів. Стрімка цифровізація всіх сфер суспільного життя, з одного боку, відкрила безпрецедентні можливості для розширення доступу громадян до інформації, розвитку електронної демократії та зміцнення механізмів політичної участі, а з іншого – створила сприятливий ґрунт для реалізації гібридних стратегій недружніх держав, спрямованих на дестабілізацію ситуації в країнах-мішенях шляхом деструктивного інформаційно-психологічного впливу.

Гібридні загрози в інформаційній сфері, які поєднують використання традиційних методів пропаганди, дезінформації та маніпулювання з інноваційними технологіями соціальної інженерії, фактчекінгу і BigData, стали потужним інструментом геополітичного протиборства в епоху постправди. Їх деструктивний вплив на індивідуальну та масову свідомість призводить до ерозії раціональних основ суспільного дискурсу, загострення ціннісних конфліктів та зростання соціальної напруженості. За таких умов цілеспрямовані інформаційні операції зовнішніх гравців здатні послабити державні інститути, підірвати довіру громадян до влади та дестабілізувати ситуацію в країні без застосування засобів збройного втручання.

Особливо вразливими до гібридних інформаційних атак є транзитивні демократії пострадянського простору, які одночасно переживають болісні процеси політичної та соціокультурної трансформації. В умовах слабкості демократичних інститутів, відсутності усталених традицій політичної культури та наявності чисельних соціальних розколів ці країни стають легкою здобиччю для реалізації підривних стратегій зовнішніх центрів впливу. Ця теза повною мірою стосується України, яка з 2014 р. є об'єктом масштабної інформаційної агресії з боку РФ, що розгортається як на тактичному рівні (поширення антиукраїнських фейків, тиражування проросійських наративів і меседжів в

медіапросторі), так і на стратегічному (формування негативного іміджу України у світі, розмивання ідентичності та цінностей українського суспільства).

Окрім зовнішніх викликів, вітчизняний інформаційний простір характеризується низкою внутрішніх факторів вразливості до гібридних загроз. Серед них варто відзначити недостатній рівень медіаграмотності значної частини населення, обмежені можливості держави щодо регулювання контенту в цифровому середовищі, непрозорість медіавласності та редакційної політики багатьох ЗМІ, відсутність усталеної системи фактчекінгу та верифікації інформації. В результаті дезінформація та маніпулятивний контент безперешкодно поширюються не лише в сегменті соціальних медіа, але й у професійних засобах масової інформації, які мали б слугувати надійним джерелом об'єктивних даних для громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика гібридних загроз та шляхів протидії їм перебуває у фокусі уваги багатьох зарубіжних дослідників. Зокрема, концептуальні засади гібридної війни та її вплив на безпекове середовище розкрито у працях Hoffman F., Lanoszka A., Renz B. Особливості гібридних впливів у інформаційній сфері та інструменти протидії дезінформації проаналізовано у публікаціях Hellman M., Wagnsson C., Paul C., Matthews M., Pomerantsev P. Досвід Європейського Союзу щодо розбудови стійкості до гібридних загроз висвітлено у роботах Annala M., Fiott D., Parkes R.

В українському науковому дискурсі проблеми гібридної війни та інформаційної безпеки розглянуто у працях Горбуліна В., Власюка О., Кононенка С., Дубова Д., Саєнка О. та ін. Разом з тим, комплексні дослідження перспективних напрямів інформаційної політики для протидії гібридним загрозам в Україні з урахуванням передового світового досвіду поки що представлені недостатньо.

Мета статті полягає у визначенні пріоритетних напрямів трансформації інформаційної політики України для підвищення стійкості держави та суспільства до гібридних загроз крізь призму провідного зарубіжного досвіду.

Застосована методологія і методи. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз, синтез, порівняння, систематизацію, узагальнення. Метод концептуального аналізу застосовано для розкриття сутності гібридних загроз. Методи системного та контекстуального аналізу дозволили комплексно дослідити слабкі місця національного інформаційного простору України. Компаративний метод використано для порівняння зарубіжних практик протидії гібридним загрозам. Методи логічного узагальнення та стратегічного планування було покладено в основу розробки рекомендацій щодо удосконалення інформаційної політики.

Виклад основного матеріалу. Гібридний характер сучасних конфліктів та протистоянь суттєво підвищує роль інформаційно-психологічних впливів у досягненні політичних та військових цілей. Інформаційна зброя стає потужним інструментом дестабілізації держав, підриву їхньої обороноздатності та управлінських спроможностей без застосування звичайних засобів збройної боротьби [10, с. 10]. При цьому гібридні загрози в інформаційній сфері мають

низку характерних особливостей, які дозволяють розглядати їх як інноваційну форму геополітичного протиборства в цифрову епоху.

Перш за все, гібридні впливи спираються на комплексне та синхронізоване використання широкого спектру інформаційних інструментів – від традиційної пропаганди та дезінформації до складних маніпулятивних технологій соціальної інженерії та кібератак [6, с. 2]. Водночас, ключову роль у їх реалізації часто відіграють не державні, а недержавні актори (проху-групи), що забезпечує агресору необхідне алібі та можливість заперечення своєї причетності.

По-друге, через стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та платформ (Інтернет, соціальні мережі, месенджери) гібридні загрози набули безпрецедентних масштабів охоплення і глибини проникнення в інформаційний простір держав-мішеней. Це створює практично необмежені можливості для пропагандистського навіювання, психологічного тиску, керованого емоційного «зараження» масової цільової аудиторії [5, с. 37].

По-третє, значна частина гібридних операцій здійснюється приховано і поступово, протягом тривалого часу, що дозволяє уникнути рішучого силового реагування на них з боку державних органів. Водночас навіть очевидні факти дезінформації та пропаганди важко кваліфікувати як акти агресії в юридичній площині, тобто відповісти на них в рамках чинної нормативно-правової бази [12, с. 87].

По-четверте, гібридні впливи мають системний і цілеспрямований характер, орієнтуючись на найбільш значущі больові точки і соціокультурні розколи суспільств-мішеней. Вони живлять існуючі соціальні протиріччя і суперечності, протиставляють одні групи населення іншим, сприяють десуверенізації держав через підлив довіри до влади та інституційного стрижня [4, с. 76]. Водночас форми гібридних загроз постійно еволюціонують та адаптуються до контрзаходів, що вживаються для протидії їм.

Аналіз вітчизняної практики свідчить, що інформаційний простір України має суттєві вразливості до системних гібридних впливів з боку РФ. По-перше, значна частина українських громадян досі сприйнятлива до російської пропаганди через спільне історичне минуле, родинні зв'язки та вплив російських медіа. За даними соціопитувань, кожен п'ятий українець вважає, що основним джерелом інформації про події в країні та світі для нього є російське телебачення [11, с. 25].

По-друге, значне поширення отримали російські дезінформаційні наративи та фейки, спрямовані на формування негативного іміджу України у світі і всередині країни. Дослідження показують, що з початку російської агресії на Донбасі у 2014 р. в українському сегменті інтернету було зафіксовано понад 18 тис. дезінформаційних повідомлень, які охопили понад 200 млн користувачів [7, с. 14]. При цьому до 70% дезінформаційного контенту містить антиукраїнську, антизахідну та проросійську пропаганду.

По-третє, Україна перебуває на перехресті геополітичних інтересів різних зовнішніх гравців, які використовують інформаційно-психологічні операції для

просування своїх цілей. Так, відомі випадки втручання РФ у виборчі процеси в Україні через соціальні мережі, а також намагання дискредитації євроінтеграційного та євроатлантичного курсу країни [2, с. 104]. Крім того, Україна неодноразово зазнавала масованих кібератак на державні інформаційні ресурси та об'єкти критичної інфраструктури, ймовірним організатором яких є РФ.

По-четверте, існують суттєві проблеми інституційного характеру, пов'язані з недостатньою координацією дій різних державних органів у сфері протидії гібридним загрозам. Бракує стратегічного планування, єдиного центру прийняття рішень, оперативного реагування та ефективної взаємодії в системі інформаційної безпеки [3, с. 185]. У результаті заходи з протидії носять фрагментарний і реактивний характер, не завжди базуються на глибокій аналітиці та достовірних даних.

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що провідні країни Заходу напрацювали потужний інструментарій протидії гібридним загрозам, який може бути адаптований до українських реалій. Зокрема, в Європейському Союзі розроблено цілісну Спільну рамку протидії гібридним загрозам, яка передбачає низку стратегічних напрямів – від підвищення ситуаційної обізнаності та зміцнення стійкості критичної інфраструктури до розвитку партнерства з НАТО та третіми країнами [8, с. 9]. Ключова роль у цій системі відводиться розбудові медіаграмотності населення, формуванню культури безпеки та стійкості до дезінформації, а також ефективній стратегічній комунікації.

Доцільно виділити такі елементи найкращих європейських практик, які можуть слугувати орієнтирами для удосконалення інформаційної політики України:

1. Розвиток комплексної системи медіаосвіти та цифрової грамотності громадян. У Фінляндії, наприклад, медіаграмотність інтегрована в усі рівні освіти – від дошкільної до вищої, а також реалізуються спеціальні програми підвищення критичного мислення і стійкості до дезінформації для дорослого населення [9, с. 23]. Такий підхід сприяє формуванню свідомих та освічених споживачів інформації, здатних ідентифікувати фейки та маніпуляції.

2. Посилення інституційної спроможності у сфері стратегічних комунікацій. У багатьох країнах ЄС (Великобританія, Німеччина, Литва та ін.) створено спеціальні підрозділи, які займаються аналізом дезінформаційних кампаній, розвінчуванням фейків та просуванням альтернативних наративів [5, с. 41]. Важливим напрямом їх роботи є також налагодження діалогу з суспільством та громадянськими ініціативами задля підвищення довіри до офіційних повідомлень.

3. Налагодження ефективного державно-приватного партнерства з соціальними мережами та Інтернет-платформами. Зокрема, в ЄС створено Кодекс практики протидії дезінформації, до якого долучилися такі компанії як Facebook, Google, Twitter, Microsoft тощо [6, с. 6]. Вони зобов'язалися видаляти фейкові облікові записи, маркувати політичну рекламу, блокувати монетизацію дезінформаційних ресурсів та ін.

4. Реалізація проактивної інформаційної політики, спрямованої на формування позитивного порядку денного та зміцнення національної ідентичності. Замість реактивного реагування на дезінформаційні атаки, провідні країни використовують наступальні інформаційні стратегії, які дозволяють домінувати в інформаційному просторі та ефективно доносити власні наративи й цінності до цільової аудиторії [7, с. 19].

5. Інвестування в розвиток технологічних рішень для протидії гібридним загрозам в інформаційній сфері. Наприклад, в ЄС запущено платформу EUvsDisinfo, яка в автоматичному режимі відстежує та спростовує дезінформацію, пов'язану з євроінтеграційною тематикою [8, с. 14]. Також розробляються інноваційні алгоритми на основі штучного інтелекту для верифікації контенту в соцмережах.

Суттєву роль у підвищенні стійкості українського суспільства до гібридних загроз відіграє розвиток інформаційної культури та підвищення рівня обізнаності громадян щодо механізмів, форм та інструментів деструктивного інформаційного впливу. Недостатня медіаграмотність значної частини населення, нездатність критично сприймати та аналізувати інформацію з різних джерел створюють сприятливий ґрунт для реалізації масштабних дезінформаційних кампаній та поширення фейкових наративів. Відтак, надзвичайно важливо розбудовувати системну роботу з медіаосвіти та формування навичок критичного мислення на всіх рівнях – від молодшої школи до освіти дорослих. Державна інформаційна політика у цій сфері має спрямовуватися на стимулювання запровадження окремих освітніх курсів з медіаграмотності у закладах середньої та вищої освіти, підтримку громадських ініціатив і проєктів з підвищення інформаційної культури різних соціальних груп, розгортання широкої роз'яснювальної роботи щодо викликів гібридної війни та особливостей маніпулятивних технологій.

Поряд з розвитком медіаграмотності громадян, важливим завданням є також посилення стійкості національної медіасфери до проникнення дезінформації та шкідливого контенту. Йдеться, зокрема, про необхідність запровадження ефективних механізмів саморегулювання медіаіндустрії на основі принципів професійної етики, редакційної незалежності та дотримання стандартів якісної журналістики. Провідну роль у цих процесах мають відігравати медійні громадські організації та професійні об'єднання, здатні напрацювати консенсусні правила та процедури для захисту інформаційного простору. Водночас держава повинна створювати сприятливе регуляторне середовище для діяльності відповідальних медіа, забезпечувати рівні умови доступу до інформації та підтримувати ініціативи, спрямовані на підвищення якості контенту і дотримання етичних стандартів.

Ключовою умовою ефективної протидії інформаційним атакам в цифрову епоху є налагодження тісної взаємодії держави з глобальними технологічними компаніями та соціальними платформами, які фактично монополізували віртуальний медіапростір. Хоча провайдери цифрових послуг зазвичай

позиціонують себе як нейтральні майданчики, що не несуть відповідальності за генерований користувачами контент, в умовах загострення гібридних загроз вони повинні демонструвати більшу проактивність і залученість до захисту інтересів держав. У цьому контексті важливо віднаходити розумний баланс між свободою слова в Інтернеті та практичними кроками з модерації шкідливого контенту, блокування фейкових акаунтів, обмеження таргетованої дезінформації тощо. Держава має стимулювати глобальні технологічні компанії до більшої прозорості їх алгоритмів, посилення контролю за політичною рекламою та забезпечення транспарентності користувацьких даних.

Вагомий потенціал для підвищення стійкості суспільства до гібридних загроз має розвиток незалежних аналітичних центрів та експертних мереж, які здатні оперативно виявляти та спростовувати дезінформацію, здійснювати стратегічний аналіз актуальних викликів та надавати рекомендації щодо адекватних заходів реагування. В Україні вже напрацьовано позитивний досвід функціонування таких організацій, як «StopFake», «Інститут масової інформації», «Детектор медіа», «Інтерньюз-Україна» та ін., які займаються системним моніторингом інформаційного середовища, верифікацією фактів, викриттям фейків і маніпуляцій. Водночас держава має більшою мірою використовувати експертний потенціал аналітичних інституцій для формування та реалізації інформаційної політики, зокрема шляхом залучення фахівців до розробки стратегічних документів, реалізації цільових проектів та програм, проведення навчальних заходів для публічних службовців.

Особливу увагу слід приділяти розвитку наукових досліджень у сфері інформаційної безпеки та протидії гібридним загрозам. Попри існування окремих наукових шкіл та напрацювань вітчизняних учених, проблематика інформаційного протиборства в умовах «сірої зони» поки не отримала належного концептуального осмислення. Бракує комплексних міждисциплінарних досліджень, які б поєднували теоретичні та емпіричні підходи, враховували специфіку українського контексту та пропонували інноваційні рішення на основі передового світового досвіду. Відтак, існує потреба у формуванні цілісних дослідницьких програм на базі провідних університетів та наукових установ, стимулюванні прикладних розробок, активізації грантової підтримки відповідних проектів та ініціатив.

Велике значення має посилення інституційної спроможності держави у сфері стратегічних комунікацій, що передбачає розбудову цілісної та скоординованої системи взаємодії органів влади з цільовими аудиторіями. Йдеться про необхідність формування у структурі ключових міністерств і відомств спеціалізованих підрозділів, відповідальних за аналіз інформаційного середовища, планування та реалізацію узгоджених комунікативних кампаній, спрямованих на роз'яснення та просування офіційної позиції. При цьому стратегічні комунікації мають будуватися не лише на вертикальних зв'язках «влада-суспільство», а й стимулювати горизонтальну взаємодію між різними державними інституціями, місцевим самоврядуванням, бізнесом,

громадськістю навколо вирішення спільних безпекових завдань. Особливу роль відіграє синхронізація меседжів та координація зусиль усіх комунікаторів у протидії ворожим інформаційним кампаніям.

Ще одним важливим аспектом є зміцнення кібербезпеки як невід'ємного компоненту інформаційної стійкості держави. В умовах гібридної війни деструктивні інформаційні впливи часто супроводжуються кібератаками на об'єкти критичної інфраструктури, державні реєстри, бази даних тощо. Відтак, здатність своєчасно виявляти та нейтралізувати кіберзагрози набуває критичного значення для захисту суверенітету та обороноздатності країни. Це вимагає розробки проактивних стратегій кібероборони, інвестування у сучасні технології захисту інформації, посилення координації між профільними відомствами, налагодження тісного партнерства з приватним сектором у форматі обміну даними про загрози та кращими практиками реагування на інциденти.

Надзвичайно важливим напрямом діяльності є розвінчування фейків та дезінформації, які становлять основу гібридних інформаційних атак. Окрім зусиль державних органів та громадських ініціатив, спрямованих на викриття маніпулятивних меседжів, необхідно розбудовувати культуру критичного споживання інформації серед широких верств населення. Користувачі медіа повинні мати базові навички перевірки даних, вміти розпізнавати ознаки фейкових повідомлень, розуміти природу маніпулятивних технологій. Лише поєднання інституційної роботи з фактчекінгом та розвитком медіаграмотності громадян здатне мінімізувати руйнівний вплив дезінформації на суспільну свідомість та процеси вироблення політичних рішень.

Значну увагу слід приділяти розробці позитивного стратегічного наративу України, який би чітко артикулював національні цінності, пріоритети розвитку та принципи взаємодії з зовнішнім світом. В умовах інформаційної війни вкрай важливо формувати власний порядок денний, що ґрунтується на ствердженні української ідентичності, просуванні європейського та євроатлантичного вибору, захисті національних інтересів на міжнародній арені. Такий підхід дозволяє мінімізувати ефект ворожих інформаційних кампаній, які прагнуть нав'язати Україні чужі наративи та змусити грати за правилами агресора. Натомість послідовне обстоювання власних смислів та інтерпретацій є запорукою збереження стратегічної суб'єктності держави в гібридному протистоянні.

Протидія деструктивним інформаційним впливам вимагає зміцнення механізмів демократичної участі та розширення можливостей громадянського суспільства. Що більш інклюзивними та підзвітними є процеси вироблення державної політики, то важче маніпулювати громадською думкою та дестабілізувати ситуацію ззовні. Відтак, розвиток електронної демократії, забезпечення доступу до публічної інформації, налагодження системних комунікацій влади з населенням не лише сприяють ефективному урядуванню, але й виступають дієвими запобіжниками проти гібридних атак. У цьому контексті особливо важливо підтримувати громадські медіапроекти, спрямовані на підвищення прозорості влади, боротьбу з корупцією та дезінформацією.

Потужним інструментом протидії ворожим інформаційним кампаніям є розвиток якісної журналістики, орієнтованої на відстоювання суспільних інтересів та цінностей демократії. В умовах інформаційної війни професійні та етичні ЗМІ здатні чинити опір поширенню фейків та маніпуляцій, забезпечувати громадян збалансованою та достовірною інформацією, викривати приховані впливи та зловживання з боку можновладців. Для цього необхідно зміцнювати редакційну незалежність медіа, стимулювати дотримання професійних стандартів, розвивати економічні моделі, що дозволяють мінімізувати залежність ЗМІ від політичних та бізнесових груп впливу. Держава має створювати сприятливе регуляторне середовище для розвитку якісних медіа, забезпечуючи прозорі та рівні правила гри на медіаринку.

Успішність протидії гібридній агресії багато в чому залежить від здатності мобілізувати суспільство навколо спільних цінностей та змістів. Особливо важливу роль у цих процесах відіграє національна еліта – інтелектуальні та моральні авторитети країни, які через власну активну громадянську позицію задають тренди суспільного дискурсу. Їхні голоси мають бути добре чутними в медіапросторі, а меседжі – спрямованими на консолідацію соціуму, зміцнення державницьких засад, просування реформ та цивілізаційного вибору України. Натомість багато представників вітчизняного істеблішменту досі відтворюють шкідливі наративи «руського міра», що лише посилює вразливість до інформаційних атак агресора. Відтак, назріла потреба в оновленні національної еліти, яка має стати локомотивом кардинальних змін у державі та запорукою інформаційної стійкості українства.

У цілому, для реалізації зазначених вище напрямів інформаційної політики для протидії гібридним загрозам в українську практику доцільно здійснити таку низку першочергових кроків у напрямі розвитку інформаційної політики:

1. Розробити та затвердити на законодавчому рівні Стратегію інформаційної безпеки України, яка закріпить ключові пріоритети та механізми протидії гібридним загрозам з урахуванням актуальних викликів і передового світового досвіду.

2. Створити міжвідомчий координаційний орган (Центр протидії дезінформації) із залученням представників силових структур, медіаспільноти та експертного середовища для забезпечення оперативного реагування на інформаційні атаки та реалізації стратегічних комунікацій.

3. Запровадити комплексну систему медіаосвіти у закладах формальної та неформальної освіти, яка охоплюватиме різні цільові аудиторії та ґрунтуватиметься на кращих європейських практиках розвитку медіаграмотності і критичного мислення громадян.

4. Налагодити регулярний діалог та співпрацю з провідними соціальними мережами та Інтернет-платформами щодо протидії поширенню дезінформації та шкідливого контенту, втіленню в життя положень Кодексу практики ЄС.

5. Започаткувати цільові програми підтримки незалежних ЗМІ, розслідувальної журналістики та фактчекінгових ініціатив, які відіграють важливу роль у викритті гібридних впливів та просуванні достовірної інформації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, слід наголосити, що розвиток та імплементація ефективної інформаційної політики є ключовою умовою зміцнення стійкості Української держави та суспільства до гібридних загроз, які становлять екзистенційний виклик національній безпеці в умовах цифрової епохи. Агресивне застосування інформаційної зброї з боку РФ кидає серйозний виклик збереженню суверенітету та територіальної цілісності України, сталому функціонуванню її демократичних інститутів. Щоб мінімізувати деструктивні впливи, державна інформаційна політика має вибудовуватися на принципах системності, адаптивності та багаторівневості, охоплюючи широкий спектр напрямків – від розвитку медіаграмотності населення та посилення інституційної спроможності у сфері стратегічних комунікацій до налагодження партнерства з громадянським суспільством та соціальними платформами.

Важливо усвідомлювати, що в умовах гібридної війни саме інформація та когнітивна сфера стають головним полем битви за уми і серця людей. Перемогу в цьому протистоянні здобуде той, хто зможе ефективніше мобілізувати власне суспільство навколо певного світоглядного проекту, змусити його повірити у спільне майбутнє та об'єднатися заради його реалізації. Відтак Україні вкрай необхідно сформувати привабливий та консолідуючий національний наратив, який би чітко артикулював її цивілізаційну суб'єктність, прагнення до свободи і демократії, готовність обстоювати власну ідентичність у протистоянні з неоімперськими зазіханнями Кремля. Саме змістовне наповнення інформаційної політики, її ідейне ядро, а не суто технологічні аспекти мають вирішальне значення для забезпечення стійкості держави в умовах гібридних загроз.

При цьому варто чітко усвідомлювати, що ефективність інформаційної політики не може розглядатися у відриві від загального контексту системних внутрішніх реформ, покликаних модернізувати країну на засадах належного врядування, верховенства права та інклюзивного розвитку. Лише послідовна розбудова сильних державних інститутів, здатних забезпечувати якісні публічні послуги, гарантувати безпеку громадян та стимулювати сталий суспільний поступ, здатна створити запас міцності, необхідний для протистояння гібридній агресії ззовні. В цьому сенсі удосконалення інформаційної політики та розвиток демократії є двома взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними процесами, які потребують комплексного підходу з боку держави та активного залучення структур громадянського суспільства.

Подальші дослідницькі зусилля доцільно спрямувати на вироблення галузевих інформаційних стратегій у таких сферах як оборона, зовнішня політика, економічна безпека, які враховуватимуть специфічні особливості та потреби кожної царини державної політики. Не менш важливим завданням є опрацювання та апробація релевантної системи індикаторів та критеріїв

оцінювання ефективності заходів інформаційної політики з протидії гібридним загрозам, яка б дозволила відслідковувати прогрес та оперативно коригувати обрані механізми у разі потреби. Актуальною також видається проблематика синхронізації національних підходів у сфері захисту інформаційного простору з практиками країн ЄС та НАТО, що сприятиме зміцненню колективної стійкості демократичних держав у протиборстві з гібридними викликами сучасності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Patrikarakos D. War in 140 characters: How social media is reshaping conflict in the twenty-first century. New York: Basic Books, 2017. 320 p.
2. Hoffman F. Examining complex forms of conflict: Gray zone and hybrid challenges. *PRISM*. 2018. Vol. 7. No. 4. P. 30–47. URL: <https://cco.ndu.edu/News/Article/1680696/examining-complex-forms-of-conflict-gray-zone-and-hybrid-challenges/> (last accessed: 26.10.2024).
3. Lanoszka A. Russian hybrid warfare and extended deterrence in eastern Europe. *International Affairs*. 2016. Vol. 92. No. 1. P. 175–195. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2346.12509>
4. Renz B. Russia and 'hybrid warfare'. *Contemporary Politics*. 2016. Vol. 22. No. 3. P. 283–300. DOI: <https://doi.org/10.1080/13569775.2016.1201316>
5. Hellman M., Wagnsson C. How can European states respond to Russian information warfare? An analytical framework. *European Security*. 2017. Vol. 26. No. 2. P. 153–170. DOI: <https://doi.org/10.1080/09662839.2017.1294162>
6. Paul C., Matthews M. The Russian "firehose of falsehood" propaganda model. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016. 16 p. URL: <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE198.html> (last accessed: 26.10.2024).
7. Pomerantsev P. How to beat the Kremlin's propaganda machine. *World Affairs*. 2015. Vol. 177. No. 6. P. 36–42. URL: <https://www.jstor.org/stable/43555279> (last accessed: 26.10.2024).
8. Annala M. Responding to hybrid threats: The EU's resilience agenda. *CSS Analyses in Security Policy*. 2018. No. 233. P. 1–4. URL: <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSSAnalyse233-EN.pdf> (last accessed: 26.10.2024).
9. Fiott D., Parkes R. Protecting Europe: The EU's response to hybrid threats. Paris: EUISS, 2019. 66 p. URL: <https://www.iss.europa.eu/content/protecting-europe-eus-response-hybrid-threats> (last accessed: 26.10.2024).
10. Горбулін В. П., Власюк О. С., Кононенко С. В. Світова гібридна війна: український фронт: монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. К.: НІСД, 2017. 496 с.
11. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 4. С. 9–23.
12. Саєнко О. Г. Механізм інформаційно-психологічного впливу в умовах гібридної війни. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2017. № 1. С. 125–132.
13. Bjola, C., & Pamment, J. Countering Online Propaganda and Extremism: The Dark Side of Digital Diplomacy. Abingdon: Routledge, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351264082>
14. Bârgăoanu, A., & Radu, L. Fake News or Disinformation 2.0? Some Insights into Romanians' Digital Behaviour. *Romanian Journal of European Affairs*. 2018. 18(1). P. 24–38. URL: https://rjea.ier.gov.ro/wp-content/uploads/articole/RJEA_vol.18_no.1_June2018_art.2.pdf
15. Kapantai, E., Christopoulou, A., Berberidis, C., & Peristeras, V. A systematic literature review on disinformation: Toward a unified taxonomical framework. *New Media & Society*. 2021. 23(5). P. 1301–1326. DOI: <https://doi.org/10.1177/1461444820959296>

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 02.12.2024 р.

Khriapynskiy A. P.,

PhD in Law,

Director of LLC “Khryapynskiy and Company”, Kharkiv, Ukraine

4/6 A, Akhsarova St., Kharkiv, 61051, Ukraine

e-mail: polifil1@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-2492-051X>

PERSPECTIVE DIRECTIONS OF INFORMATION POLICY FOR COUNTERING HYBRID THREATS

Annotation. The article comprehensively investigates the current challenges of hybrid threats to the information security of the state and substantiates promising areas for improving information policy to counter these threats in the context of dynamic geopolitical transformations and the rapid development of digital technologies. Based on the analysis of modern scientific concepts, the essence and characteristic features of hybrid influences in the information sphere are revealed, which are based on a synergistic combination of traditional methods of propaganda and disinformation with innovative manipulative technologies and covert forms of intervention with the aim of destabilizing society, controlling mass consciousness and undermining trust in government institutions. The author thoroughly analyzes the key vulnerabilities of the domestic information space to hybrid threats, in particular, he emphasizes the problems of the low level of media literacy of a significant part of the population, the significant spread of Russian disinformation narratives and fakes of an anti-Ukrainian direction in the Ukrainian media environment, institutional weakness and insufficient coordination of actions of state authorities in the field of strategic communications and ensuring information security. Considerable attention is paid to the consideration of the external context of the information war against Ukraine, associated with the geopolitical positioning of our state at the intersection of the interests of various centers of power, which actively use the tools of information and psychological influence to achieve their own goals.

Based on the systematization and critical reflection of advanced foreign experience in the field of countering hybrid threats by means of information policy, key priorities for the development of the relevant tools in Ukraine have been identified. In particular, special emphasis is placed on the feasibility of building a comprehensive system of media education and increasing the digital literacy of citizens based on best European practices, strengthening institutional capacity in the field of strategic communications by creating specialized units for the analysis of disinformation and debunking fakes, establishing an effective partnership of the state with leading social networks and Internet platforms in order to limit the spread of destructive content, as well as strengthening information interaction between the authorities and civil society to increase trust in official sources. The importance of implementing a proactive information policy aimed at forming a positive agenda and establishing national narratives based on democratic values and national interests of Ukraine is argued.

It is substantiated that the effectiveness of countering hybrid threats in the information sphere depends not only on the use of adequate tactical tools, but also on the implementation of systemic democratic reforms aimed at increasing the inclusiveness, transparency and accountability of public administration. Only an organic combination of the information policy development strategy with practical steps aimed at strengthening national identity, consolidating society around a common vision of the future and developing civic activism can ensure the necessary level of resilience to the aggressor's information operations. At the same time, the need for further comprehensive research into innovative forms and methods of countering hybrid attacks in the conditions of turbulence in global development, taking into account the unique nature of the Ukrainian context, is emphasized.

Keywords: *public administration, information policy, hybrid threats, disinformation, strategic communications, media literacy, societal resilience.*

REFERENCES

1. Patrikarakos, D. (2017). *War in 140 characters: How social media is reshaping conflict in the twenty-first century*. New York: Basic Books.

2. Hoffman, F. (2018). Examining complex forms of conflict: Gray zone and hybrid challenges. *PRISM*, 7(4), 30–47. URL: <https://cco.ndu.edu/News/Article/1680696/examining-complex-forms-of-conflict-gray-zone-and-hybrid-challenges/>
3. Lanoszka, A. (2016). Russian hybrid warfare and extended deterrence in eastern Europe. *International Affairs*, 92(1), 175–195. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2346.12509>
4. Renz, B. (2016). Russia and 'hybrid warfare'. *Contemporary Politics*, 22(3), 283–300. DOI: <https://doi.org/10.1080/13569775.2016.1201316>
5. Hellman, M., & Wagnsson, C. (2017). How can European states respond to Russian information warfare? An analytical framework. *European Security*, 26(2), 153–170. DOI: <https://doi.org/10.1080/09662839.2017.1294162>
6. Paul, C., & Matthews, M. (2016). *The Russian "firehose of falsehood" propaganda model*. Santa Monica, CA: RAND Corporation. URL: <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE198.html>
7. Pomerantsev, P. (2015). How to beat the Kremlin's propaganda machine. *World Affairs*, 177(6), 36–42. URL: <https://www.jstor.org/stable/43555279>
8. Annala, M. (2018). Responding to hybrid threats: The EU's resilience agenda. *CSS Analyses in Security Policy*, 233, 1–4. URL: <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSSAnalyse233-EN.pdf>
9. Fiott, D., & Parkes, R. (2019). *Protecting Europe: The EU's response to hybrid threats*. Paris: EUISS. URL: <https://www.iss.europa.eu/content/protecting-europe-eus-response-hybrid-threats>
10. Horbulin, V.P., Vlasiuk, O.S., & Kononenko, S.V. (2017). *The world hybrid war: Ukrainian forefront*. Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
11. Dubov, D.V. (2016). Strategic communications: problems of conceptualization and practical implementation. *Strategic Priorities*, 4, 9-23. [in Ukrainian].
12. Saienko, O.H. (2017). The mechanism of information and psychological influence in a hybrid war. *Bulletin of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine. Public Administration Series*, 1, 125–132. [in Ukrainian].
13. Bjola, C., & Pamment, J. (2019). *Countering Online Propaganda and Extremism: The Dark Side of Digital Diplomacy*. Abingdon: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351264082>
14. Bârgăoanu, A., & Radu, L. (2018). Fake News or Disinformation 2.0? Some Insights into Romanians' Digital Behaviour. *Romanian Journal of European Affairs*, 18(1), 24–38. URL: https://rjea.ier.gov.ro/wp-content/uploads/articole/RJEA_vol.18_no.1_June2018_art.2.pdf
15. Kapantai, E., Christopoulou, A., Berberidis, C., & Peristeras, V. (2021). A systematic literature review on disinformation: Toward a unified taxonomical framework. *New Media & Society*, 23(5), 1301–1326. DOI: <https://doi.org/10.1177/1461444820959296>

The article was received by the editors 28.10.2024.

The article is recommended for printing 02.12.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-23>

УДК 35.072.8:336.1:355.45(477)

Dunayev Igor Volodymyrovych,

*Dr.Sc. in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of 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>*

Basiuk Oleksandr Petrovych,

*Postgraduate student of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine,
Deputy General Director of Simcord LLC
e-mail: aleksandr.basiuk777@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3224-5489>*

ENSURING THE STABILITY OF THE REVENUE SIDE OF STATE BUDGET UNDER POST-WAR EMERGENCY CONDITIONS: UKRAINIAN EXPERIENCE FOR THE WORLD

Abstract. This article addresses the critical issue of ensuring the stability of the revenue side of Ukraine's public finances in post-war emergency conditions. It analyses the performance of Ukraine's fiscal system during 2022–2024, a period marked by unprecedented challenges, including significant GDP contraction, a sharp rise in budget deficits, infrastructure destruction, and extreme reliance on external financial assistance. Using an analysis of macroeconomic trends, structural transformations in the budget system, and crisis management mechanisms, the study substantiates the need for a systematic approach to assessing fiscal stability under the conditions of a wartime economy. The study's aim is to identify the key factors contributing to the resilience of Ukraine's public finances during wartime and to formulate recommendations for adapting these mechanisms to new global and security challenges. The research methodology combines structural-dynamic analysis, scenario forecasting, a systematic risk management approach, and policy analysis, using official data from Ukraine's Ministry of Finance and international organizations. The fiscal stability assessment matrix developed in the article covers key evaluation aspects, including: budget revenue dynamics, effectiveness of crisis management measures, risk identification, structural transformations, long-term trend forecasting.

Як цитувати: Dunayev I. V., Basiuk O. P. Ensuring the stability of the revenue side of state budget under post-war emergency conditions: Ukrainian experience for the world. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 335–365. (англійською мовою). DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-23>

In cites: Dunayev, I.V., Basiuk, O.P. (2024). Ensuring the stability of the revenue side of state budget under post-war emergency conditions: Ukrainian experience for the world. *State Formation*, no. 2 (36), 335–365. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-23>

© Дунаєв І. В., Басюк О. П., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

The findings indicate that Ukraine achieved stabilization of its budget system through a flexible combination of tax reforms, international assistance mobilization, temporary deficit monetization, and fiscal process digitalization. Tax revenues increased from 37.6% in 2022 to 48.5% in 2024, reflecting gradual economic recovery. However, the analysis identified significant structural risks, including excessive dependence on external assistance (up to 13.6% of budget revenues in 2024) and limitations of traditional revenue sources. The study emphasizes that achieving fiscal stability in the medium- and long-term requires several reforms: expanding the tax base through economic de-shadowing and innovative taxation mechanisms; optimizing intergovernmental fiscal relations by enhancing regional tax autonomy; creating an integrated system for fiscal risk management; introducing a medium-term budget framework to account for macroeconomic shocks. Comprehensive digitalization of the budget process to improve transparency and forecast accuracy. The research findings hold practical value for governments of other countries facing extreme economic challenges due to wars or other crises.

Keywords: *public administration, wartime challenges, emergency conditions, fiscal stability, public finances, wartime economy, fiscal reforms, crisis management.*

Relevance of the research topic. Ensuring the resilience of public finances is a fundamental challenge for any country, especially in the face of increasing global instability and unpredictability. However, for Ukraine, this problem has taken on existential significance with the start of the full-scale Russian invasion on February 24, 2022. The war has become an unprecedented challenge for the national financial system, jeopardizing the state's ability to fulfill its basic functions and obligations. According to estimates by the Ministry of Finance of Ukraine, GDP fell by 30% in 2022, the state budget deficit increased to 30% of GDP, and the total direct losses from the war exceeded \$700 billion. Under these extreme circumstances, Ukraine was forced to radically revise its fiscal policy, giving unconditional priority to financing defense needs (which increased from 6% to 34% of state budget expenditures), supporting critical infrastructure, and providing social protection for the affected population. At the same time, the state had to promptly mobilize all possible sources of revenue – from raising taxes to attracting international grants and concessional loans. As a result, the financial system has undergone unprecedented structural transformations, which may have long-term consequences for fiscal sustainability and sovereignty.

In view of this, a comprehensive study and understanding of the Ukrainian experience in managing public finances during wartime is of exceptional scientific relevance and practical value. First, this case is a unique example of the functioning of a state's financial system in extreme security, economic and social circumstances. An analysis of Ukraine's fiscal response to the shock of war allows us to identify both the strengths and vulnerabilities of the domestic public finance model and assess its adaptability and resilience in the face of "black swans". These findings can form the basis for developing a more sophisticated and flexible fiscal architecture capable of minimizing risks to the financial system in the future. Secondly, the Ukrainian experience can be extremely useful for other countries facing similar threats to their financial security – whether due to wars or large-scale natural or man-made disasters.

Understanding the algorithms of fiscal response to shocks, developing best practices for anti-crisis management of public finances, and forming a global culture of financial resilience are all tasks that Ukraine can help the global community solve based on its unique experience. Ultimately, integrating this dramatic but instructive case into the global knowledge base on public finance opens the way to rethinking the very essence and mission of fiscal policy in the new reality of permanent threats and shocks. Ukraine is taking the lead in developing approaches designed to strengthen the financial foundation of national security and resilience, and these approaches are of interest to all states seeking to be adequately prepared for the challenges of the future.

Literature review. The issue of ensuring the resilience and adaptability of public finances in the face of increasing global instability, military conflicts and other unpredictable crises has consistently been the focus of attention of scholars and experts from leading international organizations. An analysis of publications in recent years allows us to identify several main areas of research in this field:

Conceptual rethinking of the role and place of fiscal policy in the context of new challenges. Researchers note the need to shift the emphasis from the traditional goals of fiscal policy (ensuring macroeconomic stability and stimulating economic growth) towards strengthening the resilience and adaptability of public finances in the face of unpredictable shocks. As noted in the OECD flagship report “Fiscal Resilience to Natural Disasters» (2019) [14], in the context of more frequent devastating natural disasters, epidemics and military conflicts, the ability of the fiscal system to quickly mobilize resources, absorb losses and finance recovery becomes critically important for national security and sustainable development. Other authors share a similar view in studies, for example, in [2; 14; 20; 18], which in one way or another emphasize the need to integrate the principles of resilience and adaptability into all components of fiscal policy: from budget planning to public debt management.

Finding a balance between the flexibility of fiscal rules and ensuring the long-term sustainability of public finances. On the one hand, IMF experts [8] in their 2021 report warn that excessively rigid restrictions on deficits and debt can deprive governments of the necessary fiscal space to respond to unforeseen challenges and support the economy during crisis periods. On the other hand, researchers emphasize the risks to fiscal sustainability in the event of a prolonged deviation from established rules, especially for countries with a significant debt burden. As noted by the authors of a study by the European Fiscal Board [3], the optimal solution may be to create special provisions or “escape clauses» within the framework of fiscal rules that would allow temporary deviations from targets in clearly defined emergencies (war, large-scale disasters, etc.) subject to the existence of a medium-term plan for a return to normal.

Development of tools for assessing, monitoring and managing fiscal risks in the face of increasing uncertainty. Summing up the opinions in the current literature, it is generally noted that traditional approaches to analyzing fiscal risks, which are based on extrapolating past trends, are increasingly failing to provide an adequate

picture of potential threats in the modern world, especially in the last 1-2 years when there has clearly been an intensification of direct and hybrid efforts to change the world order [21; 12; 7; 19]. Therefore, an effective fiscal risk management system should cover a wide range of scenarios (including unlikely but potentially devastating ones), use modern stress testing and modeling methods, and ensure the integration of risk assessment results into medium-term budget planning and managerial decision-making. The proposal of IMF experts to develop a “fiscal vulnerability matrix» for each country [11] deserves attention, which would allow a systematic assessment of its strengths and weaknesses, comparison with other countries, and identification of priorities for strengthening resilience.

The full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022 undoubtedly caused a radical revision of established approaches to ensuring fiscal resilience, especially for the Ukrainian government, and, accordingly, opened a new page in research on this topic. The case of Ukraine now literally represents a unique example of the transformation of the public finance system under extreme conditions, when the state is forced to simultaneously finance colossal military expenditures, support the economy and social sphere, attract alternative sources to cover the deficit, and lay the foundations for post-war reconstruction. As noted by the authors of a NISS study (2024 [1]), thanks to the extraordinary efforts of the government, the National Bank, international partners, and civil society, Ukraine managed to avoid a fiscal collapse and maintain the functionality of the state. At the same time, experts emphasize that to ensure the long-term sustainability of public finances, Ukraine must implement a number of institutional reforms: transition to medium-term budget planning, improvement of the fiscal risk management system, strengthening of tax potential, increasing the efficiency and targeting of expenditures, and so on.

Purpose and objectives. The purpose of this article is to identify the key factors of resilience of Ukraine’s public finances under the conditions of the full-scale war of 2022-2024 and to formulate, on this basis, practical recommendations for adapting fiscal policy and financial management to new security challenges in the context of the country’s post-war reconstruction and European integration. In accordance with the purpose, the article solves 4 research *tasks*:

1) analyze the dynamics and structure of the revenues of the state budget of Ukraine in 2022-2024 in terms of the main sources and directions, assess the impact of the state of war on the revenue and expenditure parts of the budget;

2) assess the long-term challenges and risks to Ukraine’s fiscal sustainability arising from the identified trends, and outline the directions for the development of fiscal policy in the post-war period;

3) develop a methodological matrix for analyzing the fiscal resilience of the state in a war economy based on the Ukrainian experience of 2022-2024;

4) summarize Ukraine’s experience in ensuring the functioning of the public finance system under conditions of military aggression and formulate proposals for strengthening fiscal resilience, taking into account new security challenges.

Methodology applied. To accomplish the first research task, methods of statistical and structural-dynamic analysis were applied based on data from the Ministry of Finance of Ukraine from the OpenBudget resource on the execution of the state budget. Using elementary statistical indicators (absolute and relative values, growth rates, structural shares), the dynamics of budget revenues were analyzed in the context of the main categories (tax, non-tax revenues, official transfers, etc.). To assess the impact of the state of war on budget parameters, a comparative analysis of the pre-war and wartime structure of revenues and expenditures was used, as well as indicators of plan execution for the main types of revenues.

To accomplish the second research task, methods of coefficient and structural analysis were applied to assess the role of various sources of financing the budget deficit (monetization, domestic and foreign borrowing, use of financial reserves). Based on data from the NBU and the Ministry of Finance on the volume of public debt by main components, relative indicators of the debt burden were calculated (debt-to-GDP and debt-to-budget revenue ratios, share of external debt, average rates on debt instruments) and their dynamics were analyzed.

To accomplish the third research task, the following was done: based on the obtained empirical data and conceptual generalizations, a comprehensive methodological tool was developed – a matrix for assessing fiscal resilience in wartime conditions. The matrix is based on a combination of four analytical perspectives: structural-dynamic analysis of revenues, assessment of anti-crisis measures, identification of risks, and a systematic approach to recovery. Each element of the matrix contains a specific set of indicators and methods tested on Ukrainian data. In developing the matrix, the principles of integrity, hierarchy, and practical orientation were applied, which made it possible to obtain an ordered and almost universal (with a claim to universality with certain methodological limitations that were indicated in the text of the article) research template.

The fourth task was solved as follows: based on the identified structural-dynamic trends and taking into account the conceptual foundations of fiscal resilience, a critical assessment of the current model of financing Ukraine's state needs was carried out. Using GAP analysis, key gaps between the actual and target state of the fiscal system were identified in terms of parameters such as revenue diversification, fiscal decentralization, debt sustainability, and the connection with monetary policy.

Thus, the methodological basis of the study combines quantitative and qualitative methods of analyzing fiscal data, economic and mathematical modeling and scenario approach, comparative analysis of international experience and generalization of best practices. The use of official open data from the Ministry of Finance, as well as reports from the NBU and other state institutions, provides a reliable factual basis for the study. As a result, scientifically substantiated conclusions and practical recommendations will be obtained on ensuring Ukraine's fiscal resilience in the face of new security realities, which will be valuable both for the academic community and for those responsible for the formation and implementation of the state's fiscal policy.

Presentation of the main material. Fiscal resilience, as a fundamental property of the public finance system, takes on special importance in the face of global instability and the growth of unpredictable challenges. In recent decades, the world has witnessed a whole series of shocks: from financial and economic crises to pandemics and wars and armed conflicts, which together have significantly politically influenced various aspects of public finances in many countries, both democratic and authoritarian. These shocks have vividly demonstrated that traditional approaches to assessing and ensuring fiscal resilience, which are based on extrapolating past trends and linear forecasts, are proving to be insufficient in the new realities. As aptly noted by leading World Bank expert Vito Tanzi, fiscal sustainability is not a static state, but rather a dynamic characteristic that reflects the ability of the public finance system to withstand shocks, adapt to changing conditions, and recover from shocks [16]. From this point of view, the resilience of public finances is closely related to such fundamental properties of complex systems as emergence (the ability of the system as a whole to exhibit properties not inherent in its individual elements), adaptability (the ability of the system to adapt to external influences while maintaining its basic functions), and resilience (the ability of the system to absorb shocks and restore equilibrium).

Understanding fiscal resilience through the lens of systemic properties opens the way to a deeper understanding of the factors that determine the state's ability to effectively perform its functions and obligations in the long term. In particular, the emergent nature of fiscal resilience means that it is the result of a complex interaction between various components of the public finance system: revenues, expenditures, debt, assets, liabilities, etc. At the same time, the stability of the system as a whole cannot be reduced to a simple sum of the stability of its individual elements. For example, even if the budget is balanced in a single year, the fiscal system may be vulnerable to shocks due to an unbalanced structure of revenues and expenditures, excessive dependence on volatile sources of income, a high share of contingent liabilities, and so on.

The adaptability of the fiscal system, in turn, presupposes the presence of built-in mechanisms for flexible response to changes in the economic environment, social needs, and political priorities. This includes, in particular, fiscal rules and institutions that allow for prompt adjustment of the level of revenues and expenditures depending on the phase of the economic cycle, countercyclical fiscal policy instruments, and mechanisms for the optimal distribution of fiscal risks between the budget, state-owned enterprises, and contingent liabilities. In this context, automatic stabilizers deserve special attention – such elements of the tax and social systems that naturally smooth out fluctuations in aggregate demand without the need for discretionary government intervention (for example, a progressive scale of personal income taxation, unemployment benefits, etc.) [5].

Finally, the resilience of the fiscal sector is manifested in its ability to absorb negative shocks, minimizing losses for the economy and society, as well as quickly restore its basic functions and ensure the continuity of critically important public

services. The key to such resilience is a combination of sufficient fiscal reserves (budget buffers), an effective fiscal risk management system, well-established coordination mechanisms with the monetary authorities, as well as a strategic vision for the development of public finances [15; 6].

It is worth emphasizing that emergence, adaptability, and resilience are closely interconnected and mutually reinforcing. Thus, a diversified and balanced structure of income and expenses (an emergent property) creates the preconditions for greater flexibility of fiscal policy (adaptability), and the latter, in turn, reduces the vulnerability of the system to shocks (resilience). In turn, the availability of sufficient buffers and a well-thought-out strategy for responding to crises (an aspect of resilience) expands the government's adaptive capabilities [4]. Naturally, the formation of these properties of the fiscal system does not occur automatically but requires purposeful efforts to develop appropriate institutions, rules, and procedures. At the same time, there are no universal recipes: the optimal configuration of mechanisms for ensuring stability depends on the specific conditions of each country, in particular, the structure of the economy, the quality of governance, social preferences, and so on. At the same time, the generalization of the world's best practices allows us to identify some common principles for building a sustainable public finance system [10]:

1) Fiscal rules and institutions. This means that the introduction of quantitative restrictions on deficits, debt and/or expenditures, combined with independent fiscal institutions, avoids excessive procyclicality of fiscal policy, ensures long-term discipline, and increases the confidence of economic entities. At the same time, the rules should be flexible enough so as not to interfere with the operation of automatic stabilizers and leave room for discretionary measures during recessions.

2) Medium-term budget planning. Expanding the budget planning horizon, taking into account demographic trends and other long-term challenges, allows for the early identification of potential risks to sustainability and the taking of necessary measures. In addition, the availability of reliable medium-term forecasts and clear budget priorities helps reduce uncertainty for investors and households.

3) Fiscal risk management. The integration of fiscal risk analysis and management into the budget process is critically important in the face of increasing volatility and uncertainty. This refers to the regular assessment of the impact of macroeconomic shocks, the realization of contingent liabilities, fluctuations in commodity prices, exchange rate differences on sovereign debt, and so on. Stress testing of the fiscal sector, taking into account extreme scenarios, allows determining the "margin of safety" of the budget system and developing plans in advance in case of an unfavorable development of events.

4) Innovative approaches to debt policy. The structure of public debt in terms of maturity, currency, type of instruments, and investor base largely determines the country's vulnerability to shocks in financial markets. Therefore, it is important to ensure an optimal balance between the cost and risks of borrowing, diversify debt instruments (in particular, through the development of the domestic bond market),

use securitization and hedging of currency risks. In addition, the introduction of risk-sharing instruments with the private sector (for example, GDP-linked bonds) can ease the debt burden during periods of economic shocks.

5) Ensuring fiscal transparency and stakeholder engagement. In conditions of increased volatility and uncertainty, the transparency of fiscal operations, the availability and clarity of fiscal data, and active communication regarding the goals and priorities of fiscal policy are of particular importance. Developed mechanisms for consultation and involvement of a wide range of stakeholders (expert community, civil society, international partners) in the formation and monitoring of fiscal policy contribute to better-balanced decisions and strengthening public support for reforms, even unpopular ones.

At the same time, as the practice of recent years has convincingly shown, even the most well-thought-out and effective systems for ensuring fiscal resilience may be insufficient in the face of extreme risks and threats, similar to large-scale military conflicts. In particular, Russia's full-scale armed aggression against Ukraine in 2022 became an unprecedented challenge for the international [10] and national financial systems, which faced the need to mobilize enormous resources for defense needs and support the economy in the face of significant losses of the tax base, destruction of infrastructure, and cardinal uncertainty about the future of the conflict.

According to estimates by the Ukrainian government, the total financial needs of the state for 2023 (including critical imports) are estimated at \$38 billion, which is more than 25% of the projected GDP [13]. At the same time, the budget deficit of 20% of GDP is almost twice the level provided for by the IMF program, which indicates the extraordinary nature and scale of the challenges. In 2022, the main source of deficit coverage was monetary financing from the NBU – UAH 400 billion, or about USD 11.3 billion. Obviously, such a level of emission carries significant risks for price and exchange rate stability, and therefore cannot be considered a sustainable option for the medium term.

In view of this, the key priority of the Ukrainian authorities has been to ensure large-scale international financial support, both for direct coverage of the deficit and for refinancing significant payments on external debt (the peak of which falls on 2023-2024). Efforts in this direction have been generally successful: in 2022, Ukraine received about \$32 billion in official financing, including funds from the IMF, the US, the EU, the World Bank, and other partners [17]. Despite this, fiscal imbalances remain significant, and dependence on external assistance is critically high.

At the same time, Ukraine's experience clearly demonstrates that even in the conditions of a large-scale war, it is possible (and extremely necessary) to take systemic measures to increase the resilience of public finances in the long term. This refers, in particular, to the continuation of tax reform in order to expand the tax base and increase the efficiency of administration, optimize and increase the targeting of budget expenditures, introduce long-term forecasting and planning in the budget process, develop a fiscal risk management system, and so on. These steps, along with maintaining financial stability and continuing structural reforms, are critically

important for increasing Ukraine's creditworthiness and facilitating access to international capital markets, which will be crucial for post-war recovery.

Ukraine's experience convincingly proves that even in extreme circumstances, it is possible and necessary to make every effort to maintain the efficiency and adaptability of fiscal institutions. Thanks to the well-considered and decisive actions of the authorities, which were often taken in a "manual control» mode, it was possible to avoid the collapse of the budget system in the first months of the war. In particular, the Ministry of Finance promptly developed a crisis plan for financing critical expenditures, the State Treasury Service ensured the uninterrupted passage of payments despite the physical destruction of part of the infrastructure, the State Tax Service greatly simplified administration and reporting, and the Pension Fund continued payments even in temporarily occupied territories. All this became possible thanks to the dedicated work of civil servants, often at the limit of human capabilities.

No less important was the large-scale application of digital technologies in the field of public finance. Thanks to previously created electronic registers, information exchange systems, and service portals, it was possible to quickly establish interaction between various departments, simplify the procedures for verifying beneficiaries, and ensure the accuracy and targeting of social payments. Even in conditions of physical destruction of local authorities, fiscal operations were carried out almost unhindered thanks to cloud services and remote access.

Unprecedented support from international financial organizations and partner countries was also a critical factor. Promptly provided loans and grants from the IMF, World Bank, EU, US, and other allies made it possible to close the most acute cash gaps in the budget and finance urgent humanitarian and defense needs. The coordination of technical assistance, the exchange of data and expertise in real time play an invaluable role in building Ukraine's institutional capacity in managing fiscal risks and developing anti-crisis measures. At the same time, it is important to emphasize that all these extraordinary efforts do not replace, but rather reinforce the need for a systemic reform of public finances based on the principles of transparency, accountability, and focus on sustainability. A crisis is not only a challenge but also a window of opportunity for profound transformations that face public and bureaucratic resistance in peacetime.

Increasing the targeting of expenditures and the efficiency of their use, expanding the tax base and strengthening tax compliance, introducing medium-term budget planning, taking into account contingent liabilities in fiscal forecasts – all these areas are becoming even more relevant in conditions of a total shortage of resources. Moreover, it is not only about the "quantitative» parameters of the budget but also about the qualitative characteristics of financial management. In this context, it is important to convey to society that the adoption and implementation of complex, sometimes unpopular decisions (for example, reducing inefficient subsidies, raising the retirement age, abolishing special tax regimes, etc.) is a prerequisite for the formation of the fiscal space necessary to finance defense and economic recovery. Without public consensus on the distribution of the post-war burden and a clear

vision of the country's prospects, all technocratic efforts risk being in vain. Therefore, the communication function of fiscal policy becomes no less important than the actual accumulation and distribution of budget funds. Regular informing of citizens about the state of budget execution, public discussion of draft fiscal decisions, and explaining the logic of certain measures: all this is necessary for building trust in the financial institutions of the state, even, and especially, in times of the most difficult trials.

As we can see, ensuring fiscal resilience in wartime is not only a technical and economic task but also a socio-political one that requires coordinated efforts of all branches and levels of government, constructive interaction with civil society, and synchronization with the priorities of the country's reconstruction. Only under such conditions will Ukraine be able not only to withstand but also to rediscover itself, becoming a laboratory of unique experience in countering existential threats to statehood.

And now let's move on to a more detailed analysis of the dynamics of key indicators of the general government sector in 2018-2024 (Table 1), which will help substantively comprehend the scale of challenges and the effectiveness of Ukraine's anti-crisis measures in the fiscal sphere. The analysis of data from the Ministry of Finance of Ukraine on the execution of state budget revenues in 2022-2024 (Table 2) shows that even under such extremely difficult conditions, it was possible to avoid a dramatic drop in accumulated resources. Moreover, the nominal indicators of the revenues of the general fund of the state budget demonstrate an upward trend during this period.

Table 1. – All consolidated components of the state budget revenues of Ukraine for 2018-2024, in billion UAH (results of Boost analysis)

Components of state budget revenues	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tax revenues	753.82	799.78	851.12	1107.09	949.76	1203.54	1490.11
Non-tax revenues	164.68	186.68	212.95	175.36	346.33	991.60	799.89
Revenues from capital transactions	0.66	0.18	0.08	0.33	0.61	0.10	0.15
Official transfers	8.77	9.86	11.69	13.87	490.56	476.32	360.38
Trust funds	0.19	1.77	0.19	0.21	0.14	0.43	0.46
Total state budget revenues	928.11	998.28	1076.02	1296.85	1787.40	2672.00	2651.00

*Source: Open data of the state online resource OpenBudget (OpenBudget.gov.ua, Ministry of Finance of Ukraine).

The volume of tax revenues increased from UAH 949.76 billion in 2022 to UAH 1,203.54 billion in 2023, or by 26.7%. This is due to several factors:

1) Inflationary effect. According to the NBU, the consumer price index increased by 26.6% in 2022, which led to an increase in nominal tax bases even with a reduction in real production and sales volumes.

2) Raising the rates of individual taxes and fees remains an important factor: the rates of the excise tax on fuel have almost doubled, and rent payments for the use of the radio frequency resource have increased by 5-15%. The increase in the personal income tax rate from 18% to 20% for wages above 20 minimum wages also expanded the tax base.

3) Changes in tax administration, including accelerating VAT refunds to exporters, narrowing the list of tax exemptions, as well as strengthening control over entities of the simplified taxation system, contributed to additional budget revenues. The introduction of mandatory use of cash registers for individual entrepreneurs also expanded the circle of taxpayers.

4) An increase in the share of tax revenues directed to the state budget: from 2023, 34% of personal income tax revenues and 15% of corporate income tax are transferred to the state budget (compared to 25% and 10% earlier). This provided additional resources to the central government by reducing the income of local budgets.

In 2024, there is a further increase in tax revenues to UAH 1,490.11 billion, which is an increase of 23.8% compared to 2023. This growth occurs despite the expected slowdown in inflation and the gradual restoration of tax benefits in certain areas. At the same time, the share of tax revenues in the structure of total state budget revenues shows an upward trend: from 53.1% in 2022 to 56.2% in 2024, which indicates a gradual normalization of the structure of budget revenues. Such dynamics reflect the gradual adaptation of the fiscal system to wartime conditions and the growing efficiency of tax administration.

The dynamics of non-tax revenues to the budget turned out to be ambiguous. In 2022, they amounted to UAH 346.33 billion, which was already a significant increase compared to the pre-war period (UAH 175.36 billion in 2021). However, a real jump occurred in 2023, when non-tax revenues reached a record UAH 991.60 billion, which accounted for about 37% of total budget revenues. This growth occurred mainly due to the transfer of a significant NBU profit to the state budget, which was the result of the redemption of government bonds, that is, in fact, the monetization of the budget deficit. In 2024, there is a decrease in non-tax revenues to UAH 799.89 billion (30.2% of budget revenues), which reflects the gradual normalization of monetary policy and efforts to reduce dependence on emission financing.

Official transfers, which include funds received from the EU, foreign governments, and international organizations, played a decisive role in financing the state under war conditions. If in the pre-war period their volume was insignificant (UAH 13.87 billion in 2021), then in 2022, an unprecedented UAH 490.56 billion was received in the form of grants, which made it possible to finance critical imports and priority humanitarian needs. In 2023-2024, there is a gradual decrease in transfers: to UAH 476.32 billion in 2023 and UAH 360.38 billion in 2024. However, their share in budget revenues remains significant

(13.6% in 2024) compared to the pre-war period when they accounted for less than 1% of revenues. Such dynamics reflect both the large-scale international support for Ukraine and the gradual adaptation of the economy to war conditions.

Revenues from capital transactions, that is, the sale of state property, the alienation of land and intangible assets, play a minimal role in filling the budget. Under war conditions, these revenues remain consistently low: from UAH 0.33 billion in 2021, they increased to UAH 0.61 billion in 2022 but then decreased to UAH 0.10 billion in 2023 and slightly increased to UAH 0.15 billion in 2024. Such dynamics are explained by the objective limitations of wartime: the suspension of privatization of high-value objects, the difficulty of assessing property in conditions of increased risks, and a general decrease in investment activity.

Revenues to trust funds also demonstrate moderate dynamics: after a decrease to UAH 0.14 billion in 2022, there is a gradual increase to UAH 0.43 billion in 2023 and UAH 0.46 billion in 2024. Although these amounts are insignificant on the scale of the budget, they play an important role in financing specialized programs to support business, internally displaced persons, and critical infrastructure.

Thus, the above data indicate that despite the colossal economic downturn and fiscal risks caused by the war, Ukraine managed not only to maintain but also to significantly increase the revenues of the state budget – from UAH 1,296.85 billion in 2021 to UAH 2,651.00 billion in 2024. Traditional sources of revenue (taxes, fees) were effectively supplemented by large-scale international assistance and flexible use of monetary instruments. At the same time, one cannot fail to notice the growing risks of such a structure of state financing.

1) Firstly, the increase in the share of tax revenues in the budget (from 53.1% in 2022 to 56.2% in 2024) is achieved largely due to the redistribution of funds from local budgets and the strengthening of the fiscal burden on businesses and citizens. Such centralization of resources during wartime is forced but can become an obstacle to the recovery of economic activity in the post-war period.

2) Secondly, the high level of dependence on official assistance (13.6% of revenues in 2024) makes Ukraine vulnerable to changes in political priorities and the fiscal capabilities of donor countries. Obviously, over time, the volume of such support will decrease, and this will require an adjustment in the structure of budget revenues. The resumption of cooperation with international organizations on terms of lending (and not grants) will again become a significant source of resources.

3) Thirdly, significant volumes of deficit monetization, which are reflected in the high share of non-tax revenues (30.2% in 2024), pose threats to exchange rate and price stability, because excessive money supply stimulates inflation and puts pressure on the national currency. The NBU will have to approach the redemption of government bonds in the government's interests very carefully so as not to undermine confidence in the financial system in the long term.

Therefore, the analysis of the dynamics and structure of state budget revenues convincingly proves that thanks to the timely and coordinated response of the government, the central bank, and international partners, Ukraine managed to mitigate the most acute consequences of the economic shock of war. Tax and non-tax

revenues, external transfers, and monetary instruments were flexibly used to ensure the financing of the state's critical needs in extreme conditions. At the same time, in the medium term, it is necessary to take systemic measures to strengthen the sustainability of the revenue side of the budget and reduce its dependence on volatile components. This refers to the restoration of the tax base through the expansion of the circle of taxpayers, the improvement of administration, and the elimination of tax evasion schemes. It is also important to rationally use international assistance, in particular, to finance productive investments with a multiplier economic effect.

Improving the efficiency of state asset management, in particular, transparent privatization according to market rules, could become an additional source of budget resources in the post-war period. Finally, the coordination of fiscal and monetary policy should be aimed at preventing the accumulation of macroeconomic imbalances and ensuring the predictable needs of the state budget, especially in conditions of war and daily force majeure.

Further, according to the official data of OpenBudget.gov.ua (as of January 2025), the year 2024 is indicative. Based on the analysis of the available online data on the execution of the state budget of Ukraine for 2024, the following assessments can be given: (1) the actual execution of the revenue part of the budget at the level of 113.54% of the planned indicators indicates the relative stability of Ukraine's fiscal system even under conditions of ongoing war. Particularly important is the over-fulfilment of the plan for tax revenues from domestic sources (104.87% for income and profit taxes), which indicates the gradual adaptation of the economy to war conditions and the effectiveness of tax administration measures; (2) at the same time, a structural analysis of revenues reveals a critical dependence on external financing: the share of official transfers from international partners is about 16% of total revenues, which creates long-term risks for fiscal sustainability. (3) An additional challenge is the significant underperformance of the plan for non-tax revenues (98.13%), which is partially explained by the decrease in revenues from the NBU and state-owned enterprises due to objective economic difficulties.

From the point of view of meeting state needs, the current structure of revenues demonstrates a certain asymmetry and imbalance. A positive aspect is the outpacing growth of tax revenues from VAT (99.05% fulfillment of the annual plan), which indicates a gradual recovery in domestic consumption and business activity. However, there is an excessive centralization of fiscal resources at the level of the state budget due to the redistribution of local budget revenues, which may negatively affect the ability of regions to finance their own needs. The key recommendation is the need to diversify revenue sources and gradually reduce dependence on external assistance through the expansion of the domestic tax base, the improvement of tax administration, and the resumption of the privatization program. It is also critically important to balance fiscal consolidation with the needs of economic recovery, in particular through the optimization of the tax burden on business and the preservation of the investment potential of the economy.

A comparative analysis of the execution of the state budget for 2023 and 2024 (in both cases, according to the official data of OpenBudget.gov.ua as of January 2025)

reveals an interesting dynamic of the fiscal capacity of the state under war conditions. In 2023, there was a more significant over-fulfilment of the overall revenue plan (117.86% versus 113.54% in 2024), which indicates a gradual depletion of extraordinary sources of budget replenishment and a transition to a more established model of revenue generation. Particularly indicative is the dynamics of tax revenues: if in 2023 their execution was 99% of the plan, then in 2024 this figure increased to 104.87%, which indicates an improvement in tax administration and the gradual adaptation of business to work in war conditions. At the same time, a significant difference in the execution of the plan for income and profit taxes attracts attention – 112.76% in 2023 versus 104.87% in 2024, which may indicate a certain depletion of the tax base and the need for its expansion through stimulating economic activity. It is also significant that the share of international assistance in the structure of revenues remains consistently high during both years, which confirms the conclusion about the need for a gradual diversification of sources of budget replenishment and a decrease in dependence on external financing in the medium term (Table 2).

Table 2. – Structural and dynamic matrix of fiscal dependencies in the formation of the revenue part of the state budget of Ukraine in the conditions of a war economy (based on the sample of 2023 and 2024)

Indicator and nature of dependence	2023 year (%)	2024 year (%)	Significance for policy in 2025
Total budget revenue execution	149.5	99.2	The trend towards normalization of budget execution indicates the need to search for new stable sources of revenue
Execution of tax revenues	126.7	123.8	Consistently high dynamics of tax revenues indicate the effectiveness of fiscal policy
Income and profit taxes	112.76	104.87	The decrease in growth rates indicates reaching the limit of the fiscal burden on business
Personal income tax	103.28	99.05	The exhaustion of the PIT potential indicates the need to stimulate wage growth
Rental payments	62.09	90.59	A significant improvement in rent collection demonstrates the potential of natural resources as a source of income
Domestic taxes on goods	97.55	94.51	A decrease in the effectiveness of indirect taxation requires a review of administration
Non-tax revenues	286.3	80.7	A significant decrease in non-tax revenues requires the search for alternative sources of income
Ratio of tax to non-tax revenues	1.21	1.86	The growing role of taxes indicates the normalization of the revenue structure
Execution of the plan for transfers	97.2	75.7	Reducing dependence on external assistance requires the development of domestic sources of financing
Share of direct taxes in total revenues	45.0	56.2	The growing role of tax financing requires improved administration
Dependence on deficit monetization through the NBU	27.3	12.8	The need for further reduction of emission financing
Centralization of tax revenues (PIT/corporate income tax)	25/10	34/15	The need to balance inter-budgetary relations.

*Source: developed by Basyuk O. P.

This table demonstrates key fiscal dependencies (confirmed statistically over the last 2 years) and trends that should be taken into account when forming budget policy for 2025. The particular value of the analysis lies in identifying not only direct statistical relationships but also deep structural transformations of Ukraine's fiscal system under war conditions.

Firstly, there is the phenomenon of “fiscal scissors”: a simultaneous increase in the efficiency of collecting traditional taxes (tax revenues increased by 23.8% in 2024) and a decrease in dependence on extraordinary sources of financing (the share of non-tax revenues decreased from 37.1% to 30.2%). This phenomenon, although it indicates a gradual normalization of the budget system, creates challenges for stable financing of state needs. A similar situation was observed in post-war South Korea, where the adaptation of the tax system was also accompanied by a temporary decrease in the effectiveness of traditional fiscal instruments. For Ukraine, this means that classical mechanisms like VAT or corporate income tax will gradually lose their fiscal power due to the objective narrowing of the tax base, which requires the early preparation of compensatory mechanisms.

Secondly, there is a significant transformation in the structure of budget revenues. The share of tax revenues increased from 53.1% in 2022 to 56.2% in 2024, which is accompanied by the diversification of tax sources: the role of rental payments is growing (collection efficiency increased from 62.09% to 90.59%) and other fiscal instruments. This trend is especially important in the context of 2025, given potential changes in the global political situation. The experience of post-war Japan demonstrates the effectiveness of this approach through the development of new sectors of the economy and innovative forms of taxation. For Ukraine, this means the need for the active introduction of digital taxes, the development of environmental taxation, and the monetization of state assets through concessions and public-private partnership mechanisms.

Thirdly, there is a trend towards “fiscal centralization”: an increase in the norms of deductions from national taxes to the central budget (PIT from 25% to 34%, corporate income tax from 10% to 15%) creates the need for a particularly careful balancing of the fiscal burden between different groups of taxpayers. The experience of Great Britain in the post-war period emphasizes the importance of a fair distribution of the tax burden to maintain social stability. In the Ukrainian realities of 2025, this will mean the need for a differentiated approach to taxing different sectors of the economy, taking into account their strategic importance and financial capability.

Fourthly, the development of new instruments for replenishing the budget becomes critical, especially in the context of the identified relationship between fiscal consolidation and the potential for economic recovery. The decrease in the efficiency of collecting domestic taxes on goods (from 97.55% to 94.51%) and PIT (from 103.28% to 99.05%) signals the approach to the limit of the traditional tax burden. Israel's experience in developing innovative mechanisms for financing defense spending can be especially useful, including the introduction of special military fees from high-income industries and the development of a system of military bonds.

A critical analysis of the dynamics and structure of the state budget of Ukraine for 2022-2024 reveals a complex picture of the adaptation of the fiscal system to unprecedented war challenges. Particularly indicative is the year 2024, which demonstrates a gradual transition from emergency financing measures to more established mechanisms of replenishing the budget. The key trend was the growth of the share of tax revenues from 53.1% in 2022 to 56.2% in 2024, which indicates the restoration of the normal functioning of fiscal mechanisms. At the same time, an important structural transformation is observed: if in 2023 non-tax revenues and international assistance played a dominant role (together about 55% of revenues), then in 2024 there is a new balancing towards traditional tax instruments.

At the same time, this growth is achieved mainly through administrative levers – raising rates, expanding the tax base, and centralizing revenues at the level of the state budget. Such a policy, although justified in wartime conditions, creates long-term risks for economic recovery. The ratio between tax and non-tax revenues, which increased from 1.21 in 2023 to 1.86 in 2024, is indicative, pointing to the gradual depletion of extraordinary sources of financing. Particular attention is drawn to the dynamics of official transfers, the share of which is 13.6% of budget revenues in 2024, which significantly exceeds the pre-war level of 5-6%. This creates a critical dependence on external assistance, which may become a vulnerable point of the fiscal system in 2025.

Our forecast for 2025, based on the analysis of statistical trends and structural relationships, indicates the need for a significant transformation of the model of financing state needs. The revealed phenomenon of “fiscal scissors” – a simultaneous increase in the efficiency of traditional taxes with a decrease in the role of emergency sources of financing – creates new challenges for fiscal policy. The experience of 2024 is indicative, when the execution of the plan for domestic taxes on goods decreased to 94.51%, and for PIT – to 99.05%, which indicates an approach to the limit of the fiscal burden on the economy. At the same time, a significant improvement in the indicators of rent collection (from 62.09% in 2023 to 90.59% in 2024) indicates the potential of natural resources as a stable source of income.

In 2025, the relationship between fiscal and monetary policy becomes critical, especially in the context of the need to reduce the monetization of the deficit (from 27.3% in 2023 to 12.8% in 2024). The experience of other countries that have experienced military conflicts suggests the need to develop innovative forms of financing, including the expansion of public-private partnership instruments and the development of the domestic borrowing market. The key challenge of 2025 will be to find the optimal balance between ensuring fiscal sustainability, supporting the financial capacity of local budgets, and creating conditions for post-war economic recovery.

Thus, based on the identified trends and structural relationships, a set of recommendations can be formulated for the development of the fiscal system in the long term. At the heart of these recommendations is an understanding of the need for a gradual transition from emergency wartime measures to a more sustainable model

of financing state needs, which would take into account both current security challenges and the tasks of post-war recovery. The priority should be the diversification of revenue sources through the expansion of the tax base and the introduction of new fiscal instruments. The analysis shows that traditional sources of revenue are approaching the limit of their effectiveness: the decrease in VAT and PIT collection indicators in 2024 signals the exhaustion of the potential for a simple increase in rates or strengthening of administration. Instead, the successful experience of increasing rental payments (growth in efficiency from 62.09% to 90.59%) demonstrates the prospects for developing alternative mechanisms for replenishing the budget.

Particular attention should be paid to balancing fiscal centralization and the financial autonomy of regions. The current trend towards increasing the norms of deductions in favor of the state budget (PIT from 25% to 34%, corporate income tax from 10% to 15%) may create risks for the ability of local communities to finance their own needs in the post-war period. It is necessary to develop new mechanisms of inter-budgetary relations that would ensure both sufficient financing of defense needs and opportunities for local development. Reducing dependence on external assistance (the share of which is 13.6% of revenues in 2024) and emission financing (a decrease from 27.3% to 12.8%) becomes critical. This requires the development of the domestic borrowing market, the introduction of new debt instruments and public-private partnership mechanisms. The experience of other countries that have experienced military conflicts shows the effectiveness of such instruments as military bonds, special reconstruction funds, and targeted investment programs.

In the long term, the key task is to form a stable model for financing state needs, which would organically combine fiscal efficiency with stimulating economic development. The revealed phenomenon of “fiscal scissors» emphasizes the need to find a new balance between traditional and innovative sources of budget replenishment, between the centralization of resources and the preservation of incentives for business development, between meeting current needs and creating the basis for post-war recovery.

Given the depth and complexity of the identified fiscal trends and dependencies in the conditions of Ukraine’s war economy, it is advisable to systematize the methodological tools for their analysis and evaluation in the form of a structured analytical matrix. Such systematization allows not only to generalize the Ukrainian experience of public finance management in extreme conditions but also to identify key methodological approaches that can be useful for other countries in similar situations. For this purpose, a fiscal sustainability analysis matrix was developed, which combines four key methodological aspects: from structural-dynamic analysis to a systematic approach in anti-crisis management, with their practical application and results in the Ukrainian context. Of particular value is the 4th column of the matrix, which translates the gained experience into the plane of methodological recommendations for the international practice of anti-crisis fiscal management (Table 3). From the point of view of public administration methodology, this matrix can serve as a simple analytical tool for assessing fiscal sustainability in emergency situations.

Table 3. – Fiscal sustainability analysis matrix in a war economy: lessons from the Ukrainian experience of public finance management in 2022-2024

Methodological aspect	Analysis tools	Conclusions from the Ukrainian experience of 2022-2024	Methodological significance for other countries
Structural and dynamic analysis of budget revenues	Comparative analysis of time series, decomposition of revenue structure, assessment of growth rates	Ukraine demonstrated the possibility of maintaining relative stability of budget revenues even in wartime conditions: growth of tax revenues from UAH 1,203.5 to UAH 1,527.6 billion (2022-2023), increase in their share from 37.6% to 48.5% (2022-2024)	It demonstrates the importance of diversifying revenue sources and the flexibility of the fiscal system in crisis conditions. Shows the possibilities of adapting the tax system to extreme challenges
Analysis of anti-crisis fiscal policy	Evaluation of the effectiveness of fiscal instruments, analysis of their interaction with monetary policy	Successful use of a combination of instruments: raising rates of individual taxes, changes in administration, attracting international assistance (UAH 476.3 billion in 2022), monetization of the deficit through the NBU	It forms a methodological basis for the development of anti-crisis measures in the context of military conflicts and similar extreme situations
Assessment of fiscal risks and sustainability	Identification of systemic risks, analysis of their interrelationships, assessment of long-term consequences	Three key risks were identified: excessive centralization of resources, dependence on external assistance, inflationary consequences of deficit monetization. At the same time, the share of external transfers in revenues increased from 5-6% to 10-16%	It expands the methodology for assessing fiscal risks in crisis conditions, demonstrates the importance of the balance between short-term stabilization and long-term sustainability
Systematic approach to recovery	Comprehensive analysis of the relationships between fiscal, monetary and structural policies	Key areas were identified: restoration of the tax base, rational use of international assistance, effective management of state assets, coordination with monetary policy	It forms a methodological basis for the development of comprehensive programs for post-war recovery and reform of the fiscal system
Analysis of structural transformations of the fiscal space	Assessment of changes in the structure of financing sources, analysis of the effectiveness of traditional and new fiscal instruments, modeling of transformation scenarios	There is a trend towards the exhaustion of the potential of traditional sources of income was revealed (a decrease in the efficiency of domestic taxes to 94.51%, PIT to 99.05%) with a simultaneous increase in the role of alternative mechanisms (an improvement in rent collection from 62.09% to 90.59%). A change in the ratio of tax to non-tax revenues from 1.21 to 1.69 was recorded	It shapes a methodological basis for the timely identification of structural constraints of the fiscal system and the development of mechanisms for its adaptation in conditions of prolonged crisis phenomena. Demonstrates the importance of early planning of the transformation of sources of budget revenues

Methodological aspect	Analysis tools	Conclusions from the Ukrainian experience of 2022-2024	Methodological significance for other countries
Analysis of fiscal-monetary interaction	Assessment of the impact of deficit monetization on inflation and the exchange rate, analysis of transmission mechanisms between fiscal and monetary policy	A complex balance was revealed between the needs of budget financing (monetization through the NBU in 2022-2023) and the need to maintain macro-financial stability. The share of monetization decreased from 27.3% in 2023 to 12.8% in 2024	It demonstrates the importance of coordination of fiscal and monetary policy in crisis conditions, determines the limits of the use of emission financing
Scenario forecasting of fiscal sustainability	Development of baseline, optimistic, and pessimistic development scenarios, stress testing of the fiscal system, sensitivity analysis to external shocks	Based on the experience of 2022-2024, a model for forecasting fiscal sustainability was developed, taking into account war risks. Critical points of loss of stability were identified under different scenarios of conflict development	It provides a methodological basis for the development of preventive measures and response plans for various scenarios of crisis situations

**Source: developed by Dunayev I. V.*

The conceptual prerequisites for constructing a methodological matrix for analyzing fiscal sustainability are based on the understanding that in conditions of war or other extreme challenges, traditional approaches to assessing public finances are insufficient. During a crisis, the public finance system functions in a mode of constant adaptation, where both short-term mechanisms for responding to shocks and long-term structural changes interact. Therefore, the matrix is built on the principle of multilevel analysis, where each subsequent level reveals deeper aspects of fiscal sustainability – from basic indicators of budget execution to complex structural transformations of the fiscal space.

The key principles of matrix construction are: systematicity (consideration of the fiscal system as an integral organism with interconnected elements), consistency (logical transition from simple to complex aspects of analysis), practical orientation (focus on real indicators and their significance for policy), universality (the possibility of adaptation to different contexts) and openness to additions (the ability to include new aspects of analysis). A feature of the matrix is its dual purpose: on the one hand, it systematizes the Ukrainian experience of public finance management in war conditions, and on the other hand, it offers a methodological toolkit that can be used by other countries to assess and strengthen their own fiscal sustainability in crisis conditions.

Based on the developed matrix for analyzing fiscal sustainability (Table 3), it is important to note the key caveats and conditions for its practical application. First, the matrix is based on the experience of Ukraine in the specific conditions of the full-scale war of 2022-2024, so its use for the analysis of other types of conflicts or crises

requires significant adaptation. In particular, the indicators of deficit monetization through the central bank (which decreased from 27.3% to 12.8%) may be unacceptable for countries with stricter monetary regimes or international obligations.

Second, the effectiveness of the matrix application largely depends on the quality and availability of statistical data. Countries with less developed fiscal reporting systems may face difficulties in conducting a detailed structural and dynamic analysis. In addition, some components of the matrix, especially in terms of assessing fiscal risks and scenario forecasting, require significant expert experience and developed analytical infrastructure.

Particular attention should be paid to the fact that the matrix does not take into account the specific institutional features of different countries, such as the federal structure, peculiarities of tax legislation or the structure of the financial sector. For example, Ukraine's experience in centralizing fiscal resources may be unacceptable for federal states with a high degree of fiscal autonomy of regions. Therefore, when adapting the matrix, it is recommended to additionally take into account: (a) the specifics of the state structure and the system of inter-budgetary relations; (b) the level of development of the financial market and its structure; (c) the features of the monetary regime and the independence of the central bank; (d) the nature of foreign economic relations and access to international assistance; (e) the state of development of digital technologies in the field of public finance. These factors can significantly affect the possibilities of applying individual components of the matrix and require their modification in accordance with the local context.

The presented matrix (Table 4) is a new analytical tool for studying fiscal sustainability in the face of extreme challenges, in particular the war in Ukraine in 2023-2024. For the purposes of its practical use, for example, by international researchers, it is worth understanding its multilevel structure and logic of application.

First, the matrix is built on the principle of "from the general to the specific", where each subsequent methodological aspect deepens the previous analysis: from the basic structural and dynamic analysis through the assessment of anti-crisis measures and risks to a systematic approach and structural transformations.

Second, each row of the matrix can be used as an independent research tool – for example, to analyze a specific aspect of fiscal policy in your country, or comprehensively – to form a holistic understanding of the processes of adaptation of the fiscal system to crisis conditions.

Of particular value is the third column of the matrix, which contains specific quantitative indicators and qualitative characteristics of the Ukrainian experience that can serve as benchmarks or control points for comparative analysis. The fourth column offers some methodological conclusions "as benchmarking", which can be analytically adapted to the specifics of some other (of course, not all!) comparable countries. For example, Ukraine's experience in diversifying sources of income (from traditional taxes to rental payments and international assistance) may be useful for countries facing similar challenges. For the practical application of the matrix, it is recommended to first determine the specific aspect of fiscal policy that interests you,

then find the appropriate row of the matrix and use the proposed analysis tools, comparing the results with the Ukrainian experience and adapting the methodological conclusions to your conditions. The matrix is especially useful for developing preventive measures and long-term fiscal sustainability strategies, since it allows taking into account a wide range of factors and their interrelationships, from operational aspects of tax administration to structural transformations of the fiscal space.

But it is also necessary to recognize the methodological limitations that are now in this matrix of fiscal sustainability, which is considered as a universal tool: 1) it misses regional features (for example, the specifics of Ukraine (high dependence on international assistance, weakness of local self-government) are not always relevant for other countries (for example, for developed economies)); 2) there is limited data, e.g., to adapt the matrix to other contexts (for example, Israel), not only quantitative data are needed, but also taking into account qualitative factors (for example, demographic or cultural); 3) lack of quantitative evaluation criteria: many conclusions are qualitative, but not supported by clear metrics or models.

For better visualization of the results, which is especially valuable for foreigners, the following two simple accompanying graphic elements can be used: 1) a radar chart showing changes in key indicators in 2022-2024, 2) a time series graph for the main fiscal indicators (Figures 1 and 2).

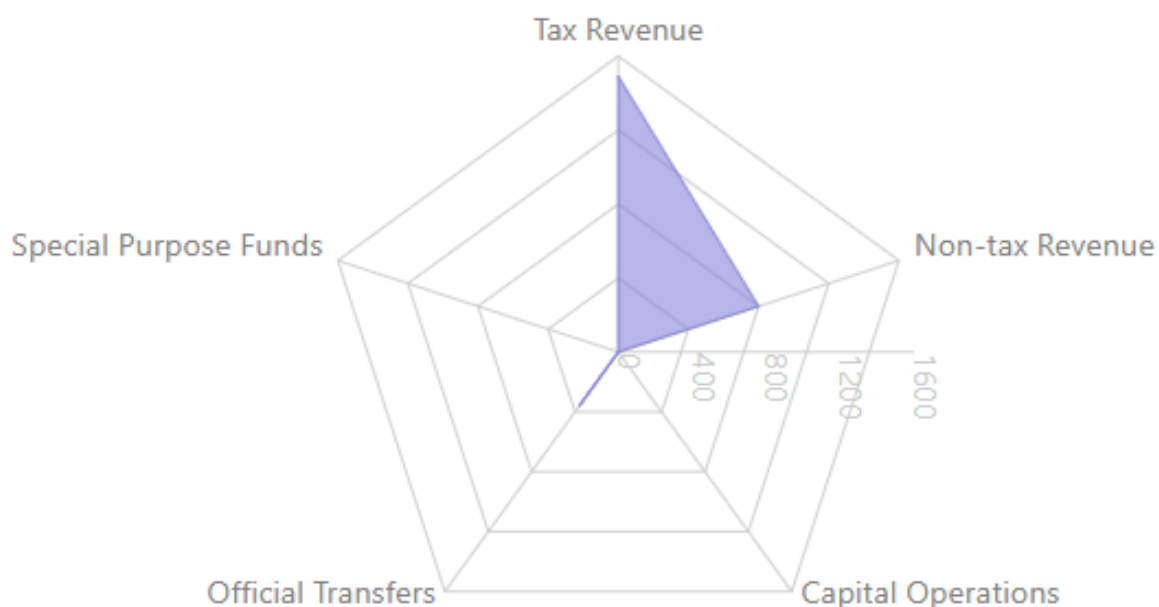


Figure 1. – Structure of state budget revenues, 2024 (bn UAH).

**Calculated according to data from the Ministry of Finance, 2024*

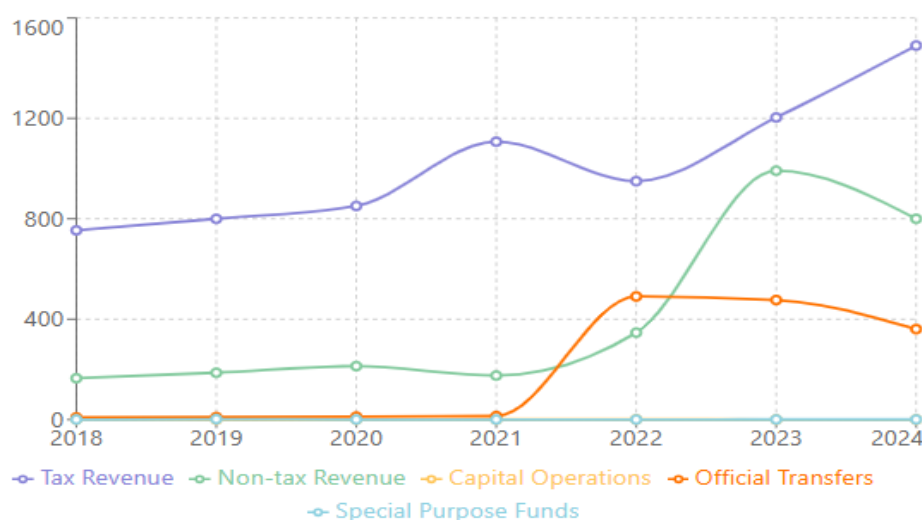


Figure 2. – Dynamics of revenue components of the state budget of Ukraine in 2018-2024, in billion UAH.

**Calculated according to data from the Ministry of Finance, 2024*

***Explanation: (1) tax revenues (blue line) show an overall upward trend from UAH 753.82 billion in 2018 to UAH 1,490.11 billion in 2024, with a temporary decline in 2022 due to the start of the war; (2) non-tax revenues (green line) demonstrate a sharp increase in 2023 to UAH 991.60 billion, which is almost three times the pre-war level; (3) official transfers (red line) show the most dramatic change – a sharp increase from UAH 13.87 billion in 2021 to UAH 490.56 billion in 2022 due to the start of the war and international assistance; (4) revenues from capital transactions (yellow line) and trust funds (purple line) remain at a relatively low level throughout the entire period, not exceeding UAH 2 billion.*

How can this tool (in its current “draft” state as is) work in other countries and contexts? For example, for Israel – for analyzing Israel’s fiscal sustainability in the current conditions – it is relevant for several reasons: 1) both Ukraine and Israel are countries facing existential military threats and the need to mobilize significant resources for defense in asymmetric conflicts; 2) Israel, like Ukraine, has a developed economy with a diversified (Ukraine has worse positions here) tax base and mature fiscal institutions that need to be adapted to military challenges. Let’s consider the specific application of the matrix for Israel:

a) in the context of structural and dynamic analysis of budget revenues, Ukraine’s experience in increasing the share of tax revenues (from 37.6% to 48.5%) can be especially valuable for Israel, which also needs stable domestic sources of financing for defense spending. The Israeli government could use the Ukrainian experience of gradually expanding the tax base and improving administration, especially in the context of the need to finance new defense programs on the southern and northern fronts;

b) in the aspect of anti-crisis fiscal policy, Israel can adopt the Ukrainian experience of combining various instruments – from raising individual tax rates to attracting international assistance. Particularly relevant is Ukraine’s experience in monetizing the deficit through the central bank, although special caution is needed here due to the risks to macro-financial stability. Israel could adapt the Ukrainian practice of issuing military bonds and creating special funds to finance specific defense projects;

c) regarding the assessment of fiscal risks, Ukraine's experience is valuable in the context of finding a balance between centralizing resources for defense needs and maintaining the financial autonomy of regions. Israel, like Ukraine, faces the need for significant expenditures on the restoration of affected territories (for example, border settlements in the south) while maintaining overall fiscal sustainability.

At the same time, it is worth understanding the limitations in applying this matrix (in its current draft). Israel has specific characteristics that distinguish it from Ukraine: a more developed domestic capital market, a much smaller territory, a rapid increase in the birth rate in 2023-2024 despite the war with Arab terrorists; a more diversified economy, a stronger technological base. Therefore, the matrix should be supplemented with Israel-specific indicators, for example, regarding the financing of high-tech defense developments or the management of reserve funds.

Next, we will try to generalize Ukraine's unique experience in ensuring the functioning of the public finance system in war conditions and, on this basis, formulate practical recommendations for strengthening fiscal sustainability, taking into account new security challenges. First of all, it is worth noting that Ukraine's experience in 2022-2024 is an unprecedented case of adaptation of the fiscal system to the extreme conditions of large-scale military aggression. Despite the colossal challenges associated with significant destruction of the economy, infrastructure, and a drop in income, Ukraine managed to ensure the continuity of the critical functions of the state, avoid default, and lay the foundation for post-war recovery. This result was achieved thanks to the flexible and rapid response of fiscal institutions to the crisis, in particular through the use of a number of anti-crisis instruments:

- 1) Urgent adjustment of tax legislation, including a temporary increase in the rates of individual taxes (excise taxes, PIT), expansion of the tax base, cancellation of a number of benefits and preferences. This made it possible to partially compensate for the drop in tax revenues and mobilize additional resources for critical expenditures.

- 2) Attracting significant amounts of international financial assistance in the form of grants and concessional loans from partner countries and international organizations. These funds played a crucial role in covering budget financing gaps and accumulating foreign exchange reserves.

- 3) Use of monetary deficit financing instruments through the purchase of government bonds by the National Bank. Despite the potential risks to price and financial stability, this mechanism made it possible to close the most acute cash gaps in the budget at the first stage of the war.

- 4) Redistribution of expenditures in favor of the defense and security sector while simultaneously reducing a number of social and capital expenditures. Although such measures were extremely painful, they made it possible to concentrate limited resources on the most critical areas.

- 5) Strengthening fiscal centralization through an increase in the share of national taxes directed to the state budget and limiting the financial autonomy of local budgets. Such a model, although controversial from the point of view of the principles of fiscal federalism, was a forced step in the conditions of war.

6) Prompt development of compensatory mechanisms to support businesses and the population most affected by hostilities – tax holidays, direct subsidies, payment deferrals, etc. Although the scale of such support was limited by fiscal opportunities, it made it possible to ease social tension.

7) Active use of digital technologies in the field of tax administration, expenditure management, control over public procurement. Thanks to the developed digital infrastructure, Ukraine managed to ensure a higher level of transparency and efficiency in the use of limited budget resources even in war conditions.

However, as the analysis of structural and dynamic trends has shown, anti-crisis measures and instruments that are effective in the short term can generate additional risks to fiscal sustainability in the long term. In particular, excessive concentration on fiscal consolidation through tax increases and cuts in development spending can undermine the potential for economic recovery in the post-war period. As international experience shows, countries that applied a more balanced and stimulating fiscal policy during military conflicts (for example, Israel, Croatia) demonstrated higher growth rates and social stability in the long term.

On the other hand, excessive dependence on external financing and deficit monetization poses threats to the sustainability of public debt and price stability. Despite the extremely favorable current conditions for attracting international assistance, Ukraine must take into account the uncertainty regarding the duration and intensity of such support in the future. At the same time, calculations of fiscal space show that even under the implementation of an optimistic scenario (rapid end of the war, restoration of growth at the level of 5-7% per year, preservation of preferential lending conditions), Ukraine will face serious challenges to debt sustainability. Under the baseline scenario, the ratio of public and publicly guaranteed debt to GDP may exceed 100% as early as 2025 and remain at this level for the next decade.

Another serious challenge is the need to balance the processes of fiscal centralization and decentralization in the context of post-war reconstruction. As the GAP analysis has shown, excessive concentration of fiscal resources at the central level limits the investment and managerial potential of local self-government, which will play a key role in the reconstruction of infrastructure and the socio-economic reintegration of affected communities. Therefore, the search for a new model of inter-budgetary relations that would optimally balance the needs of financing national priorities with the fiscal autonomy of the regions will become one of the determining factors for the success of post-war reconstruction.

Finally, the war exposed the structural vulnerabilities of the domestic public finance system, which will require comprehensive solutions in the medium and long term. This refers, in particular, to such problems as the limited non-traditional sources of budget revenues, high volatility and pro-cyclicality of tax revenues, a significant volume of quasi-fiscal operations, insufficient predictability and manageability of fiscal risks. Without systemic reform of these areas, the temporarily achieved stabilization can quickly turn into a new fiscal crisis under the influence of external or internal shocks.

Understanding these challenges and opportunities should form the basis for developing a holistic strategy for reforming Ukraine's public finance management system in the post-war period. In our opinion, the key elements of this strategy should be the following (Table 4):

- 1) a new philosophy of fiscal policy focused on stimulating accelerated and inclusive economic recovery;
- 2) a medium-term budget framework aligned with the goals of sustainable development and European integration;
- 3) development of a national system for managing fiscal risks and state assets, especially – subsoil and state corporations;
- 4) a new architecture of intergovernmental relations based on the principles of fiscal federalism;
- 5) integration of the world's best debt policy practices;
- 6) comprehensive digitalization of public finance management to increase their transparency and efficiency.

Table 4. – Key directions and steps of reforming the management of the revenue part of Ukraine's public finances in the post-war period

Strategy element	Key characteristics	Practical implementation steps	Expected results
New philosophy of fiscal policy	– Stimulating accelerated and inclusive economic recovery – Expansion of the tax base through structural modernization of the economy – Reducing the overall fiscal burden while eliminating sectoral distortions	– Review of the Tax Code with an emphasis on de-shadowing and expanding local tax autonomy – Improving the business environment and integration into global value chains – Development of sectoral modernization strategies with fiscal incentives	– Restoring the confidence of businesses and investors – Growth of tax revenues by 15-20% in the medium term – Creating fiscal space for productive expenditures
Medium-term budget framework	– Transition to three-year budget planning – Aligning budget priorities with sustainable development and European integration goals – Introduction of fiscal rules on deficit, debt and expenditures	– Development and approval of the Budget Declaration for 2024-2026 – Implementation of medium-term expenditure frameworks in the context of main managers – Amendments to the Budget Code regarding fiscal responsibility rules	– Improving fiscal discipline and countercyclical fiscal policy – Consistent reduction of the budget deficit to 2% of GDP and debt to 60% of GDP by 2030 – Redirection of expenditures to the goals of reconstruction, modernization, and human capital development

Strategy element	Key characteristics	Practical implementation steps	Expected results
System of fiscal risk management and state assets	– Creation of an integrated system for identifying, monitoring and minimizing fiscal risks – Managing the full range of risks – from macro shocks to contingent liabilities – Effective use of the potential of state assets as a source of income	– Development of a methodology for assessing fiscal risks and its integration into the budget process – Creation of a centralized register of contingent liabilities and public-private partnerships – Restarting privatization on the principles of transparency and competitiveness	– Reducing fiscal vulnerability to macroeconomic shocks by 10-15% – Reduction of quasi-fiscal operations and contingent liabilities by 20-30% – Attracting private investments through concession and PPP mechanisms
New architecture of intergovernmental relations	– Deepening decentralization through expanding the tax powers of local self-government – Completion of sectoral reforms for a clear delineation of expenditure commitments – Stimulating local development through a system of transfers	– Amendments to the Tax and Budget Codes regarding strengthening the fiscal autonomy of communities – Implementation of the formula for the distribution of educational and medical subventions based on clear criteria – Introduction of an additional corrective coefficient for the tax capacity of communities	– Growth of the share of own revenues of local budgets to 50% in the medium term – Reduction of horizontal fiscal imbalances between communities by 30-40% – Increasing the efficiency of expenditures on education and healthcare by 15-20%
Integration of the world's best debt policy practices	– Optimization of the debt portfolio according to the criteria of cost, riskiness, transparency – Securitization of part of the external debt and distribution of currency risks with creditors – Expansion of the base of domestic investors through the integration of the government bond market with NPFs	– Development of a medium-term public debt management strategy – Conducting negotiations with the World Bank, IMF, EU on debt restructuring – Amendments to legislation on the development of the domestic capital market and urgent activation of work with secured tokenized assets	– Reducing the weighted average cost of borrowing by 150-200 bps. – Increasing the maturity of domestic borrowings to 5-6 years – Achieving the target debt indicator at the level of 60% of GDP by 2030 year
Comprehensive digitalization of public finance management	– Transition to digital rails for all stages of the budget process – Creation of a unified electronic public finance management system – Ensuring a high level of cybersecurity of financial data	– Development and implementation of IT solutions for revenue forecasting, expenditure management, reporting – Integration of private blockchain registries with state registries – Integration of information systems of the Ministry of Finance, State Tax Service, State Treasury, Accounting Chamber – Implementation of projects to ensure information and cybersecurity based on blockchain technologies and quantum/post-quantum encryption	– Reduction of time and human losses for routine operations by up to 50% – Improving the accuracy of revenue forecasting by 10-15% – Achieving Ukraine's status as a regional leader in budget transparency according to the PEFA assessment

*Source: developed by Dunayev I. V.

An additional factor in the success of fiscal reforms should be the strengthening of the institutional capacity and independence of key bodies – the Ministry of Finance, the Accounting Chamber, the State Tax and Customs Services. During the times of wartime calamity, it was the professionalism and patriotic dedication of the teams of these departments that allowed the state finance system to be kept from collapse. Therefore, there is an urgent need to legalize guarantees of the institutional, personnel and financial autonomy of fiscal bodies to ensure the stability and continuity of reforms. A system of staff rotation, real wages and bonuses for civil servants should be introduced.

Conclusions. Based on the above research, the following generalized conclusions can be drawn.

1) The Russian armed aggression against Ukraine has become an unprecedented challenge for the national financial system, which was forced to simultaneously ensure the financing of colossal military needs, maintain the viability of the economy and social stability in the face of a sharp drop in income and destruction of infrastructure. The analysis of the dynamics of the state budget in 2022-2024 indicates a gradual adaptation of fiscal policy to these challenges through a flexible combination of traditional and extraordinary instruments. The key trend was the restoration of the dominant role of tax revenues (up to 56% in 2024) while simultaneously reducing dependence on non-tax sources and official transfers. At the same time, this recovery occurred mainly in an extensive way through raising rates, expanding the base, and centralizing resources at the level of the state budget at the expense of local budgets. Such a model, despite its compulsion in war conditions, creates risks for fiscal sustainability and economic recovery in the long term.

2) The analysis of Ukraine's fiscal dynamics for 2022-2024 demonstrates a gradual transformation of the structure of budget revenues from emergency war measures to more systemic mechanisms. A key indicator of this trend is the growth in the share of tax revenues from 37.6% in 2022 to 48.5% in 2024 while simultaneously reducing non-tax revenues from 31% to 11.3%. Particularly indicative is the improvement in the administration of rental payments, the efficiency of which increased from 62.09% in 2023 to 90.59% in 2024. At the same time, there is an alarming trend towards a decrease in the efficiency of traditional fiscal instruments: the execution of the plan for domestic taxes on goods decreased from 97.55% to 94.51%, and for PIT – from 103.28% to 99.05%. This indicates a gradual exhaustion of the potential for fiscal consolidation through administrative levers. The dependence on external assistance remains a critical aspect – the share of official transfers stabilized at the level of 10-16% of budget revenues, which significantly exceeds the pre-war figures of 5-6%.

3) Structural analysis of budget indicators reveals the formation of a new model of fiscal sustainability, which is characterized by greater diversification of revenue sources. The ratio of tax to non-tax revenues increased from 1.21 in 2023 to 1.69 in 2024, reflecting the transition to more traditional mechanisms of replenishing the budget. At the same time, the share of direct taxes in total revenues increased

from 13.12% to 19.13%, indicating an expansion of the tax base. A significant increase in planned revenues from capital transactions (from UAH 150.5 billion in 2023 to UAH 611 billion in 2024) points to the search for new sources of income, although the realism of these plans raises doubts. It is significant that the overall execution of budget revenues decreased from 117.86% in 2023 to 113.54% in 2024, which may indicate the normalization of the budget process and an improvement in planning quality in a war economy.

4) The key trend was the restoration of the dominant role of tax revenues (up to 56% in 2024) while simultaneously reducing dependence on non-tax sources and official transfers. At the same time, this recovery occurred mainly in an extensive way through raising rates, expanding the base, and centralizing resources at the level of the state budget at the expense of local budgets. Such a model, despite its compulsion in war conditions, creates risks for fiscal sustainability and economic recovery in the long term. Based on the identified trends and structural relationships, three key patterns can be identified that will determine the development of Ukraine's public finance management system in the post-war period: (1) the "fiscal scissors effect», i.e., the narrowing of the potential for increasing traditional taxes (as evidenced by a decrease in the efficiency of VAT and PIT collection) with the exhaustion of extraordinary sources (external assistance, deficit monetization). This trend will require the search for new points of fiscal efficiency through base expansion, the introduction of innovative instruments, the development of the domestic borrowing market, etc. (2) The contradiction between fiscal centralization and the financial capacity of the regions. Increasing the norms of deductions in favor of the state budget objectively weakens the ability of local communities to finance their needs, which is especially dangerous in the context of post-war reconstruction. A new social contract is needed regarding the distribution of financial resources and responsibilities between levels of government. (3) The dependence of fiscal sustainability on coordination with monetary policy and international partners. The gradual reduction of emission financing of the deficit (from 27% in 2023 to 13% in 2024) will become a serious challenge for fiscal policy, given the scale of financial needs. Synchronization of the actions of the Government and the NBU, as well as maintaining the confidence of external creditors, will be decisive factors in financial stabilization. Understanding these patterns makes it possible to form a strategic vision for the development of the public finance system in the post-war period. It is based on the transition from the dominance of short-term reactions based on traditional instruments to the formation of an innovative model of fiscal policy focused on ensuring sustainability, inclusiveness and efficiency.

5) The developed matrix for analyzing fiscal sustainability is a new tool for scientific diagnostics of the ability of public finances to function in a state of war. The logic of its construction lies in the combination of four interrelated analytical perspectives – from basic structural and dynamic analysis to the assessment of structural transformations, which allows us to trace both short-term adaptation mechanisms and long-term trends in the development of the fiscal system. The matrix

is built on the principle of a “methodological cascade», where each subsequent level of analysis deepens and complements the previous one, forming a holistic picture of fiscal sustainability. Particularly valuable is the inclusion in the matrix not only of analytical tools and empirical data of the Ukrainian experience but also of methodological recommendations for international practice, which makes it a universal template for adaptation to the specific conditions of different countries. At the same time, the matrix remains an open system that can be supplemented with new aspects of analysis and indicators in accordance with the specific needs of the study and the characteristics of the country under study.

REFERENCES

1. National Institute for Strategic Studies (NISS). (2024). Overview of tools to support financial stability under martial law in Ukraine (November–December 2024). Kyiv: NISS. URL: <https://surl.li/kvryrv>
2. Bloomberg. (2023). Building fiscal resilience: Wall Street Week. URL: <https://www.bloomberg.com/news/videos/2023-08-04/building-fiscal-resilience-lkx87jvh>
3. CEPR. (2022). Reforming the European fiscal framework: Increasing compliance, not flexibility / W. Reuter, L. Feld. URL: <https://surl.li/jicitv>
4. European Fiscal Board. (2024). Annual Report 2024. Brussels. URL: <https://surl.li/cwbbvp>
5. Fall, F., Bloch, D., Fournier, J. M., & Hoeller, P. (2015). Prudent debt targets and fiscal frameworks. *OECD Economic Policy Paper*, 15, 1–47. DOI: <https://doi.org/10.1787/5jrxjtjmmmt9f7-en>
6. Gaspar, V., Eyraud, L., & Poghosyan, T. (2017). Fiscal politics in the Euro area. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/03/23/Fiscal-Politics-in-the-Euro-Area-44768>
7. Heimberger, P. (2024). Fiscal consolidation and its growth effects in euro area countries: Past, present and future outlook. Wien. URL: <https://surl.li/bmnvxx>
8. International Monetary Fund (IMF). (2021). Fiscal policy for an uncertain world / Vitor Gaspar, Sandra Lizarazo, Paulo Medas, Roberto Piazza. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2021/10/13/blog-fiscal-policy-for-an-uncertain-world>
9. International Monetary Fund (IMF). (2022a). Fiscal Monitor, April 2022: Fiscal Policy from Pandemic to War. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2022/04/12/fiscal-monitor-april-2022>
10. International Monetary Fund (IMF). (2022b). Fiscal Monitor: Helping People Bounce Back. Washington, D.C.: International Monetary Fund. URL: <https://surl.li/gkbazs>
11. International Monetary Fund (IMF). (2024a). Fiscal risk toolkit: Fiscal risk analysis and management. URL: <https://surl.li/iudkei>
12. International Monetary Fund (IMF). (2024b). Global Financial Stability Report. New York. URL: <https://surl.li/ikrmgj>
13. Ministry of Finance of Ukraine. (2023). Macro-Financial Review 2022–2024. URL: https://mof.gov.ua/en/macroeconomic_forecast_for_2022-2024-379
14. OECD/The World Bank. (2019). Fiscal resilience to natural disasters: Lessons from country experiences. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/27a4198a-en>
15. Schick, A. (2013). Lessons from the crisis. *OECD Journal on Budgeting*, 12(3), 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1787/budget-12-5k47tb29wn6h>
16. Tanzi, V. (1992). Fiscal Policies in Economies in Transition. New York: IMF. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781557751911.071> URL: <https://surl.li/cmypk>

17. World Bank. (2024a). Ukraine rapid damage and needs assessment (Rdna3): February 2022 – December 2023. URL: <https://surl.li/ozffip>
18. World Bank. (2019). Fiscal resilience to natural disasters: Lessons from country experiences (Report Number 141358). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <https://surl.li/dotast>
19. World Bank. (2024b). A journey from post-conflict reconstruction to sustainable peace and development: Three decades of trusted partnership with Bosnia and Herzegovina. URL: <https://surl.li/uedpsg>
20. World Bank. (2024c). Building resilience in investment projects: The power of resilience rating system. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/climatechange/building-resilience-in-investment-projects--the-power-of-resilience>
21. World Bank. (2024d). Global Economic Prospects 2024: Highlights from Chapter 4: Fiscal Challenges in Small States: Weathering Storms, Rebuilding Resilience. URL: <https://surl.li/dpilca>

The article was received by the editors 03.09.2024.

The article is recommended for printing 15.10.2024.

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>*

Басюк Олександр Петрович,

*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
заступник генерального директора ТОВ “Сімкорд»
e-mail: aleksandr.basiuk777@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3224-5489>*

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ
В УМОВАХ ПОВОЄННИХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ:
ДОСВІД УКРАЇНИ ДЛЯ СВІТУ**

Анотація. Стаття присвячена актуальній проблемі забезпечення стійкості дохідної частини державних фінансів України в умовах повоєнних надзвичайних ситуацій. Зокрема, аналізується досвід функціонування фіскальної системи України у 2022–2024 роках, коли вона стикалася з безпрецедентними викликами: суттєвим падінням ВВП, значним зростанням бюджетного дефіциту, руйнуванням інфраструктури та екстремальною залежністю від зовнішньої фінансової допомоги. На основі аналізу макроекономічних трендів, структурних трансформацій бюджетної системи та механізмів антикризового управління обґрунтовано доцільність системного підходу до оцінки фіскальної стійкості в умовах воєнної економіки. Мета дослідження полягає у виявленні ключових чинників стійкості публічних фінансів України у період війни та формулюванні рекомендацій щодо їх адаптації до нових глобальних і безпекових викликів. Методологія дослідження поєднує

структурно-динамічний аналіз, сценарне прогнозування, системний підхід до управління ризиками та аналіз політик. Зокрема, використано офіційні дані Міністерства фінансів України та міжнародних організацій.

Розроблена у статті матриця аналізу фінансової стійкості охоплює ключові аспекти оцінки, включаючи: динаміку доходів бюджету, ефективність антикризових заходів, ідентифікацію ризиків, структурні трансформації та прогнозування довгострокових трендів. Висновки дослідження засвідчують, що Україна змогла досягти стабілізації бюджетної системи завдяки гнучкому поєднанню податкових реформ, залученню міжнародної допомоги, тимчасовій монетизації дефіциту та цифровізації фінансових процесів. При цьому частка податкових надходжень зросла з 37,6% у 2022 році до 48,5% у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення економіки. Водночас виявлено значні структурні ризики, зокрема надмірну залежність від зовнішньої допомоги (до 13,6% доходів бюджету у 2024 році) та обмеженість традиційних джерел доходів. Обґрунтовано, що для досягнення фінансової стійкості у середньо- та довгостроковій перспективі необхідно здійснити низку реформ: (1) розширення податкової бази за рахунок детінізації економіки; (2) оптимізацію міжбюджетних відносин із розширенням податкової автономії регіонів; (3) створення інтегрованої системи управління фінансовими ризиками; (4) запровадження середньострокової бюджетної рамки з урахуванням макроекономічних шоків; (5) комплексну цифровізацію бюджетного процесу для підвищення прозорості та точності прогнозів. Результати дослідження мають практичне значення для урядів інших країн, які стикаються з екстремальними економічними викликами через війни або інші кризи.

Ключові слова: публічне управління, воєнні виклики, надзвичайні умови, фінансова стійкість, державні фінанси, воєнна економіка, фінансові реформи, антикризове управління.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 15.10.2024 р.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-24>

УДК 351:911.372.7

Кащенко Дмитро Валерійович,*аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”**Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,**майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна**e-mail: alfik19874@gmail.com <https://orcid.org/0009-0005-1534-9111>*

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ В УКРАЇНІЗ

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню пріоритетних напрямів удосконалення вітчизняної системи публічного управління у сфері цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації в умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти України. На основі аналізу понад річного досвіду функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану виявлено низку проблемних моментів інституційного, організаційного, матеріально-технічного та комунікаційного характеру, що знижують ефективність антикризового менеджменту у публічній сфері. Зокрема, акцентовано увагу на незавершеності формування єдиної загальнонаціональної системи цивільного захисту, недостатній міжвідомчій координації дій, надмірній централізації повноважень та ресурсів, відсутності чітких протоколів інформаційної взаємодії, застарілому технічному оснащенні ситуаційних центрів та штабів з надзвичайних ситуацій. Показано, що існуючі недоліки публічного управління, які в мирний час не були критичними, в умовах війни суттєво позначаються на спроможності держави адекватно реагувати на різке зростання воєнних загроз та експоненційне збільшення кількості й масштабів кризових явищ. Автором запропоновано комплекс практичних заходів щодо посилення інституційної спроможності та стійкості органів публічної влади до гібридної агресії як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах. Обґрунтовано необхідність внесення змін та доповнень до чинної нормативно-правової бази з питань цивільного захисту та національної безпеки з метою врегулювання особливостей функціонування всіх складових сектору безпеки в умовах воєнного стану. Визначено шляхи оптимізації міжвідомчої взаємодії, розподілу завдань і ресурсів між центральним, регіональним та місцевим рівнями влади. Акцентовано увагу на нагальності розбудови мережі ситуаційних центрів та кризових штабів, оснащених сучасними засобами зв'язку, обробки інформації, моделювання та візуалізації.

Як цитувати: Кащенко Д. В. Основні напрями удосконалення публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 366–377. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-24>

In cites: Kashchenko, D.V. (2024). Main directions for improving public emergency management in Ukraine. *State Formation*, no. 2 (36), 366–377. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-24> [in Ukrainian].

© Кащенко Д. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Наголошено на потребі впровадження новітніх цифрових технологій штучного інтелекту та роботи з великими даними для своєчасного прогнозування загроз і ризиків, планування заходів цивільного захисту. Окремо розглянуто питання модернізації системи підготовки управлінських кадрів у сфері національної безпеки та оборони з акцентом на розвиток компетенцій кризового менеджменту та стресостійкості. Розкрито особливості організації ефективної комунікації органів влади із суспільством в умовах поширення деструктивних інформаційних впливів та спроб дестабілізації ситуації з боку агресора. Підкреслено важливість подальшої розбудови культури безпеки та стійкості як на рівні державних інституцій, так і місцевих громад, що має стати частиною комплексної стратегії повоєнного відновлення України.

Ключові слова: *публічне управління, надзвичайні ситуації, цивільний захист, стійкість, російська агресія, реформування, Україна.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, що триває з 24 лютого 2022 року, піддала серйозному випробуванню суб'єктів публічного управління усіх рівнів. Українська влада зіштовхнулася із принципово новими викликами гібридної війни та необхідністю швидко приймати критично важливі рішення в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень, масштабних руйнувань цивільної та критичної інфраструктури. При цьому бойові дії супроводжувалися різким зростанням кількості та масштабів надзвичайних ситуацій природного й техногенного характеру, гуманітарними кризами, загрозами життю та здоров'ю цивільного населення.

Попри усю складність умов та безпрецедентність ворожих дій, українська система публічного управління загалом виявила стійкість та адаптивність до роботи в екстремальних умовах. Органи державної влади та місцевого самоврядування продемонстрували злагодженість та ефективність реагування на найгостріші кризові виклики. Разом з тим, досвід першого року війни висвітлив і низку проблемних моментів у вітчизняній практиці антикризового менеджменту в публічній сфері.

Це, зокрема, недосконала міжвідомча та міжрівнева координація, слабка інтеграція державних та місцевих структур цивільного захисту, дефіцит кваліфікованих фахівців з організації життєдіяльності населення в умовах воєнного стану, брак сучасного технічного оснащення ситуаційних центрів та аналітичних підрозділів, відсутність єдиних протоколів кризового реагування та комунікації. Аналіз цих проблем та пошук шляхів їх подолання є важливим для подальшого удосконалення публічного управління у сфері цивільної безпеки в умовах триваючих бойових дій та післявоєнної відбудови України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку системи публічного управління у сфері цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації привертає значну увагу вітчизняних дослідників. Різні аспекти цієї теми розглядають у своїх роботах такі науковці як С. Андреев, О. Бондаренко, Н. Клименко, Д. Медведев, В. Садковий, А. Терент'єва та інші.

Зокрема, С. Андреев та О. Бондаренко детально аналізують організаційно-правове забезпечення функціонування єдиної державної системи цивільного захисту в Україні. Н. Клименко досліджує механізми державного управління у сфері забезпечення пожежної безпеки. Д. Медведев та В. Садковий розглядають особливості підготовки фахівців служби цивільного захисту та забезпечення пожежної безпеки. А. Терент'єва пропонує напрями удосконалення державного управління медициною катастроф.

Цікавими є міждисциплінарні розвідки проблем стійкості критичної інфраструктури, інтегрованого управління кордонами у кризові періоди, забезпечення інформаційно-психологічної безпеки населення, які виходять за рамки суто цивільного захисту. Після 24 лютого 2022 р. увагу дослідників привертають питання адаптації українського суспільства до умов війни, волонтерського руху як складової національного спротиву агресії, проблеми відновлення деокупованих територій.

Разом з тим, бракує комплексних досліджень викликів для системи публічного управління в умовах війни та шляхів подальшого розвитку її спроможностей відповідно до нових безпекових реалій України. Потребують докладного аналізу здобутки та недоліки антикризового менеджменту як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях протягом 2022-2023 років. Недостатньо вивченими залишаються питання оптимальної інституційної моделі реагування на гібридні загрози, впровадження принципів стійкості у діяльність органів влади, застосування новітніх технологій для підвищення ефективності кризового управління.

Мета статті полягає у визначенні основних напрямів і практичних кроків щодо удосконалення вітчизняної системи публічного управління у сфері цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації з урахуванням досвіду протистояння російській агресії.

Застосована методологія і методи. Методологічну базу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, використано системний підхід для комплексного вивчення цілісності суб'єктів публічного управління у сфері цивільної безпеки та захисту. Структурно-функціональний метод дозволив проаналізувати окремі компоненти вітчизняної системи кризового менеджменту та характер їх взаємодії. Порівняльний метод використано для зіставлення різних організаційних моделей реагування на надзвичайні ситуації. Аналіз нормативно-правових актів дав змогу визначити особливості інституційного забезпечення діяльності органів влади під час війни. Для збору та узагальнення даних застосовувались методи контент-аналізу, експертного опитування, інтерв'ю, фокус-групи.

Джерельна база роботи включає нормативно-правові акти України у сфері національної безпеки та цивільного захисту, звіти та аналітичні матеріали органів державної влади і міжнародних організацій, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали ЗМІ, інформація з відкритих джерел.

Виклад основного матеріалу. Аналіз діяльності вітчизняної системи публічного управління у сфері цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації протягом останніх півтора років війни дозволив виявити низку системних недоліків, які знижують її ефективність та адаптивність до динамічних безпекових умов.

По-перше, це фрагментованість і відсутність належної координації між різними суб'єктами на всіх управлінських рівнях. Досі не завершено створення дієздатної Єдиної державної системи цивільного захисту, яка б охоплювала й інтегрувала ресурси як центральних органів виконавчої влади, так і місцевої влади, об'єднаних територіальних громад, бізнесу, громадських організацій. Існуюча модель має переважно галузевий характер, коли окремі міністерства та відомства відповідають за свій сегмент безпеки, а реальні механізми їх взаємодії на горизонтальному рівні – відсутні [3].

Яскравим прикладом такої розпорошеності зусиль стала ситуація з евакуацією мирного населення на початку російського вторгнення. Через брак координації між різними відомствами – ДСНС, Міноборони, Мінінфраструктури, Укрзалізницею, НПУ та іншими – виникали збої у логістичних ланцюгах, дефіцит транспорту, накопичення евакуйованих осіб у небезпечних місцях. Подібні проблеми виникали і при організації гуманітарних коридорів, розподілі продуктів та предметів першої необхідності, облаштуванні тимчасових прихистків.

По-друге, централізація процесів прийняття рішень та розподілу ресурсів. Попри декларований принцип субсидіарності, чимало повноважень у сфері безпеки залишаються монополізованими центральною владою. Зокрема, рішення щодо організації цивільного захисту на рівні областей та громад нерідко ухвалюються без врахування місцевої специфіки. Бракує гнучкості у механізмах фінансування заходів з ліквідації наслідків бойових дій та надзвичайних ситуацій – більшість коштів акумулюються в державному бюджеті.

Місцева влада обмежена у можливостях самостійно визначати пріоритети у сфері безпеки життєдіяльності громад, оперативно виділяти необхідні ресурси, залучати альтернативні джерела. Водночас саме на неї лягає основний тягар безпосереднього реагування на наслідки ракетних ударів та військових дій у прифронтових зонах. Свіжим прикладом є ситуація з руйнуванням греблі Каховської ГЕС – допомога центру надходить надто повільно, тоді як місцева влада не має достатніх повноважень для самостійного розв'язання проблем.

По-третє, недосконала система професійної підготовки кадрів у сфері цивільного захисту. Більшість фахівців, що працюють як в державних органах, так і в органах місцевого самоврядування, муніципальних службах не мають спеціальних знань та навичок організації заходів безпеки в умовах воєнного стану. Профільні навчальні заклади ДСНС за роки незалежності готували кадри переважно для мирного часу, зосереджуючись на протипожежній безпеці, цивільному захисті від техногенних аварій, стихійних лих [6]. Натомість

специфіка роботи в умовах реальних бойових дій, під час обстрілів та окупації розглядалася лише побіжно. Відсутність практичних тренінгів, навчань, стажувань за кордоном призвела до браку у багатьох керівників та службовців необхідних компетентностей кризового менеджменту.

По-четверте, застаріле технічне оснащення ситуаційних центрів, штабів, аналітичних підрозділів, що відповідають за прогнозування та моніторинг надзвичайних ситуацій. Більшість профільних установ використовують програмне забезпечення та обладнання, розроблене ще на початку 2000-х років. Бракує сучасних систем збору та обробки інформації, засобів візуалізації та моделювання розвитку подій, захищених каналів зв'язку та передачі даних [8, с. 219]. Ускладнює ситуацію і відсутність єдиних стандартів та протоколів обміну інформацією між різними суб'єктами безпекового сектору. Це суттєво знижує оперативність і якість опрацювання даних про загрози та ризики, ускладнює вироблення управлінських рішень.

Нарешті, спостерігаються проблеми в комунікації органів влади із суспільством під час кризових періодів. Подеколи офіційні повідомлення відрізняються нечіткістю та суперечливістю, бракує роз'яснень та інструкцій для населення щодо правил поведінки при певних видах загроз. На початку війни неодноразово виникали ситуації панічних настроїв та фейків через відсутність єдиного авторитетного джерела інформації. Недостатньо використовується потенціал взаємодії із громадянським суспільством, волонтерськими та гуманітарними організаціями в питаннях забезпечення безпеки громадян.

Для комплексного розв'язання цих проблем доцільною є реалізація низки заходів за ключовими напрямками удосконалення системи публічного управління у надзвичайних ситуаціях:

1. У нормативно-правовій сфері: внести зміни до Кодексу цивільного захисту України, деталізувавши функції та повноваження органів влади всіх рівнів в умовах воєнного стану; ухвалити окремий закон «Про критичну інфраструктуру та її захист», який би унормував статус та вимоги до стійкості життєво важливих об'єктів і систем; розробити та затвердити Стратегію забезпечення національної резилієнтності (стійкості) як базовий документ у сфері адаптації суспільства до гібридних загроз.

2. В інституційній площині: утворити на центральному рівні Державне агентство з питань стійкості та цивільного захисту як єдиний координаційний орган з широкими міжгалузевими повноваженнями; передати частину повноважень та ресурсів ДСНС на рівень обласних та районних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, наблизивши їх до реальних потреб громад; посилити міжвідомчу координацію та взаємодію між силовими структурами, цивільними відомствами, науковими закладами, приватним сектором у питаннях безпеки.

3. У технологічному вимірі: забезпечити технічне переоснащення ситуаційних центрів, штабів, підрозділів ДСНС відповідно до сучасних стандартів збору та обробки даних; створити єдину інтегровану інформаційно-

аналітичну систему з питань цивільної безпеки із використанням технологій штучного інтелекту та Big Data; впровадити в органах влади автоматизовані системи підтримки прийняття рішень, моделювання розвитку кризових ситуацій, прогнозування ризиків та загроз.

4. У кадровій політиці: модернізувати програми підготовки управлінців з питань цивільного захисту з урахуванням досвіду війни, запровадивши курси кризового менеджменту; регулярно проводити навчання та тренінги для службовців центральних і місцевих органів влади щодо дій в умовах воєнного стану, терористичних загроз, надзвичайних ситуацій; налагодити системну співпрацю із зарубіжними партнерами для обміну досвідом та стажувань українських фахівців у сфері безпеки.

5. У комунікаційній сфері: розробити чіткі протоколи інформування населення під час криз із визначенням єдиного координаційного центру та відомчих речників; забезпечити своєчасне оновлення інформації на офіційних ресурсах органів влади, гарячих лініях, сторінках у соцмережах; організувати системну взаємодію зі ЗМІ, лідерами громадської думки, представниками громадянського суспільства для поширення важливих повідомлень та інструкцій.

Ще одним важливим кроком має стати опрацювання на державному рівні доктринальних засад забезпечення національної стійкості. Наразі в Україні відсутнє навіть законодавче визначення цього поняття, яке охоплює спроможність держави та суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження, адаптуватися до зміни безпекового середовища, підтримувати стале функціонування за будь-яких умов [14]. Між тим саме розбудова такої всеохоплюючої стійкості є ключовою вимогою як для вступу в НАТО, так і для позитивного вирішення питання про надання Україні статусу кандидата в члени ЄС. Тому доцільною є підготовка та схвалення Стратегії забезпечення національної стійкості України, яка виступала б своєрідною «парасолькою» для актів нижчого рівня у різних сферах безпеки.

Пріоритетного значення набуває й розбудова системи стратегічних комунікацій та оперативного інформування населення про наявні й потенційні загрози. Події війни показали критичну важливість донесення в режимі реального часу даних про ракетні удари, повітряні тривоги, діяльність ДРГ противника тощо. Водночас органи влади часто запізнювалися з такими повідомленнями, а алгоритми їх синхронізації з українськими мобільними операторами виявилися недосконалими. Траплялися й випадки некоректних формулювань та фактологічні помилки, які викликали панічні настрої та психологічну дестабілізацію у суспільстві [13]. Тому на порядку денному – відпрацювання чітких протоколів взаємодії органів влади у кризових комунікаціях та суттєве покращення матеріально-технічної бази відповідних підрозділів.

Не менш важливою є протидія численним інформаційно-психологічним операціям агресора, покликаним залякати населення, посіяти зневіру у перемозі, стимулювати колабораціонізм. Російська пропаганда активно

використовує проти України весь спектр маніпулятивних технологій – від тотальної дезінформації до нав'язування власних деструктивних наративів. Протистояти цим загрозам можна лише системними діями влади у взаємодії з громадянським суспільством. Ідеться про оперативне спростування фейків, вчасне донесення правдивої інформації, формування простих і зрозумілих месиджів про державну політику, залучення ключових лідерів думок, роз'яснювальну роботу. Наразі ж така діяльність має дещо фрагментарний характер і потребує серйозної координації зусиль та ресурсів на загальнодержавному рівні [10].

Окремої уваги заслуговує проблематика забезпечення стійкості об'єктів критичної інфраструктури – енергетики, транспорту, зв'язку, водо- та теплопостачання. Досвід війни засвідчив особливу вразливість цієї сфери та болісні наслідки її виведення з ладу для економіки й населення. Навіть тимчасове відключення електроенергії та інтернету через ракетні удари призводило до серйозних збоїв у роботі банків, аптек, підприємств. Руйнування мостів, нафтобаз та елеваторів ускладнювало логістику та обмежувало мобільність громадян і бізнесу. Між тим в Україні й досі відсутній базовий закон про критичну інфраструктуру та стандарти її технічного захисту. Єдиний реєстр таких об'єктів перебуває лише на етапі формування. Усе це суттєво ускладнює реалізацію скоординованої державної політики у даній царині [15].

З огляду на вищесказане, нагальним завданням є якнайшвидше ухвалення закону «Про критичну інфраструктуру та забезпечення її стійкості», який би законодавчо закріпив основні елементи національної системи її захисту. Зокрема, доцільно передбачити обов'язковість розроблення та періодичного оновлення операторами і власниками об'єктів планів забезпечення безперебійного функціонування та відновлення в кризових ситуаціях, посилити їхню відповідальність за збереження стійкості, унормувати питання інвестування у резервні потужності та альтернативні схеми живлення. Потребують більшої регламентації й питання кіберзахисту систем автоматизованого управління, частина з яких виявились вразливими до хакерських атак та вірусів-здириків [8].

Значну увагу слід приділити й зміцненню кадрового потенціалу органів публічної влади у сфері антикризового управління. Як засвідчує практика, значна частина державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, на яких лягло основне навантаження щодо організації цивільного захисту населення, виявились не повною мірою готовими до роботи в екстремальних умовах. Їм бракувало належних теоретичних знань та практичних навичок ухвалення рішень у стресових ситуаціях, швидкої адаптації до мінливих безпекових реалій, комунікації з громадянами у кризових обставинах. Подеколи доводилося навчатися просто «на марші», що знижувало загальну ефективність антикризових заходів [4]. Усе це актуалізує потребу модернізації програм професійного навчання публічних управлінців з акцентом на набуття ними належних компетентностей у сфері національної безпеки.

У цьому зв'язку доцільним є суттєве розширення в освітніх програмах підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування частки спеціалізованих курсів з організації цивільного захисту, антикризового менеджменту, стратегічних комунікацій, інформаційно-психологічної безпеки. На порядку денному – налагодження системи регулярних міжвідомчих тренінгів та навчань з відпрацювання взаємодії під час надзвичайних ситуацій. Потрібно активніше долучати до проведення таких заходів представників силових структур, міжнародних організацій, експертів з країн-членів НАТО та ЄС. Важливо, щоб участь у навчаннях стала невід'ємним елементом просування по службі, отримання чергових рангів та призначення на відповідальні посади [5].

Справжнім проривом у розвитку вітчизняних управлінських практик у сфері безпеки має стати впровадження новітніх цифрових технологій. Уже зараз є широкі можливості для застосування штучного інтелекту, технології блокчейн, доповненої реальності при плануванні заходів цивільного захисту, моделюванні різних сценаріїв розвитку ситуації, оптимізації процесів евакуації, матеріально-технічного забезпечення тощо. Використання безпілотників, систем відеоаналітики, тепловізорів дозволяє отримувати дані про реальну обстановку в режимі онлайн та адекватно реагувати на динамічні зміни. Технології ж роботи з великими даними (Big Data) допомагають виявляти приховані закономірності, кореляції та тренди, що важливо для завчасного попередження загроз та мінімізації збитків.

Звичайно, все це потребує серйозного удосконалення інформаційно-аналітичної інфраструктури органів влади, особливо на регіональному та місцевому рівнях. Начасі створення мережі високотехнологічних ситуаційних центрів, забезпечених надійними каналами зв'язку, сучасною обчислювальною технікою та програмним забезпеченням. Їх функціонал має включати можливості інтеграції даних з різних джерел, оперативної обробки та візуалізації інформації, підтримки прийняття рішень з використанням елементів штучного інтелекту. Такі центри повинні стати основою для мультидисциплінарних команд реагування на надзвичайні ситуації із залученням управлінців, аналітиків, рятувальників, медиків, психологів, комунікаційників. Саме на їх базі доцільно відпрацьовувати міжвідомчу взаємодію та координацію зусиль усіх суб'єктів сектору безпеки.

У більш віддаленій перспективі вкрай важливим є формування культури безпеки та стійкості на всіх рівнях державного управління та суспільного життя. Ідеться про зміну усталених підходів та процедур у бік більшої гнучкості, адаптивності, інноваційності. Кожен публічний службовець має відчувати особисту відповідальність не лише за формальне виконання посадових інструкцій, а й за забезпечення реальної захищеності громадян від актуальних викликів і загроз. Культуру стійкості варто закладати ще на етапі професійної підготовки управлінців, а потім розвивати через систему наставництва, обміну знаннями, командної роботи. Не менш важливим є і

формування у суспільстві психологічної готовності та практичних навичок діяти в екстремальних ситуаціях, надавати допомогу постраждалим, протистояти ворожим інформаційним впливам.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз засвідчив, що система публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні потребує удосконалення з урахуванням нових безпекових викликів, спричинених повномасштабною агресією РФ. Ключовими напрямками модернізації є:

1. Перегляд нормативно-правової бази з метою унормування повноважень суб'єктів влади в кризові періоди, зміцнення засад національної стійкості.

2. Оптимізація інституційної структури шляхом створення єдиного координуючого органу, передачі частини функцій на місця, налагодження міжвідомчих механізмів взаємодії.

3. Технологічне переоснащення ситуаційних центрів та впровадження передових інформаційно-аналітичних інструментів прийняття рішень.

4. Модернізація системи підготовки фахівців у сфері цивільної безпеки та захисту відповідно до вимог воєнного часу.

5. Налагодження ефективної комунікації органів влади з громадянами щодо загроз та правил поведінки під час надзвичайних ситуацій.

Перспективними напрямками подальших досліджень вбачаються аналіз зарубіжного досвіду адаптації систем публічного управління до умов війни та гібридних загроз, вивчення потенціалу технологій штучного інтелекту та великих даних для прогнозування й запобігання кризам, розвідки у сфері розбудови культури безпеки серед населення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев С. О. Організаційно-правовий механізм державного управління цивільним захистом на регіональному рівні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2017. № 2. С. 112–120.

2. Бондаренко О. О. Сутність і зміст поняття критичної інфраструктури з позицій системного підходу. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2021. № 4. С. 57–63.

3. Євсюков О. П. Роль місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в організації цивільного захисту. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2019. № 2. С. 105–112.

4. Клименко Н. Г. Державне управління діяльністю єдиної державної системи цивільного захисту на державному та регіональному рівнях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 115–121.

5. Кравченко Р. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення державного управління у сфері цивільного захисту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 113–115.

6. Кулешов М. М., Росоха В. О. Сучасні виклики для державної політики у сфері цивільного захисту в Україні. *Вісник НУЦЗ України. Серія «Державне управління»*. 2017. Вип. 1 (6). С. 275–280.

7. Лещенко О. Я. Трансформація системи цивільного захисту України в умовах євроінтеграції: концептуальний підхід. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 211–216.

8. Майстро С. В. Нормативно-правовий механізм державного управління системою цивільного захисту в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1 (47). С. 210–218.
9. Михальчук В. М. Зарубіжний досвід підготовки фахівців сфери цивільного захисту. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогіка*. 2021. Вип. 1.
10. Потеряйко С. П. Напрями удосконалення механізмів державного регулювання волонтерської діяльності в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68). № 1. С. 160–165.
11. Приходько Р. В. Механізми державного управління у сфері цивільного захисту в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2021. 41 с.
12. Романенко Є. О. Концептуальні засади зміцнення інституційної спроможності органів державної влади у сфері цивільного захисту. *Правова просвіта*. 2018. № 12. С. 6–11.
13. Сидоренко О. Л. Організаційно-економічний механізм державного регулювання цивільного захисту на рівні місцевих громад. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 132–137.
14. Труш О. О. Досвід побудови та функціонування систем цивільного захисту країн-членів Європейського Союзу Північної Європи та Норвегії. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3(50). С. 165–175.
15. Федорчак В. В. Зарубіжний досвід державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій. *Вісник НУЦЗ України. Серія «Державне управління»*. 2018. Вип. 1 (8). С. 261–280.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 28.11.2024 р.

Kashchenko D. V.,

Postgraduate Student at the Department of Law, National Security and European Integration,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: alfik19874@gmail.com <https://orcid.org/0009-0005-1534-9111>

MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING PUBLIC EMERGENCY MANAGEMENT IN UKRAINE

Annotation. The article is devoted to the justification of priority areas for improving the domestic public administration system in the field of civil protection and emergency response in the context of full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. Based on the analysis of more than a year of experience in the functioning of state authorities and local self-government bodies in martial law, a number of problematic aspects of an institutional, organizational, material and technical and communication nature have been identified, which reduce the effectiveness of anti-crisis management in the public sphere. In particular, attention is focused on the incompleteness of the formation of a single nationwide civil protection system, insufficient interagency coordination of actions, excessive centralization of powers and resources, the absence of clear protocols for information interaction, and outdated technical equipment of situational centers and emergency headquarters. It is shown that the existing shortcomings of public administration, which were not critical in peacetime, in wartime significantly affect the state's ability to adequately respond to the sharp increase in military threats and the exponential increase in the number and scale of crisis phenomena. The author proposes a set of practical measures to strengthen the institutional

capacity and resilience of public authorities to hybrid aggression in both the short and long term. The need to make changes and additions to the current regulatory framework on civil protection and national security is substantiated in order to regulate the specifics of the functioning of all components of the security sector in martial law. Ways to optimize interagency interaction, the distribution of tasks and resources between the central, regional and local levels of government are identified. Attention is focused on the urgency of building a network of situational centers and crisis headquarters equipped with modern means of communication, information processing, modeling and visualization. The need to implement the latest digital technologies of artificial intelligence and work with big data for timely forecasting of threats and risks, planning of civil protection measures is emphasized. The issue of modernization of the system of training of managerial personnel in the field of national security and defense is separately considered with an emphasis on the development of crisis management and stress resistance competencies. The features of organizing effective communication of authorities with society in the conditions of the spread of destructive information influences and attempts to destabilize the situation by the aggressor are revealed. The importance of further building a culture of security and resilience at the level of both state institutions and local communities is emphasized, which should become part of a comprehensive strategy for the post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: *public administration, emergencies, civil protection, resilience, Russian aggression, reform, Ukraine.*

REFERENCES

1. Andreiev, S.O. (2017). Organizational and legal mechanism of state administration of civil protection at the regional level. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 2, 112–120. [in Ukrainian].
2. Bondarenko, O.O. (2021). Essence and content of the concept of critical infrastructure from the standpoint of a systematic approach. *Visnyk NADU. Serii: "Derzhavne upravlinnia"*, 4, 57–63. [in Ukrainian].
3. Yevsiukov, O.P. (2019). The role of local state administrations and local self-government bodies in the organization of civil protection. *Visnyk NADU. Serii: "Derzhavne upravlinnia"*, 2, 105–112. [in Ukrainian].
4. Klymenko, N.H. (2020). State management of the unified state system of civil protection at the state and regional levels. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 1, 115–121. [in Ukrainian].
5. Kravchenko, R.A. (2018). Information and analytical support of public administration in the field of civil protection in Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13, 113–115. [in Ukrainian].
6. Kulieshov, M.M., & Rosokha, V.O. (2017). Modern challenges for state policy in the field of civil protection in Ukraine. *Visnyk NUTsZ Ukrainy. Serii: "Derzhavne upravlinnia"*, 1(6), 275–280. [in Ukrainian].
7. Leshchenko, O.Ya. (2020). Transformation of the civil protection system of Ukraine in the conditions of European integration: a conceptual approach. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 4, 211–216. [in Ukrainian].
8. Maistro, S.V. (2015). Regulatory and legal mechanism of state management of the civil protection system in Ukraine. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(47), 210–218. [in Ukrainian].
9. Mykhalchuk, V.M. (2021). Foreign experience in training specialists in the field of civil protection. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Pedahohika*, 1. [in Ukrainian].
10. Poteriaiko, S.P. (2018). Directions for improving the mechanisms of state regulation of volunteer activity in Ukraine. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 29(68), 1, 160–165. [in Ukrainian].

11. Prykhodko, R.V. (2021). *Mechanisms of public administration in the field of civil protection in Ukraine*. (Doctoral dissertation). Kyiv [in Ukrainian].
12. Romanenko, Ye.O. (2018). Conceptual foundations of strengthening the institutional capacity of public authorities in the field of civil protection. *Pravova prosvita*, 12, 6–11. [in Ukrainian].
13. Sydorenko, O.L. (2021). Organizational and economic mechanism of state regulation of civil protection at the level of local communities. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 132–137. [in Ukrainian].
14. Trush, O.O. (2015). Experience of building and functioning of civil protection systems of the member states of the European Union of Northern Europe and Norway. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 3(50), 165–175. [in Ukrainian].
15. Fedorchak, V.V. (2018). Foreign experience of state management of risks of emergencies. *Visnyk NUTsZ Ukrainy. Serii "Derzhavne upravlinnia"*, 1(8), 261–280. [in Ukrainian].

The article was received by the editors 06.09.2024.

The article is recommended for printing 20.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-25>

УДК 332.12

*Кліваденко Руслан Леонідович,**аспірант**Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського,**вулиця Джона Маккейна, 33, м. Київ, Україна**e-mail: kliva_rus@bigmir.net <https://orcid.org/0009-0009-9733-8377>*

ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Анотація. Визначено проблеми у діяльності органів управління територіальних підрозділів державної системи цивільного захисту. Запропоновано прийняття додаткових системних заходів, вкладених у запобігання лих у регіонах і зниження втрат від них. Необхідно продовжити роботу з розвитку системи зниження небезпеки лих з урахуванням особливостей регіонів.

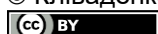
Запропоновано системні заходи. 1. У рамках реалізації державної політики України необхідно продовжити впровадження сучасних технологій прогнозування та попередження лих. 2. Здійснити додаткові заходи щодо модернізації центрів антикризового управління та провести організаційні заходи щодо формування інтегрованого управління у кризових ситуаціях. Одночасно з метою підвищення ефективності прийнятих рішень запропоновано методичні рекомендації органам виконавчої влади регіонів щодо здійснення додаткових заходів у сфері безпеки життєдіяльності населення: організувати регіональний нагляд, облік та забезпечити безпеку гідротехнічних та інших інженерних споруд для захисту населення, незалежно від відомчої належності; ввести заборони на заготівлю деревини та іншу господарську діяльність на територіях з чинним режимом надзвичайної ситуації та особливим протипожежним режимом, спричиненим природними пожежами; надати права головам регіональної та місцевої комісії з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій застосовувати всі сили та засоби єдиної державної системи запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій, розташованих на території регіону; підвищити ефективність трирівневої системи антикризового управління із використанням сучасної цифрової платформи; запровадити практику комплексного застосування всіх сучасних засобів телекомунікації та зв'язку, масової інформації, соціальних мереж для доведення до населення інформації про небезпеки та засоби захисту. 3. Вжити заходів щодо підвищення якості та скорочення термінів надання допомоги людям, які постраждали від кризових ситуацій. До організаційно – методичних документів щодо здійснення компенсаційних виплат населенню доцільно внести зміни, необхідні для вдосконалення механізму доведення допомоги до громадян та контролю за діяльністю відповідних органів влади на місцях.

Ключові слова: безпека життєдіяльності населення, державні механізми, забезпечення системи, підвищення економічного рівня.

Як цитувати: Кліваденко Р. Л. Дослідження державних механізмів підвищення економічного рівня забезпечення системи безпеки життєдіяльності населення. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 378–388. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-25>

In cites: Klivadenko, R.L. (2024). Foreign experience in forming state policy in the social sphere. *State Formation*, no. 2 (36), 378–388. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-25> [in Ukrainian].

© Кліваденко Р. Л., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Дослідження державних механізмів підвищення рівня економічного забезпечення системи безпеки життєдіяльності населення дозволяє відзначити, що у світі зростає конкуренція всіх рівнях від мега- до мікрорівня, розвиваються технології, наростає економічна нестабільність у світі. Збільшується кількість загроз та небезпек, які потребують дедалі більшої уваги вдосконаленню систем управління економічно безпечним та стійким розвитком складних соціально-економічних систем. Результати досліджень методології макроекономічного аналізу, розвитку конкурентного середовища, ролі інфраструктурних перетворень на економічну динаміку дозволяють створити умови формування ефективної моделі управління. Вона спрямована на забезпечення сталого економічного розвитку, підвищення якості управління ризиками у діяльності окремих структур, регіонів та країни. У ряд першочергових виходить завдання формування концепції стратегічного розвитку України, заснованої на узгодженій системі середньострокових планів та на виборі пріоритетів соціально-економічної безпеки, а також інструментів та механізмів їх реалізації.

Метою дослідження є дослідження державних механізмів підвищення економічного рівня забезпечення системи безпеки життєдіяльності населення.

Актуальність розробки методологічної основи наповнення державних механізмів забезпечення економічної безпеки, ключовим з яких є система управління ризиками, залишається наполегливою вимогою реалізації актуальних науково-методичних завдань. Рівень економічної безпеки вкрай рухливий у часі, характер і перелік викликів, небезпек і загроз постійно змінюється, що зумовлює необхідність розробки та законодавчого закріплення механізму послідовного коригування стратегічних економічних та соціальних пріоритетів країни.

З метою вдосконалення економічного забезпечення попередження та ліквідації лих різного характеру в Україні потрібно сформувані спеціалізовані структури в регіонах та профільних міністерствах, службах та агентствах. Регламенти фінансового та матеріально-технічного забезпечення даних структур формуються керівниками органів публічного управління. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення даних структур здійснюється з бюджетів відповідних рівнів та інших джерел.

На державному рівні необхідно формувати структури управління, що організовують роботу із захисту населення і територій від кризових ситуацій в керованих ними галузях національної економіки. Структура даних підсистем, включаючи органи управління, сили та засоби, регламент діяльності в економічній сфері, має визначатися відповідним органом публічного управління. Для запобігання та ліквідації наслідків лих формуються відповідні реагуючі підрозділи.

Безперервний моніторинг та обробка інформації, що надходить, а також її оперативна передача на різні рівні управління покладено на органи публічного управління. Реалізація практичних завдань покладено на сили та засоби

постійної готовності, до структури яких включені сили та засоби державних та регіональних органів публічного управління, органів місцевого самоврядування та організацій, уповноважених проводити моніторинг стану навколишнього середовища, потенційно небезпечних об'єктів та контроль ліквідації наслідків лих. Для ефективного оперативного реагування зі складу сил постійної готовності мають формуватися спеціалізовані сили підвищеної готовності.

За результатами оцінки обсягів прогнозованих лих природного і техногенного характеру в межах конкретної території повинні завчасно встановлюватись режими повсякденної чи підвищеної готовності.

Міжнародне співробітництво здійснюється на договірній двосторонній та багатосторонній основі, а також шляхом участі у роботі міжнародних організацій та проведення міжнародних гуманітарних акцій. Організація міжнародного співробітництва щодо запобігання та ліквідації лих на державному рівні здійснюється державними органами виконавчої влади. Участь у міжнародному співробітництві, організованому на регіональному рівні, забезпечується регіональними органами виконавчої влади.

Економічне забезпечення та механізми діяльності органів антикризового управління та реагуючих підрозділів встановлені законодавством України. Розробляється їх нормативно-методична база. Повинно суттєво покращити взаємодію оперативних служб та органів управління, прискорити обмін інформацією між різними рівнями управління, що забезпечить ефективність оперативних дій з ліквідації наслідків катастроф. У той же час тенденція збільшення масштабів наслідків кризових ситуацій свідчить про недостатню ефективність органів антикризового управління та підрозділів, що реагують.

Тому необхідно проаналізувати та скоригувати пріоритети у реалізації економічних та організаційних заходів, що проводяться з метою мінімізації ризиків та зменшення наслідків пожежних, природних, техногенних та біолого-соціальних катастроф. Як показує практика, витрати на реалізацію таких заходів значно менше витрат на ліквідацію кризових ситуацій. Аналіз системи запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій показує, що при реалізації державної політики недостатньо приділяється уваги комплексному та системному підходу у галузі безпеки життєдіяльності населення.

В даний час не створено організаційних, матеріальних, економічних та інших умов для реалізації запобіжних, профілактичних заходів, спрямованих на зниження природних, техногенних, пожежних та біолого-соціальних ризиків. Не забезпечується комплексний системний підхід до управління ризиками у сфері безпеки життєдіяльності населення за кризових ситуацій у регіонах. Недостатньо ефективно впроваджуються сучасні інформаційні технології, що забезпечують роботу з великими базами даних, перепідготовка управлінського та обслуговуючого персоналу для роботи з подібними системами проводиться нерегулярно. Робота за застарілими технологіями призводить до непродуктивних фінансових витрат регіональних бюджетів.

Це вимагає розробки нових методичних рекомендацій щодо реалізації комплексних заходів профілактики та попередження кризових ситуацій відповідно до реалізованих планів соціально-економічного розвитку регіонів.

З метою об'єднання зусиль органів публічного управління та організацій у сфері захисту населення та територій створена та функціонує єдина державна система цивільного захисту [1]. Вона включає в себе сукупність органів управління, сил і засобів, до повноважень яких входить вирішення питань щодо захисту населення та територій від кризових ситуацій природного та техногенного характеру. Ця державна система розвивається з урахуванням небезпек, що знову відкриваються, і загроз, використовує сучасні технології та обладнання. Завдяки її злагодженій діяльності скорочується кількість аварій, пожеж та інших надзвичайних ситуацій. Надійно забезпечується безпека людей, надається щоденна адресна допомога постраждалим.

Державні корпорації та великі об'єкти економіки також мають відповідні структури, які професійно займаються питаннями безпеки життєдіяльності відповідно до внутрішніх стандартів.

Координує діяльність державної системи цивільного захисту Державна служба України з надзвичайних ситуацій, яка реагує на всі небезпеки та загрози природного, техногенного, пожежного та біолого-соціального характеру.

Поступово зменшується кількість техногенних пожеж, мінімізуються людські жертви. В рамках державної системи цивільного захисту розробляються нові методи захисту важливих об'єктів економіки та населених пунктів від природних пожеж. Зменшується часовий інтервал реагування на кризові ситуації.

Відпрацьовуються нові підходи до фінансової допомоги постраждалим регіонам із державного бюджету за рахунок резервного фонду. Вона спрямовується переважно на виплати матеріальної допомоги та компенсацій за втрачене майно. Організується будівництво нових будинків та квартир, об'єктів соціальної та комунальної сфери.

Природні кризові ситуації великого масштабу вимагають координації всіх рівнів управління, дій пожежно-рятувальних частин та інших підрозділів. Дослідження ефективності державної системи цивільного захисту у сучасних соціально-економічних умовах свідчать про наявність низки суттєвих проблем. Складне становище, різнопланові наслідки надзвичайних ситуацій, особливості регіонів, підтоплення значних територій міст, населених пунктів та соціальної інфраструктури та інші проблеми визначають труднощі та особливості профілактики, попередження лих.

Актуальною проблемою залишається реалізація нових підходів до профілактики лих шляхом впровадження системи незалежної оцінки ймовірних ризиків, спеціального аудиту безпеки та застосування інших форм нівелювання ризиків, включаючи питання страхування, зниження часу реагування, підвищення ефективності всієї системи реагування.

Необхідно скоординувати новітні наукові розробки, спрямовані на розробку та впровадження інноваційних техніки та технологій порятунку та раннього попередження, видалені засоби спостереження з програмно-апаратними комплексами, безпілотні літальні апарати, робото розробки.

Україна в рамках концепцій довгострокового розвитку, що розробляються, повинна сформувати власні багатоцільові авіаційно-рятувальні технології, що дозволить оперативно доставляти фахівців, обладнання та гуманітарні вантажі в будь-яку точку нашої країни.

Зважаючи на виявлені основні тренди небезпек і загроз природного, техногенного та біолого-соціального характеру, необхідно спланувати та організувати виконання комплексу довгострокових заходів щодо вдосконалення законодавчої та галузевої нормативної бази для впроваджуваної системи раннього попередження та реагування на кризові ситуації.

Проблеми ефективного реагування на регіональному рівні вимагають впровадження сучасних телекомунікацій для інформування та оповіщення оперативних служб та населення. Вимогою часу є створення комплексних інтегрованих автоматизованих систем безпеки. Крім цього постає важлива проблема розробки змістовного доповнення до методології державного регулювання розвитку системи безпеки життєдіяльності населення. Потрібна підготовка органів антикризового управління на локальному рівні, які мають своєчасно оцінювати обстановку та оперативно приймати рішення, організовувати інформування та оповіщення населення, а також здійснювати повномасштабне реагування.

Аналіз стану економічного забезпечення системи безпеки життєдіяльності населення доводить необхідність урахування економічних аспектів профілактики кризових ситуацій. Видається доцільним сформувати ефективні економічні механізми стимулювання впровадження нових розробок при підготовці системи антикризового управління та реагуючих структур для дій в умовах кризових ситуацій.

Загалом в Україні забезпечується оперативне реагування на лиха різного характеру та відновлення умов життєдіяльності населення регіонах. Завдяки професійній роботі рятувальників та пожежників врятовано життя тисяч людей, виконано заходи щодо зниження кількості катаклізмів, мінімізації їх наслідків.

Водночас є проблеми у діяльності органів управління територіальних підрозділів державної системи цивільного захисту. У цьому потрібно прийняття додаткових системних заходів, вкладених у запобігання лих у регіонах і зниження втрат від них. Необхідно продовжити роботу з розвитку системи зниження небезпеки лих з урахуванням особливостей регіонів.

Розглянемо докладніше низку запропонованих системних заходів.

1. У рамках реалізації державної політики України необхідно продовжити впровадження сучасних технологій прогнозування та попередження лих.

Наглядова та профілактична робота сприяє зниженню кількості природних пожеж більш ніж на третину. Площі лісових пожеж, у тому числі через

випалювання сухої трави, поступово зменшуються. При цьому у сфері попередження лих, спричинених природними пожежами, є низка проблем, пов'язаних із слабкою профілактичною роботою, низькими готовністю та оснащенням сил та засобів, встановлених зведеними планами гасіння лісових пожеж.

З метою виключення випадків виникнення природних та лісових пожеж є доцільним регламентувати в Кодексі про адміністративні правопорушення заходи відповідальності юридичних та посадових осіб за бездіяльність у цій сфері.

Реалізація повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування має здійснюватись повною мірою, особливо при введенні на територіях міських та сільських поселень особливого протипожежного режиму, включаючи жорсткий контроль компетентних органів та громадських організацій.

Нормативи щодо утримання джерел протипожежного водопостачання для забезпечення забору води у будь-яку пору року, під'їздів до них пожежних автомобілів, а також влаштування протипожежних мінералізованих смуг вимагають постійного контролю та застосування штрафних санкцій у разі їх невиконання.

Видається доцільним підготувати проект додаткового нормативного акта, що покладає на власників та орендарів земельних ділянок у поселеннях та садівницьких об'єднаннях персональну відповідальність за протипожежний захист, регулярне збирання сухої трави на прилеглій території, а також встановлює зобов'язання щодо захисту сільгоспугідь від заростання сміттям.

2. Здійснити додаткові заходи щодо модернізації центрів антикризового управління та провести організаційні заходи щодо формування інтегрованого управління у кризових ситуаціях. В рамках територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту є необхідним підвищити значущість регіональної та місцевої комісії з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій [2], покласти на них додаткові завдання щодо координації всіх пожежно-рятувальних підрозділів та інших сил у регіонах та прийняття необхідних рішень щодо ліквідації наслідків. У зв'язку з цим рекомендується найвищим посадовим особам регіонів особисто очолювати роботу зазначеного координуючого органу. У регіонах, де керівники персонально очолюють профілактичну роботу та ліквідацію кризових ситуацій, значно підвищується ефективність роботи, скорочуються втрати.

Одночасно з метою підвищення ефективності прийнятих рішень запропоновано методичні рекомендації органам виконавчої влади регіонів щодо здійснення додаткових заходів у сфері безпеки життєдіяльності населення:

- організувати регіональний нагляд, облік та забезпечити безпеку гідротехнічних та інших інженерних споруд для захисту населення, незалежно від відомчої належності;
- ввести заборони на заготівлю деревини та іншу господарську діяльність на територіях з чинним режимом надзвичайної ситуації та особливим протипожежним режимом, спричиненим природними пожежами;

- надати права головам регіональної та місцевої комісії з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій застосовувати всі сили та засоби єдиної державної системи запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій, розташованих на території регіону;
- підвищити ефективність трирівневої системи антикризового управління із використанням сучасної цифрової платформи;
- запровадити практику комплексного застосування всіх сучасних засобів телекомунікації та зв'язку, масової інформації, соціальних мереж для доведення до населення інформації про небезпеки та засоби захисту.

3. Вжити заходів щодо підвищення якості та скорочення термінів надання допомоги людям, які постраждали від кризових ситуацій. До організаційно – методичних документів щодо здійснення компенсаційних виплат населенню доцільно внести зміни, необхідні для вдосконалення механізму доведення допомоги до громадян та контролю за діяльністю відповідних органів влади на місцях.

Необхідно скоротити терміни прийняття рішень щодо виплати одноразової матеріальної допомоги та фінансової допомоги у зв'язку зі втратою майна першої необхідності. Реалізувати право громадян, які втратили документи внаслідок кризових ситуацій, на звільнення від сплати державного мита та плати за відновлення документів у зонах лих. Спростити порядок подання громадянами заяв про виплату одноразової матеріальної допомоги та фінансової допомоги у зв'язку зі втратою майна першої необхідності, процедуру оформлення правовстановлюючих та інших втрачених документів.

Громадянам у зонах кризових ситуацій мають безкоштовно надаватися комплект документів про визнання житлових приміщень непридатними для постійного проживання та виписки про права окремих осіб на наявні у них об'єкти нерухомості.

При формуванні річних бюджетів передбачати фінансування заходів цивільної оборони, запобігання та ліквідації кризових ситуацій, фінансування розвитку органів антикризового управління.

З цією метою необхідно обґрунтувати методи державного регулювання забезпечення економічної безпеки населення та розробити методологічне обґрунтування цього напряму з оцінкою його впливу на регіональну та локальну безпеку. Потрібно також розробити методи оцінки ключових ризиків, ступеня регіональної готовності до запобігання їхнім проявам, методику розрахунку ймовірної інтегральної економічної шкоди від лих різного характеру.

Загалом комплекс запропонованих заходів дозволить мінімізувати економічні та інші втрати від лих, зменшити матеріальні збитки від них та скоротити витрати бюджетів усіх рівнів на ліквідацію їх наслідків.

Заходи щодо забезпечення економічної безпеки населення, запобігання та ліквідації кризових ситуацій дуже затратні. Джерела їхнього економічного забезпечення визначаються чинним державним законодавством.

На органи публічного управління у регіонах покладаються повноваження щодо фінансування цих заходів, а також щодо створення резервів фінансових та матеріальних ресурсів.

Запропоновано виділити такі види економічного забезпечення системи безпеки життєдіяльності населення (табл. 1). Організаційно-економічні заходи проводяться з метою профілактики потенційних джерел лих, а також аналізу достатності та ефективності робіт із запобігання та ліквідації кризових ситуацій на потенційно небезпечних та інших об'єктах.

Таблиця 1. – Складові економічного забезпечення системи
Table 1. – Components of the economic support of the system

Вид заходу	Складові заходи
Організаційне	Розробка декларації безпеки промислового об'єкта, ліцензування небезпечних видів діяльності, експертиза проектів, підготовка та оформлення паспортів безпеки категоризованих адміністративних територіальних одиниць.
Фінансове	Покриття ресурсів, витрачених на здійснення заходів щодо профілактики та попередження лих, за рахунок фінансових коштів, акумульованих державою, регіонами, територіальними громадами та об'єктами економіки, включаючи формування страхового фонду.
Матеріально технічне	Створення матеріальних резервів, що включають запаси продовольства, харчової сировини, транспортних засобів, засобів зв'язку, будівельних матеріалів, засобів індивідуального захисту та інших матеріальних ресурсів.
Інформаційне	Організація впровадження цифрових платформ, розвиток форм та методів інформування населення.
Економічне	Формування економічних механізмів, розвиток методів економічної безпеки, посилення контролю використання ресурсів.

Попереджає процедуру декларування безпеки обстеження потенційно небезпечних об'єктів та підготовка декларацій безпеки. У рамках даної процедури аналізується характер і масштаби можливих лих на об'єкті, що перевіряється, їх небезпека для персоналу та навколишнього населення, а також система заходів з профілактики, попередження лих та ліквідації їх наслідків.

Ліцензування проводиться для обмеження доступу до небезпечних технологій та виробництва та завершується висновком державної експертизи про повну відповідність технології, обладнання та організації виробничого процесу вимогам відповідних стандартів та норм.

Донедавна фінансові заходи щодо запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій проводилися шляхом покриття ресурсів, витрачених на профілактику та попередження лих, за рахунок фінансових коштів, акумульованих державою, регіонами, об'єктами економіки. Практика показала, що надання коштів можливе і у разі виникнення кризових ситуацій регіонального значення.

При цьому виплати мають здійснюватися незалежно від виплат страхових компаній за раніше оформленими договорами.

У даний час вищезгадані нормативні правові документи переглядаються, і розробляються нові підходи до допомоги постраждалим у зонах лих. Ухвалення необхідних нормативно-правових документів спростить процедури та терміни надання фінансової допомоги постраждалим у зонах лих. Резерви фінансових і матеріальних ресурсів повинні створюватися завчасно з метою екстреного залучення необхідних коштів у разі надзвичайних ситуацій, пожеж та інших лих.

Необхідно спростити процедури підготовки обґрунтовувальних документів на оплату державних житлових сертифікатів, ремонту та відновлення житла, визнання громадян постраждалими, на підтримку об'єктів малого та середнього бізнесу, приватних підприємців та самозайнятих людей, які опинились у зонах катаклізмів. Все вищезгадане дозволить підвищити рівень страхового захисту життя, здоров'я та майна населення у разі ймовірних природних та техногенних катастроф, істотно знизити витрати бюджетів усіх рівнів щодо запобігання та ліквідації ймовірних лих.

Використовуються й інші форми та методи економічного забезпечення заходів у сфері безпеки життєдіяльності населення, запобігання та ліквідації кризових ситуацій. Однак вони застосовуються в обмеженому масштабі та не враховують особливостей сучасного етапу економічного розвитку України. Вимогою часу є ефективна реалізація прийнятих Урядом України державних програм у сфері захисту населення та територій від кризових ситуацій. У рамках програм державою та регіонами повинні регламентуватися та стимулюватися заходи розвитку системи економічної безпеки населення на перспективу, розроблятися та виконуватися довгострокові заходи щодо підвищення її ефективності з урахуванням досвіду роботи.

Проведені дослідження вказують на необхідність науково – методичних розробок у цій сфері та стимулювання впровадження фінансових моделей довготривалого розвитку системи безпеки життєдіяльності населення. Потрібно оцінити вплив методології державного регулювання розвитку економічної безпеки населення на стійкість економічного розвитку регіонів, виявити ключові ризики, визначити пріоритети та запропонувати систему заходів щодо їх мінімізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту» від 9 січня 2014 р. № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF#Text>
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій» від 17 червня 2015 р. N 409. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP150409>

Стаття надійшла до редакції 15.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 28.10.2024 р.

Klivadenko R. L.,

Postgraduate Student of the V. I. Vernadsky Taurida National University,

33 John McCain Street, Kyiv, Ukraine

e-mail: kliva_rus@bigmir.net

<https://orcid.org/0009-0009-9733-8377>

FOREIGN EXPERIENCE IN FORMING STATE POLICY IN THE SOCIAL SPHERE

Annotation. Problems in the activities of the management bodies of the territorial divisions of the state civil protection system were identified. It was proposed to adopt additional systemic measures invested in preventing disasters in the regions and reducing losses from them. It is necessary to continue work on developing a disaster risk reduction system taking into account the specifics of the regions.

Systemic measures were proposed. 1. Within the framework of the implementation of the state policy of Ukraine, it is necessary to continue the introduction of modern technologies for forecasting and preventing disasters. 2. To carry out additional measures to modernize anti-crisis management centers and carry out organizational measures to form integrated management in crisis situations.

At the same time, in order to increase the effectiveness of the decisions taken, methodological recommendations were proposed to the executive authorities of the regions on implementing additional measures in the field of safety of life of the population: to organize regional supervision, accounting and ensure the safety of hydraulic and other engineering structures for the protection of the population, regardless of departmental affiliation; introduce bans on timber harvesting and other economic activities in territories with a current state of emergency and a special fire prevention regime caused by natural fires; grant the heads of regional and local commissions on technogenic and environmental safety and emergencies the right to use all the forces and means of a unified state system for the prevention and elimination of emergencies located in the region; increase the efficiency of the three-level anti-crisis management system using a modern digital platform; introduce the practice of comprehensive use of all modern means of telecommunications and communications, mass media, and social networks to provide information about dangers and means of protection to the population.

3. Take measures to improve the quality and reduce the time for providing assistance to people affected by crisis situations. It is advisable to make changes to the organizational and methodological documents on the implementation of compensation payments to the population that are necessary to improve the mechanism for providing assistance to citizens and control over the activities of relevant local authorities.

Currently, the above-mentioned regulatory legal documents are being revised, and new approaches to assisting victims in disaster zones are being developed. The adoption of the necessary regulatory legal documents will simplify the procedures and terms of providing financial assistance to victims in disaster zones. Reserves of financial and material resources should be created in advance in order to urgently attract the necessary funds in case of emergencies, fires and other disasters.

It is necessary to simplify the procedures for preparing supporting documents for paying for state housing certificates, repairing and restoring housing, recognizing citizens as victims, supporting small and medium-sized businesses, private entrepreneurs and self-employed people who find themselves in disaster zones. All of the above will allow to increase the level of insurance protection of life, health and property of the population in the event of probable natural and man-made disasters, significantly reduce the costs of budgets of all levels for the prevention and elimination of probable disasters.

Other forms and methods of economic support for measures in the field of population safety, prevention and elimination of crisis situations are also used. However, they are applied on a limited scale and do not take into account the peculiarities of the current stage of economic development of Ukraine. The requirement of the time is the effective implementation of the state programs adopted by the Government of Ukraine in the field of protecting the population and territories from crisis

situations. Within the framework of the programs, the state and regions should regulate and stimulate measures for the development of the system of economic security of the population in the future, develop and implement long-term measures to increase its efficiency, taking into account work experience.

Keywords: *safety of life of the population, state mechanisms, system support, increase in economic level.*

REFERENCES

1. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the Regulations on the Unified State System of Civil Protection” dated January 9, 2014 No. 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF#Text>
2. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the Model Regulation on the Regional and Local Commission on Technogenic and Environmental Safety and Emergency Situations” dated June 17, 2015 No. 409. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP150409>

The article was received by the editors 15.09.2024.

The article is recommended for printing 28.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-26>

УДК 351

Паздніков Богдан Олегович,

аспірант кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: Bohdan9417@i.ua <https://orcid.org/0009-0005-2155-7910>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НОТАРІАТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У сучасному світі війна не тільки ставить під загрозу мир та безпеку, але й значно впливає на законодавство країн, які опиняються в конфлікті. Зміни в законодавстві під час війни є необхідними для гарантування безпеки громадян, збереження правопорядку, а також забезпечення ефективного ведення бойових дій.

У статті проаналізовано деякі проблемні аспекти необхідності змін до законодавства, викликаних масштабним воєнним конфліктом.

Метою цієї статті є визначення основних проблем законодавчої діяльності, з якими доводиться стикатися у зв'язку з веденням сучасного воєнного конфлікту на прикладі України.

Ключові слова: Україна, воєнний конфлікт, зміни до законодавства.

Актуальність дослідження. Війна не тільки порушує мир та стабільність, але також має значний вплив на законодавство країн, які втягнуті у конфлікт. Війна завжди є викликом для законодавства країн, оскільки вона порушує звичайну систему права та ставить перед собою нові вимоги щодо забезпечення захисту прав людини та ефективного управління як на національному рівні так і на міжнародному.

Виклад основного матеріалу. До ключових проблем, з якими стикається законодавство під час війни можна віднести, по-перше, необхідність обмеження прав людини. У зусиллях гарантувати населенню захист та забезпечити військову необхідність, уряди часто вводять обмеження прав громадян.

Як цитувати: Паздніков Б. О. Нормативно-правове забезпечення діяльності нотаріату в умовах воєнного стану. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 389–398. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-26>

In cites: Pazdnikov, B.O. (2024). Regulatory and legal security of the activities of the notary in the conditions of marital state. *State Formation*, no. 2 (36), 389–398. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-26> [in Ukrainian].

© Паздніков Б. О., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Інститут обмеження прав і свобод людини та громадянина, що закріплений у статті 29 Загальної декларації прав людини, передбачає, що кожна особа має певні зобов'язання перед суспільством, в якому можливий її вільний і повний розвиток. При реалізації своїх прав і свобод людина може підлягати лише тим обмеженням, які встановлюються законом виключно з метою забезпечення належного визнання та поваги до прав інших, а також для дотримання справедливих вимог моралі, громадського порядку та загального добробуту в демократичному суспільстві. Крім того, здійснення цих прав і свобод не повинно суперечити цілям і принципам Організації Об'єднаних Націй [1].

Стаття 15 Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод встановлює, що у випадку війни або іншої загрози, що ставить під небезпеку існування нації, будь-яка договірна держава має право застосовувати заходи, які відступають від її зобов'язань за цією Конвенцією. При цьому такі заходи можуть застосовуватися лише в обсязі, який відповідає суворості ситуації, і за умови, що вони не порушують інші зобов'язання держави відповідно до міжнародного права [2].

Стаття 64 Конституції України встановлює, що у випадках воєнного або надзвичайного стану можуть бути введені окремі обмеження прав і свобод громадян, причому строк дії цих обмежень має бути чітко визначений [3].

Слід зауважити, що є права людини та громадянина, які жодним чином не можуть бути обмежені. Такі права визначені частиною другою статті 64 Конституції України. Зокрема, право на життя, право на повагу до гідності, свободу й особисту недоторканність, звернення до органів державної влади, право на житло, право на судовий захист тощо.

Хоча обмеження прав людини та громадянина можуть бути тимчасовими та обґрунтованими суспільними потребами, вони можуть призводити до порушення прав людини та викликати соціальну напругу.

Правовою підставою для обмежень прав людини є загальне визнання їх суспільної необхідності, а також потреба чітко окреслити межі реалізації суб'єктивних прав з урахуванням інтересів інших осіб. Гарантією такого визнання виступає відкритий діалог щодо наслідків, пов'язаних із запровадженням обмежень на основоположні права. Важливо встановити такі обмеження, які не порушуватимуть сутність фундаментальних прав і не створюватимуть надмірних перепон для їх реалізації. Визначення меж, форм і засобів обмежень можливе в рамках парламентської процедури прийняття законів, а якщо повноваження делегуються уряду, то ця делегація повинна бути чіткою, ясною та однозначною [4].

Тут критичним є розуміння прийняття рішень на основі балансування між принципами/цінностями конституційного порядку. Як правило, за таких ситуацій конкуруючими цінностями є людська свобода та національна безпека. Колізія між цінностями з фундаментальної точки зору виражається у постулаті, згідно з яким наявність життєвої небезпеки нації у світлі приписів статті 15 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод у взаємозв'язку із принципами, визначеними у статтях 3 і 64 Конституції України національна

безпека є, зокрема, станом захищеності прав і свобод людини та створення відповідних механізмів запобігання та усунення таких загроз шляхом забезпечення обороноздатності країни [4].

Конституційний Суд України у рішенні від 06 квітня 2022 року № 1-р(П)/2022 підкреслив, що забезпечення високого рівня обороноздатності є найважливішим державним інтересом та однією з найбільш захищених конституційних цінностей. Захист суверенітету і територіальної цілісності України визнається ключовою функцією держави та справою всього українського народу [5].

Статтею 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» визначено заходи правового режиму воєнного стану, зокрема, в період дії воєнного стану можливим стає запроваджувати трудову повинність, примусово відчужувати майно, запроваджувати комендантську годину, встановлювати особливий режим в'їзду і виїзду, встановлювати заборону або обмеження на вибір місця перебування чи місця проживання, проводити евакуацію населення тощо.

Вищезазначений перелік не є вичерпним та може бути розширений у зв'язку з необхідністю.

Водночас, державі необхідно забезпечити, щоб обмеження прав були обґрунтованими, пропорційними та беззаперечно необхідними у конкретній ситуації та не порушували основні права та свободи людини. Це може вимагати відповідних механізмів моніторингу та контролю з боку міжнародних організацій та спостерігачів за правами людини для запобігання зловживанням та порушенням таких прав.

По-друге, воєнний конфлікт може призвести до перегляду міжнародних договорів та норм міжнародного права.

Наприклад, з 29 грудня 2023 року Конвенція про правову допомогу і правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах 1993 року та Протокол до неї 1997 року припинили дію для України. З вказаної дати співпраця з Азербайджаном, Вірменією, Казахстаном, Киргизстаном, Молдовою, Таджикистаном, Туркменістаном, Узбекистаном та Грузією у цивільних і кримінальних справах здійснюється на основі двосторонніх міжнародних угод між Україною та цими країнами, а також відповідно до багатосторонніх міжнародно-правових інструментів, які діють у рамках Ради Європи, ООН і Гаазької конференції з міжнародного приватного права.

Тобто, у відносинах з вищезазначеними країнами наявна правова визначеність. Однак, керуючись статтею 62 Віденської конвенції про право міжнародних договорів [6], дія Конвенції про правову допомогу і правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах у відносинах з РФ та Республікою Білорусь було зупинена ще 23.12.2022. Жодних інших двосторонніх угод із цими країнами щодо взаємодопомоги у цивільних та кримінальних справах не діє, що у свою чергу може призвести до порушення або невизнання деяких прав громадян України.

Наприклад, у зв'язку з вищезазначеним наразі неможливо отримати інформацію або копії документів, які знаходяться на території РФ та необхідні

для оформлення деяких прав на території України, наприклад, відомості щодо реєстрації актів сімейного стану, залишок коштів на рахунках в банках тощо. Слід відмітити, що така ситуація викликана збройною агресією РФ та може порушувати майнові та/або немайнові права людини.

По-третє, важливим аспектом є регулювання ведення війни відповідно до міжнародного права. Законодавство та самі дії учасників конфлікту повинні відповідати нормам Женевських конвенцій та іншим міжнародним угодам, які регулюють поведінку військових сил, захист цивільного населення, поранених і військовополонених, запобігання військовим злочинам тощо.

На жаль, щодня світ стає свідком воєнних злочинів в Україні, і міжнародна спільнота залишається безсилою перед їх масштабами. Ще у 2019 р. РФ відкликала заяву, яку раніше зробив Радянський Союз при ратифікації Додаткового протоколу до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року, що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів. Це означає, що РФ фактично не визнає положення протоколу, яке передбачає створення спеціальної комісії ООН як судового органу для розгляду справ про порушення прав цивільного населення в умовах війни, що, по суті, свідчить про відхід від принципів Женевської конвенції щодо захисту цивільних осіб під час міжнародних збройних конфліктів.

На нашу думку такі дії РФ були здійснені в межах підготовки до повномасштабного вторгнення до України. Такі дії є маркером, який показує, що країна готується до війни та намагається позбутися будь-яких обмежень міжнародного характеру, які не є їй вигідними, тобто РФ було проведено актуалізацію законодавства ще до початку гарячої фази війни.

По-четверте, воєнні конфлікти, особливо великого масштабу, призводять до значних гуманітарних криз, які породжують серйозні загрози для цивільного населення та потребують вжиття невідкладних заходів для їх врегулювання. Законодавство повинно передбачати механізми для захисту цивільного населення, забезпечення гуманітарної допомоги та здійснення евакуації в разі необхідності.

Атаки на місця масового перебування людей, включаючи школи, лікарні та цивільні житлові райони, є однією з основних проблем, які виникають під час війни.

Наприклад, наразі пошкоджено 3798 закладів освіти, а 365 зруйновано повністю, що у свою чергу призводить до необхідності законодавчого врегулювання навчального процесу в умовах війни [7].

Конфлікти можуть ускладнювати або навіть блокувати доступ до гуманітарної допомоги, що призводить до нестачі харчів, медикаментів, питної води та інших необхідних ресурсів для виживання.

Складна гуманітарна ситуація погіршується недосконалістю законодавства, яке регулює гуманітарні питання. Непоодинокими є випадки, коли надана допомога місяцями лежить на складах з тих чи інших причин не передається за призначенням.

Нажаль, в Україні наявні факти знищення складів з гуманітарною допомогою, наприклад, 08 травня 2023 року в Одесі [8], 20 грудня 2023 року в Херсоні [9] та ін., що у свою чергу свідчить про порушення звичаїв та методів ведення війни РФ.

Питанням, яке лежить на поверхні та потребує додаткового законодавчого врегулювання, є спрощення процедури ввезення в Україну гуманітарних вантажів та запровадження механізму контролю за цільовим використанням цієї допомоги.

По-п'яте, війна змушує багатьох людей покидати свої домівки, що призводить до великої кількості внутрішньо переміщених осіб та біженців. Це створює не лише гуманітарну кризу через необхідність надання притулку, але також може спричинити соціальні та економічні напруги в приймаючих громадах.

Поняття "внутрішньо переміщена особа" було запроваджено в українському законодавстві у зв'язку з подіями 2014 року шляхом прийняття Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб». Згідно із цим законом, внутрішньо переміщеною особою визнається громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка законно перебуває на території України та має право на постійне проживання, а також була змушена залишити або покинути своє місце проживання у зв'язку з наслідками збройного конфлікту, тимчасової окупації, широкомасштабних проявів насильства, порушеннями прав людини або надзвичайними ситуаціями природного чи техногенного характеру [10].

Цей закон визначає гарантії дотримання прав, свобод та законних інтересів внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи їм правовий захист, соціальну підтримку та умови для інтеграції в нових громадах. Однак, завжди залишаються питання. Наприклад, статтею 55 Закону України «Про нотаріат» встановлено, що посвідчення договорів про відчуження нерухомого майна здійснюється, зокрема, за зареєстрованим місцем проживання фізичної особи - сторони відповідного договору [11]. Відповідно до статті 5 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» довідка про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи є документом, що підтверджує її статус та засвідчує місце проживання. Тобто місце проживання особи, зазначене у такій довідці, не може бути визначальним для вирішення питання щодо місця посвідчення договору відчуження нерухомого майна, що у свою чергу є значним обмеженням можливості набуття та реалізації майнових прав. Хоча, у свою чергу, законодавець передбачив, що посвідчення договорів про відчуження нерухомого майна може здійснюватися за місцем реєстрації іншої сторони правочину або за місцезнаходженням такого майна.

Варто підкреслити, що чинне законодавство гарантує внутрішньо переміщеним особам право на отримання безоплатної правничої допомоги. Це включає правовий захист, представництво інтересів у судах, державних органах, органах місцевого самоврядування та перед іншими особами, а також

складення процесуальних документів. Така правова підтримка є ще одним підтвердженням особливої вразливості цієї категорії осіб [12].

По-шосте, ведення бойових дій завжди призводить до знищення майна, при цьому, державі необхідно розробити правові механізми компенсації за зруйноване майно.

Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією РФ проти України» (далі – Закон України «Про компенсацію») встановлює правові та організаційні механізми надання компенсації за втрати та пошкодження нерухомого майна, завдані внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією РФ. Закон також регламентує функціонування Державного реєстру майна, що постраждало внаслідок зазначених подій, забезпечуючи прозорість процесу компенсації та відновлення порушених майнових прав громадян [13].

Відповідно до Закону України «Про компенсацію», отримувачами компенсації за пошкоджені або знищені об'єкти нерухомого майна визнаються фізичні особи – громадяни України, які мають відповідний правовий статус. До таких осіб, зокрема, належать власники пошкоджених чи знищених об'єктів нерухомого майна, а також їхні спадкоємці, які набули право власності на відповідне майно в порядку спадкування.

Право власності на нерухоме майно підтверджується, зокрема, нотаріально посвідченим договором або дублікатом договору купівлі-продажу, дарування, міни, довічного утримання, спадковим договором, свідоцтвом про право власності, свідоцтвом про право на спадщину тощо.

Згідно з процедурою отримання компенсації за знищене майно, передбаченою Законом України «Про компенсацію», до заяви про надання компенсації необхідно додати копію документа, що підтверджує право власності на відповідний об'єкт нерухомого майна. У випадку, якщо заяву подає спадкоємець власника знищеного об'єкта, додатково необхідно надати копію свідоцтва про право на спадщину на цей об'єкт.

Проблемою цієї процедури є те, що у зв'язку з веденням бойових дій та тимчасовою окупацією значної території України, десятки тисяч людей втратили оригінали документів, які посвідчують право власності на знищені об'єкти нерухомого майна.

Водночас, законодавство давно містить норму, яка покликана вирішити зазначене питання, а саме, відповідно до статті 392 Цивільного кодексу України, власник майна має право звернутися до суду з позовом про визнання його права власності у випадках, коли це право оспорується або не визнається іншою особою. Крім того, такий позов може бути пред'явлений у разі втрати документа, що підтверджує право власності на майно [14].

Справжньою Ахіллесовою п'ятою діючого механізму компенсації є питання її отримання спадкоємцями власника знищеного об'єкта нерухомого майна.

Довгий час з початку повномасштабного вторгнення у зв'язку з веденням бойових дій та тим, що значна територія України є тимчасово окупованою, через що припинили діяльність багато нотаріусів та були знищені або втрачені нотаріальні архіви, у зв'язку з прогалинами у законодавстві закінчити процедуру спадкування в нотаріальному порядку можливості не було.

Законом України № 2923-IX від 23 лютого 2023 року законодавець здійснив спробу врегулювати питання оформлення спадкових прав шляхом внесення змін до Цивільного кодексу України та Закону України «Про нотаріат». Однак, системний аналіз унесених змін дозволив зробити висновок, що через особливості термінології та правового регулювання статусу тимчасово окупованої території та окремих районів України, які були здійснені раніше, внесені зміни не мали реального застосування та не вирішили наявну проблему.

Встановивши, що, наявні зміни не принесли бажаного результату, законодавець Законом України № 3450-IX від 08 листопада 2023 року, який вступив у силу 30 січня 2024 року, вніс чергові зміни до законодавства, якими вже передбачив реальні можливості для завершення спадкування щодо спадщини, зокрема, яка була відкрита на тимчасово окупованій території України.

Відповідно до внесених змін, для закінчення спадкування, особа має право звернутись до будь-якого нотаріуса на території України.

Здавалося б питання вирішено, але нотаріальна процедура оформлення спадкових прав має багато імперативних приписів, наприклад, щодо встановлення складу спадкового майна, кола спадкоємців, надання документів, які посвідчують право власності спадкодавця на спадкове майно тощо, а в умовах ведення бойових дій, тимчасової окупації території, отримати необхідні відомості та документи часто не має можливості.

У зв'язку з цим нотаріус вимушений відмовити у видачі свідоцтва про право на спадщину на таке майно. Водночас, чинним законодавством передбачений механізм визнання права власності на спадкове майно в судовому порядку.

Згідно з Постановою Пленуму Верховного Суду України від 30 травня 2008 року № 7 «Про судову практику у справах про спадкування» при розгляді справ щодо спадкування суди повинні перевіряти наявність або відсутність спадкової справи щодо спадкодавця в державній нотаріальній конторі за місцем відкриття спадщини. Також необхідно встановити, чи містяться в матеріалах справи обґрунтовані постанови про відмову нотаріуса у вчиненні нотаріальної дії, зокрема щодо відмови у видачі свідоцтва про право на спадщину [15].

Для визнання судом права власності на спадкове майно суд витребує копію спадкової справи, але ця спадкова справа може бути знищена або перебувати на тимчасово окупованій території України. У разі неможливості отримання копії спадкової справи, суд буде приймати рішення за наявними відомостями, яких часто недостатньо для встановлення усіх обставин справи. Також у матеріалах спадкової справи, яка залишилась на тимчасово окупованій території, можуть бути документи, які підтвердять наявність інших

спадкоємців, окрім тих, які звернулись до суду за визнанням права власності на спадкове майно, що у свою чергу може порушити права таких спадкоємців.

Наведений приклад показує усю складність врегулювання відносин у законодавчій площині під час війни та викликаних нею умов. Законодавцю знадобилось майже два роки щоб хоч і частково, але врегулювати проблему оформлення спадкових прав за спадковими справами, які відкриті на тимчасово окупованій території України.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Проблеми в законодавстві під час війни є багатограними та складними. Законодавство має бути адаптованим до вимог сучасних конфліктів та забезпечувати захист прав людини та ефективне управління кризовими ситуаціями. При цьому законодавча діяльність держави повинна бути спрямована на передбачення та усунення багатьох питань, які можуть виникнути в майбутньому, для чого потрібні подальші дослідження питань нормативно-правового забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загальна декларація прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 23.09.2024).
2. Європейська конвенція з прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 23.09.2024).
3. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.09.2024).
4. Правова система України в умовах воєнного стану : збірник наукових праць / за загальною редакцією О. О. Кота, А. Б. Гриняка, Н. В. Міловської, М. М. Хоменка. Одеса : ВД «Гельветика», 2022. 540 с. С. 106–107.
5. Рішення Конституційного суду України від 06.04.2022 № 1-р(II)/2022. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/docs/1_r_2_2022.pdf (дата звернення: 23.09.2024).
6. Віденська конвенція про право міжнародних договорів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_118#n295 (дата звернення: 23.09.2024).
7. 7 мільйонів дітей війни в Україні. URL: <https://saveschools.in.ua/>.
8. Одеська обласна організація Товариства Червоного Хреста України. URL: <https://www.facebook.com/RedCrossUkraine/posts/pfbid0k9b4pLuwgV8dtwSjjYHHC7rWt2odHxyys357GVQVWsSz2itjXH61keN5XaUY1itdl> (дата звернення: 23.09.2024).
9. Товариство Червоного Хреста України. URL: <https://redcross.org.ua/en/uncategorized/2023/12/61716/> (дата звернення: 23.09.2024).
10. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 23.09.2024).
11. Про нотаріат : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#n575> (дата звернення: 23.09.2024).
12. Про безоплатну правничу допомогу : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#n78> (дата звернення: 23.09.2024).
13. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією РФ проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною

агресією РФ проти України : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text> (дата звернення: 23.09.2024).

14. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 23.09.2024).

15. Про судову практику у справах про спадкування: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 30 травня 2008 року № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0007700-08#Text> (дата звернення: 23.09.2024).

Стаття надійшла до редакції 04.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 19.11.2024 р.

Pazdnikov B. O.,

Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Civil Service,

Education and Research Institute of Public Administration

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: Bohdan9417@i.ua <https://orcid.org/0009-0005-2155-7910>

REGULATORY AND LEGAL SECURITY OF THE ACTIVITIES OF THE NOTARY IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Annotation. In today's world, war not only threatens peace and security, but also significantly affects the legislation of the country that will be in conflict. Changes in legislation during war are necessary to ensure the safety of citizens, law and order, as well as to ensure the effective conduct of hostilities.

The article analyzes some problematic aspects of the need for changes to legislation caused by a large-scale military conflict.

Keywords: *Ukraine, military conflict, changes to legislation.*

REFERENCES

1. Universal declaration of human rights. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text [in Ukrainian].
2. European Convention on Human Rights. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text [in Ukrainian].
3. Constitution of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
4. Kot, O.A., Hrynyak, A.B., Milovska, N.I., Khomenko, M.M. (Eds.) (2022). The legal system of Ukraine under martial law: a collection of scientific works. Odesa: "Helvetyka" Publishing House, 106–107.
5. Decision of the Constitutional Court of Ukraine dated 06.04.2022 No. 1-r(II)/2022. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/docs/1_r_2_2022.pdf [in Ukrainian].
6. Vienna Convention on the Law of International Treaties. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_118#n295 [in Ukrainian].
7. 7 million children of war in Ukraine. URL: <https://saveschools.in.ua/>
8. Odesa regional organization of the Red Cross Society of Ukraine. URL: <https://www.facebook.com/RedCrossUkraine/posts/pfbid0k9b4pLuwgV8dtwSjjYHHC7rWt2odHxyys357GVQVWsSz2itjXH61keN5XaUY1itdl> [in Ukrainian].
9. Society of the Red Cross of Ukraine. URL: <https://redcross.org.ua/en/uncategorized/2023/12/61716/>. [in Ukrainian].

10. On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons: Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> [in Ukrainian].
11. About the notary: Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#n575> [in Ukrainian].
12. On free legal aid: Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#n78> [in Ukrainian].
13. On compensation for damage and destruction of certain categories of immovable property as a result of hostilities, acts of terrorism, sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, and the State Register of property damaged and destroyed as a result of hostilities, acts of terrorism, sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine: Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text> [in Ukrainian].
14. Civil Code of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
15. On judicial practice in inheritance cases %: Resolution of the Plenum of the Supreme Court of Ukraine of May 30, 2008 No. 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0007700-08#Text> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 04.10.2024.

The article is recommended for printing 19.11.2024.

РЕГІОНАЛЬНЕ ТА ГАЛУЗЕВЕ УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-27>

УДК 351.82:332.3(477)

Дацій Надія Василівна,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
Поліського національного університету,
Старий бульвар, 7, м. Житомир, 10002, Україна
e-mail: daciy_nadya@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>*

Драган Ірина Василівна,

*доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу методології сталого розвитку
Інституту демографії та проблем якості життя НАН України,
бульвар Тараса Шевченка, 60, м. Київ, 01032, Україна
e-mail: gggira2013@i.ua <https://orcid.org/0000-0002-6906-5000>*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ У СИСТЕМІ МАЙНОВИХ ВІДНОСИН

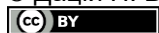
Анотація. Виявлено, що економічні реформи української економіки супроводжувалися низкою змін у структурі відносин державної власності, серед яких найбільш значущими є такі, як: значне зменшення частки державної власності у загальній її структурі; ряд змін у майновій політиці держави щодо об'єктів державної власності повністю (державні підприємства) або частково (господарські товариства з державною часткою у капіталі), що належать державі; територіальне варіювання розподілу власності; переважання різноманітних методів перетворення відносин власності.

Основну мету ефективного управління державною власністю слід сформулювати як створення умов для стабілізації та подальшого інноваційного розвитку української економіки. На основі системного підходу та загальних принципів управління економічними системами як умови функціонування об'єктів державної власності сформульовано та розкрито такі блоки як: фінансово-кредитний, інформаційний, майновий, правовий, соціальний та організаційний. Їх трактування дозволило сформулювати як прийняті у певних межах управлінські рішення, так і можливості їх реалізації, і навіть зміст проектного впливу функціонування об'єктів державної власності.

Як цитувати: Дацій Н. В., Драган І. В. Забезпечення процесу управління державною власністю у системі майнових відносин. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 399–406. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-27>

In cites: Datsii, N.V., Dragan, I.V. (2024). Ensuring the process of state property management in the system of property relations. *State Formation*, no. 2 (36), 399–406. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-27> [in Ukrainian].

© Дацій Н. В., Драган І. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Оскільки власність та майно – суть різні економічні явища, які передбачають, що власність – це система відносин, а майно – це об'єкти даних відносин, управління державною власністю, здається, правильно здійснювати за двома напрямками. По-перше, управління об'єктами державної власності, представленим нерухомим майном, у зв'язку з чим необхідна організація лише на рівні органів структури державної влади механізму управління, заснованого на ринкових принципах з урахуванням принципів інвестиційного планування.

По-друге, управління діяльністю суб'єктів господарювання за участю державної власності: управління пакетами акцій, що перебувають у власності держави, а також державними підприємствами.

Проблема управління державною власністю редукується до з'ясування економічних функцій держави. Наявна заміна поняття «державна власність» такими поняттями, як «державний сектор» та «громадський сектор». Спостерігається абсолютизація матеріальної форми багатства. Проблема інституційного розвитку відносин державної власності зводиться до питання її приватизації. Поступово за рамками теоретико-практичного дослідження залишається не лише проблема управління державною власністю, а й проблема соціально-економічного утримання власності.

Ключові слова: *державний сектор, інституції, система майнових відносин, управління державною власністю.*

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що пріоритетним напрямом реформування українського суспільства на 90-ті роки XX в. та на початку XXI ст. стала зміна відносин власності, що забезпечують загальний зв'язок усіх сторін економічного життя, та створення нового господарського механізму, заснованого на різноманітті її форм, ініціативи та самостійності економічних суб'єктів. Однак досить велика частина об'єктів власності, як і раніше, входить до структури державного майнового комплексу, ефективність використання якого багато в чому визначає стійкість економічного розвитку країни в цілому. Це актуалізує розробку ефективного механізму управління державною власністю, пошук дієвих варіантів та управлінських технологій.

Значимість зазначеного підходу до вирішення настільки багатоаспектної проблеми, як забезпечення раціонального управління власністю на державному рівні, визначається такою обставиною. Система управління державною власністю ґрунтується на постановці та вирішенні здебільшого поточних завдань, тобто не відповідає принципам стратегічного управління, що передбачає розробку місії, постановку мети та визначення стратегій її досягнення для створення відповідних соціально-економічних умов щодо підтримки стабільності державного сектору. Це підвищує значущість стратегічного підходу до управління державною власністю, реалізація якого можлива при адаптації до українських умов, моделей та стратегій управління майновими комплексами з боку держави, що вже склалися та апробовані на даний момент у країнах з розвиненою ринковою економікою.

Значимість інституту власності в сучасній вітчизняній економіці, його зростаючий вплив на успішне здійснення реформ в Україні, очевидна необхідність підвищення ефективності управління державною власністю визначають відповідну тематичну спрямованість теоретичних дискусій та

практичних рекомендацій низки авторів. Наукові основи теорії управління власністю як особливим економічним феноменом, що забезпечує реалізацію відповідних економічних інтересів через присвоєння результатів господарської діяльності, розроблені в класичних працях Дж. Бьюкенена, М. Вебера, Г. Демсеца, Дж. Кейнса, Ф. Ліста, А. Маршалла, К. Менгера, Д. Норта, П. Прудона, А. Сміта, Л. Туроу, О. Вільямсона та ін.

Метою статті є дослідження системи забезпечення процесу управління державною власністю у системі майнових відносин.

У рамках статті проведено класифікацію сформованих у практиці управління підходів до визначення сутнісних сторін відносин власності. Показано, що в роботах, що є в літературі [1 – 3], відображені два підходи до трактування таких відносин. Виходячи з трактування власності як окремого відношення економічного базису (перший підхід), управління має ґрунтуватися на пошуку «правильної» системи використання об'єктів власності. У рамках другого підходу до трактування власності як системного економічного феномену передбачається формування механізму управління нею на всіх рівнях. Останній підхід передбачає необхідність структурування процесу управління власністю на кожному конкретному рівні діяльності конкретних суб'єктів.

У ході дослідження виявлено, що економічні реформи української економіки супроводжувалися низкою змін у структурі відносин державної власності, серед яких найбільш значущими є такі, як:

- 1) значне зменшення частки державної власності у загальній її структурі;
- 2) ряд змін у майновій політиці держави щодо об'єктів державної власності повністю (державні підприємства) або частково (господарські товариства з державною часткою у капіталі), що належать державі;
- 3) територіальне варіювання розподілу власності;
- 4) переважання різноманітних методів перетворення відносин власності.

Також проведене дослідження дозволило виявити та проаналізувати інституційні перетворення у системі відносин власності, які були породжені специфічними рисами існуючої економічної системи. Це, безсумнівно, вимагає особливих підходів до перетворень і розробки механізмів управління власністю на всіх рівнях національного господарства.

Управління державною власністю нами охарактеризовано як свідомий, цілеспрямований вплив з боку держави на всі об'єкти власності, що належить їй. На практиці це означає, що держава як власник встановлює певні правила та умови володіння, користування та розпорядження цими об'єктами. При цьому реалізація права держави на об'єкти власності досягається через функціонування системи управління нею, під якою розуміється сукупність органів законодавчої та виконавчої влади.

Слід наголосити на соціально-економічних умовах та організаційних формах управління державною власністю на сучасному етапі російсько-української війни, що визначають підстави для адаптації зарубіжних моделей управління до українських умов.

Основну мету ефективного управління державною власністю слід сформулювати як створення умов дня стабілізації та подальшого інноваційного розвитку української економіки. На основі системного підходу та загальних принципів управління економічними системами як умови функціонування об'єктів державної власності сформульовано та розкрито такі блоки як: фінансово-кредитний, інформаційний, майновий, правовий, соціальний та організаційний. Їх трактування дозволило сформулювати як прийняті у певних межах управлінські рішення, так і можливості їх реалізації, і навіть зміст проектного впливу функціонування об'єктів державної власності.

Оскільки власність та майно – суть різні економічні явища, які передбачають, що власність – це система відносин, а майно – це об'єкти даних відносин, управління державною власністю, здається, правильно здійснювати за двома напрямками. По-перше, управління об'єктами державної власності, представленим нерухомим майном, у зв'язку з чим необхідна організація лише на рівні органів структури державної влади механізму управління, заснованого на ринкових принципах з урахуванням принципів інвестиційного планування. По-друге, управління діяльністю суб'єктів господарювання за участю державної власності: управління пакетами акцій, що перебувають у власності держави, а також державними підприємствами.

Вивчення соціально-економічних умов та організаційних форм управління державною власністю свідчать про те, що в сучасних економічних умовах доцільно запропонувати до реалізації низку стратегій управління державною власністю. На особливу увагу заслуговують відносини між суб'єктами та об'єктами власності, що складаються на регіональному рівні. При цьому об'єкти власності відрізняються організаційним та правовим різноманіттям, охоплюють широкий спектр галузей національної економіки: виробництво матеріальних благ, створення та обслуговування соціальної інфраструктури, регіональне управління тощо.

У загальному вигляді оцінка ефективності управління власністю, згідно з авторськими уявленнями, повинна здійснюватись за критеріями, сформованими в рамках ринкових, фінансових, зовнішньо-екологічних, науково-технічних, соціальних, виробничих та територіальних імперативів.

У якості специфічного ринку, ринок землі може бути визначений у широкому та вузькому сенсах. У цьому вузькому значенні під ним розуміється сфера конкретного обороту земельних ресурсів, у межах якої здійснюється безліч різноманітних угод, а широкому значенні це – механізм розподілу і перерозподілу земельних ресурсів загалом.

Специфічною рисою сучасних відносин у рамках земельної власності у світовій практиці виступає свідоме розмежування земельної власності та землекористування, що проявляється у досить широкому поширенні продажу земельних ділянок. Особлива популярність оренди землі як однієї з ефективних форм управління земельною власністю зумовлена низкою причин: по-перше, є можливість враховувати специфіку кожної земельної ділянки, що передається в

оренду, у зв'язку з необхідністю укласти договір про оренду; по-друге, є можливість організації дієвого контролю за раціональним і дбайливим використанням орендованого земельного масиву; по-третє, орендна плата є перспективним джерелом надходжень до бюджетів різних рівнів.

Механізм управління земельними ресурсами та нерухомістю, повинен мати чітку стратегію, диверсифіковану інформаційну базу, систему моніторингу, планування та контролю за використанням земельних ресурсів, що забезпечує раціональну взаємодію між державними та регіональними органами публічного управління.

Кожен суб'єкт державної власності (держава в цілому, класи, групи осіб, окремі індивіди тощо) переслідує власний економічний інтерес. Таке бачення державної власності зумовлює необхідність розгляду не лише економічних, а й неекономічних – політичних, соціальних, юридичних, ідеологічних, психологічних, культурних, етичних тощо – аспектів. Пошук наукового підходу, що найбільше відповідає міждисциплінарному характеру проблеми управління державною власністю, потребує аналізу можливостей та обмежень найбільш поширених сучасних наукових підходів до дослідження даної проблематики, таких як аналіз у координатах «приватна – неприватна власність», на основі вибору «або ринок – або держава», а також ресурсно-прибутковий та функціональний підходи. Кожен із розглянутих підходів окремо описує одну із сторін складного явища. Проте разом ці підходи не можуть дати багатоаспектного уявлення про державну власність. За рамками теоретико-економічного дослідження залишається специфіка державної власності як системи економічних відносин, що виникають між державою, суспільством та індивідуумом.

Проблема управління державною власністю редукується до з'ясування економічних функцій держави. Наявна заміна поняття «державна власність» такими поняттями, як «державний сектор» та «громадський сектор». Спостерігається абсолютизація матеріальної форми багатства. Проблема інституційного розвитку відносин державної власності зводиться до питання її приватизації. Поступово за рамками теоретико-практичного дослідження залишається не лише проблема управління державною власністю, а й проблема соціально-економічного утримання власності.

Розкрити проблему управління державною власністю у всьому її різноманітті можна на основі інституційного підходу. Його теоретико-методологічна гнучкість дозволяє, по-перше, проводити аналіз у координатах «держава – суспільство – індивідуум», по-друге, ліквідувати міждисциплінарні бар'єри та розглянути не лише суто економічні, а й неекономічні чинники управління державною власністю, по-третє, досліджувати багатовимірні, мінливі і внутрішньо суперечливі процеси, по-четверте, вивчати не ідеальну модель, а реальні, конкретно-історичні форми.

Серед ресурсів, необхідних та достатніх для виробництва та розподілу суспільних благ, доцільно виділити матеріальні, нематеріальні та фінансові ресурси. З огляду на те, що в сучасній науковій літературі насамперед

звертається увага на матеріальну складову державної власності, у статті акцентується складна структура її нематеріальної складової. По-перше, у державній власності знаходиться широкий спектр немайнових прав, таких як різноманітні дозвільні права на використання повітряного та водного басейнів, діапазонів радіочастот, на поширення телевізійних сигналів тощо. Досвід розвинених країн свідчить про зростання ролі немайнових прав у взаєминах держави та інших суб'єктів господарювання. По-друге, під впливом інформаційної революції підвищується роль інформації як об'єкта державної власності. По-третє, на основі концепції соціального контракту, теорії пошуку ренти (Е Крюгер), концепції домінуючої одиниці (Ф Перру), а також теоретичних положень Дж Б'юкенена про політичний дохід та бюрократичну ренту нами виділяється ще один структурний елемент нематеріальної складової державної власності – інституційний ресурс.

Інституційний ресурс не є ресурсом у сенсі запасу чи потоку коштів. Це здатність (можливість) формувати та змінювати систему формальних норм і правил суспільного життя, а також впливати на неформальні норми та правила. Держава має верховну владу, особливі владні повноваження, завдяки яким вона має можливість здійснювати нормотворчу, координуючу та контролюючу функції, проводити кредитно-грошову та бюджетно-податкову політику. Крім власне інституційної функції інституційний ресурс державної власності виконує демонстраційно-стимулюючу та когнітивну функції, а також функцію забезпечення наступності та напрямки розвитку економічної системи.

Саме в інституційному ресурсі найбільш яскраво проявляється єдність та суперечливість інтересів держави, суспільства та індивідуума щодо використання обмежених ресурсів з метою виробництва та розподілу суспільних благ. Інституційний ресурс може бути використаний в інтересах певних груп, класів тощо – протилежно спрямованих на соціальний, імперативний, політичний та адміністративний ресурси.

Мета використання політичного, імперативного та адміністративного ресурсів полягає у пошуку політичної, імперативної та адміністративної ренти. У соціальному ресурсі найбільш повно відображається роль суспільства та індивідууму в процесі управління державною власністю. На процес перетворення соціального ресурсу на соціальний капітал впливає як позитивний, так і негативний досвід управління державною власністю.

У силу того, що виняткові права має держава, асоціативний характер державної власності поєднується з обмеженим доступом до ресурсів для окремих індивідуумів - громадян країни. При цьому держава здійснює свої повноваження власника через державний апарат. Тому управління державною власністю має довірчий характер. Обмеженість режиму державної власності призводить до неповноті специфікації та розмивання прав власності. Таким чином, процес управління державною власністю являє собою процес створення, адаптації та зміни системи явних та неявних, формальних та неформальних багатосторонніх довгострокових неповних контрактів з асиметричним розподілом політичної влади.

Права державної власності відносні та обумовлені численними об'єктивними та суб'єктивними факторами. У результаті виникає суттєва відмінність між правом державної власності де-юре і цим же правом де-факто. Довірчий характер управління державною власністю та асиметрія розподілу політичної влади зумовлюють формування складної багатоступеневої системи відносин типу принципал-агент. Нині відбувається розщеплення інституційних суб'єктів управління державною власністю – і принципала, і агента.

На всіх рівнях ієрархічної структури управління державною власністю і принципал, і агент грають двоїсті ролі. Виникає так званий «парадокс підлеглого» (Дж. Бьюкенен). Поєднання горизонтальних (конкурентних, кооперативних) і вертикальних (управління – підпорядкування) відносин, а також обмежена раціональність осіб, що приймають рішення, сприяють виникненню так званих інституційних пасток процесу управління державною власністю.

У інформаційному суспільстві опортуністична поведінка принципала обумовлена не так асиметрією інформації, як асиметрією компетенцій. Агент нерідко більш компетентний у вирішенні того чи іншого конкретного питання в порівнянні з принципалом. Виникає ризик нечіткого визначення принципалом цілей і завдань, як агента, так і всього колективу державних підприємств (установ), що, зрештою, дезорієнтує роботу менеджерів. При цьому деякі агенти, виконуючи функції складання планів, збору та обробки інформації, контролю за виконанням прийнятих рішень тощо, перетворюються на квазіпринципала. Замість того, щоб створювати умови виконання завдань виконавцями, він сам дає останнім доручення, перекладаючи на них частину своїх функцій.

В умовах асиметрії компетенцій виникає проблема розподілу повноважень між різними структурними підрозділами державного підприємства. Квазіпринципал намагається перекласти прийняття стратегічних рішень в умовах різноманітності проектних ініціатив на виконавця. Нерідко спостерігається конкуренція між внутрішніми принципалами одного рівня. Ця конкуренція перетворюється на «полювання» за обсягом повноважень. Принципал намагається збільшити обсяг своїх повноважень без відповідного збільшення відповідальності. Має місце неправильна розстановка кадрів, що веде до недостатньої координації діяльності різних підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Плакіда В. Т. Управління державною власністю: світовий досвід та реалії України : монографія. Київ : РВПС України НАН України, 2010. 400 с.
2. Жадан І. О. Гуманістичні засади приватизаційних процесів власності. Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства. Київ : Видавничий дім «Корпорація», 2008. 154 с.
3. Фрідман Р., Рапачинський А. Приватизація в період переходу до ринкової економіки. Київ : Основи, 2004. 351 с.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 01.12.2024 р.

Datsii N. V.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration Polissia National University,
7 Stariy Bulvar, Zhytomyr, 10002, Ukraine
e-mail: daciy_nadya@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>*

Dragan I. V.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, senior research fellow Department of Sustainable Development Methodology Institute for demography and life quality problems of the National Academy of Sciences of Ukraine,
60 Taras Shevchenko Boulevard, Kyiv, 01032, Ukraine
e-mail: gggira2013@i.ua <https://orcid.org/0000-0002-6906-5000>*

ENSURING THE PROCESS OF STATE PROPERTY MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PROPERTY RELATIONS

Abstract. The study revealed that the economic reforms of the Ukrainian economy were accompanied by a number of changes in the structure of state property relations, among which the most significant are: a significant decrease in the share of state property in its overall structure; a number of changes in the state's property policy regarding state property objects owned in whole (state-owned enterprises) or in part (business companies with a state share in the capital); territorial variation in the distribution of property; the prevalence of various methods of transforming property relations.

The main goal of effective state property management should be formulated as creating conditions for the stabilization and further innovative development of the Ukrainian economy. Based on a systemic approach and general principles of managing economic systems as conditions for the functioning of state property objects, the following blocks have been formulated and disclosed: financial and credit, informational, property, legal, social and organizational. Their interpretation allowed to formulate both the management decisions adopted within certain limits, and the possibilities of their implementation, and even the content of the projected impact of the functioning of state property objects.

Since property and property are different economic phenomena that imply that property is a system of relations, and property is the objects of these relations, the management of state property seems to be correctly carried out in two directions. First, the management of state property objects represented by real estate, in connection with which it is necessary to organize only at the level of state power structures a management mechanism based on market principles, taking into account the principles of investment planning. Second, the management of the activities of business entities with the participation of state property: management of blocks of shares owned by the state, as well as state enterprises.

The problem of managing state property is reduced to clarifying the economic functions of the state. There is a replacement of the concept of "state property" with such concepts as "state sector" and "public sector". There is an absolutization of the material form of wealth. The problem of institutional development of state property relations is reduced to the issue of its privatization. Gradually, not only the problem of state property management, but also the problem of socio-economic maintenance of property remains outside the scope of theoretical and practical research.

Keywords: *public sector, institutions, system of property relations, state property management.*

REFERENCES

1. Plakida, V.T. (2010). State Property Management: World Experience and Realities of Ukraine. RVPS Ukrainy NAN Ukrainy. Kyiv. [in Ukrainian].
2. Zhadan, I.O. (2008). Humanistic principles of privatization processes of property. State economic mechanisms and levers of humanization of society. Kyiv: Publishing house "Corporation». [in Ukrainian].
3. Fridman, R., Rapachynsky, A. (2004). Privatization in the period of transition to a market economy. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].

The article was received by the editors 30.10.2024.

The article is recommended for printing 01.12.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-28>

УДК 336.14:352

Казюк Яніна Мирославівна,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та проектного менеджменту
Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних наук України,
вулиця Січових стрільців, 52-А, Київ, 04053, Україна
e-mail: yanina.m.k@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-5003-4896>

Венцель Віктор Тарасович,

доктор наук з державного управління,
Директор департаменту фінансів
Житомирської обласної державної адміністрації,
майдан ім. С. П. Корольова, 1, Житомир, 10014, Україна
e-mail: ventsel@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-1902-6126>

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ВИРІВНЮВАННЯ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЗМЕНШЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ

Анотація. Стаття присвячена аналізу ефективності системи фінансового вирівнювання в Україні у контексті зменшення регіональних диспропорцій. Автори розглядають теоретичні та практичні аспекти функціонування механізмів горизонтального вирівнювання місцевих бюджетів, які були запроваджені в рамках реформи бюджетної децентралізації починаючи з 2015 року. На основі статистичних даних про виконання місцевих бюджетів за 2021 рік проводиться оцінка рівня фінансових диспропорцій між територіальними громадами до і після застосування інструментів вирівнювання - базової та реверсної дотацій. Результати аналізу свідчать, що попри певний позитивний ефект у напрямку скорочення розривів у бюджетній забезпеченості, чинна модель фінансового вирівнювання не повною мірою виконує поставлені завдання. Зокрема, навіть після вирівнювання за доходами різниця між найбагатшими та найбіднішими громадами залишається надто високою (у 15–19 разів) порівняно зі стандартами розвинених країн (3–5 разів). Крім того, ефективність політики вирівнювання суттєво варіюється залежно від типу адміністративно-територіальних одиниць – найбільший вплив фіксується для сільських громад, тоді як міста відчують його найменше.

Як цитувати: Казюк Я. М., Венцель В. Т. Аналіз ефективності системи фінансового вирівнювання в Україні у контексті зменшення регіональних диспропорцій. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 407–423. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-28>

In cites: Kaziuk, Ya.M., Ventsel, V.T. (2024). Analysis of the effectiveness of the financial equalization system in Ukraine in the context of reducing regional disparities. *State Formation*, no. 2 (36), 407–423. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-28> [in Ukrainian].

© Казюк Я. М., Венцель В. Т., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Автори доходять висновку, що для підвищення результативності фінансового вирівнювання необхідно суттєво розширити як саму базу вирівнювання (включивши до неї не лише ПДФО, а всі доходи місцевих бюджетів), так і «асортимент» інструментів (запровадивши цільові трансферти розвитку, спеціальні субвенції та інші механізми підтримки депресивних територій). Перспективними напрямками подальших досліджень визначено моделювання «післявоєнного» стану місцевих фінансів, розроблення стратегій відбудови на засадах фінансової стійкості громад та адаптація зарубіжного досвіду боротьби з наслідками військових дій і економічних криз.

Ключові слова: *публічні фінанси, механізм управління фінансами, бюджетна політика, публічні фінанси, система фінансового вирівнювання, цифрові технології, державний та місцеві бюджети, диспропорції, публічні послуги.*

Постановка проблеми. Фінансове або бюджетне вирівнювання у всьому світі розглядається як один із ключових інструментів державної регіональної політики, спрямованої на забезпечення балансу між економічним зростанням та соціальною справедливістю. Головна ідея фінансового вирівнювання полягає в тому, що жоден громадянин не повинен опинитися в гіршому становищі лише тому, що проживає на певній території. Усі жителі країни повинні мати рівний доступ до мінімального набору публічних послуг незалежно від того, в якому регіоні чи громаді вони мешкають. На жаль, в Україні на сьогодні існують значні міжрегіональні та міжтериторіальні диспропорції у фінансовій спроможності місцевих бюджетів. Для прикладу, у 2021 році власні доходи бюджетів територіальних громад у розрахунку на одну особу коливалися від 650 грн до більш ніж 43 тис. грн. Тобто найбагатші громади були в 66 разів заможнішими за найбідніші. Ще більш показовими є відмінності між містами та сільськими територіями. Так, міські громади мали в середньому 3,5 тис. грн власних доходів на 1 мешканця, тоді як сільські - лише 2,5 тис. грн. Аналогічні диспропорції спостерігаються у доступі населення до базових публічних послуг. Якщо в обласних центрах 71% домогосподарств підключені до централізованої системи водовідведення, то в сільській місцевості – лише 2%.

Безумовно, повністю подолати такі нерівності неможливо, оскільки вони відображають об'єктивні відмінності в економічному потенціалі територій. Водночас, надмірна концентрація фінансових ресурсів у великих містах та відсталість периферійних регіонів створюють серйозні ризики для суспільної стабільності та цілісності держави. Саме тому майже всі розвинуті країни світу використовують спеціальні механізми горизонтального та вертикального вирівнювання бюджетної забезпеченості, які дозволяють згладжувати найбільш критичні диспропорції у фінансових можливостях місцевого самоврядування. В Україні відповідна система була запроваджена в рамках реформи бюджетної децентралізації, що стартувала в 2015 році. Однак, як свідчить проведений аналіз, вона не повністю виконує покладені на неї завдання і потребує подальшого вдосконалення. Відтак, пошук шляхів підвищення ефективності політики фінансового вирівнювання набуває особливої актуальності в умовах

глибокої соціально-економічної кризи, погіршення фінансового стану місцевих бюджетів та значної невизначеності щодо обсягів фінансування публічних послуг в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематиці щодо механізмів реалізації державної бюджетної політики, системі фінансового вирівнювання, місцевим бюджетам, місцевому самоврядуванню та спроможності територіальних громад присвячено численні публікації та аналітичні матеріали. Існує велика кількість публікацій та аналітичних матеріалів щодо механізмів реалізації державної бюджетної політики, системи фінансового вирівнювання, місцевих бюджетів, місцевої автономії та спроможності громад. Зокрема такі питання висвітлено в роботах І. Арістової, О. Василика, В. Гейця, В. Кравченко, І. Луніної, В. Опаріна, Ю. Петрушенка, В. Федосова, С. Юрія та ін.

Мета статті. У контексті фінансового вирівнювання головним питанням є те, наскільки чинна система забезпечує зменшення диспропорцій між місцевими бюджетами. Зважаючи на цей аспект, було розглянуто чинну в Україні систему горизонтального вирівнювання місцевих бюджетів та зроблено висновки з метою напрацювання шляхів її удосконалення.

Використана методологія. У процесі роботи над статтею авторами було використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, які дозволили комплексно підійти до вирішення поставлених завдань. По-перше, це методи теоретичного аналізу, за допомогою яких вивчалися та систематизувалися наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо сутності фінансового вирівнювання, його ролі та місця в системі міжбюджетних відносин. Особлива увага приділялася теоріям фіскального федералізму та децентралізації публічних фінансів, які пояснюють причини та мотиви перерозподілу бюджетних ресурсів між рівнями влади. Для розкриття змісту основних понять і категорій застосовувалися методи абстрагування, узагальнення та аналогії. Критичний аналіз нормативно-правових актів та урядових документів дозволив детально розглянути особливості організації системи фінансового вирівнювання в Україні та порівняти її з кращими зарубіжними практиками. При цьому ключовим орієнтиром слугували положення Європейської хартії місцевого самоврядування щодо фінансової автономії органів місцевого самоврядування та вимог до розподілу трансфертів і субсидій.

По-друге, важливе методологічне підґрунтя становили підходи економічної статистики, економетрії та математичного моделювання. Використовуючи офіційні дані Державної казначейської служби, Міністерства фінансів та Державної служби статистики, автори розраховували низку коефіцієнтів та індексів, які характеризують рівень фіскальних диспропорцій в Україні до і після фінансового вирівнювання. Зокрема, це показники варіації (розмаху, квартильного відхилення, стандартного відхилення, коефіцієнта

варіації) доходів місцевих бюджетів у розрахунку на одного мешканця. Окрема увага приділялася визначенню ефектів вирівнювання окремо для різних типів територіальних громад (міських, селищних, сільських), щоб з'ясувати, чи забезпечується справедливе вирівнювання для всіх. Поряд із цим оцінювалися сукупні обсяги коштів, які спрямовуються на горизонтальне та вертикальне вирівнювання, у відсотках від ВВП та доходів місцевих бюджетів. Отримані результати порівнювалися з середніми показниками для країн ОЕСР, що дало змогу визначити, наскільки рівень фінансового вирівнювання в Україні відповідає світовим стандартам. Автори також побудували статистичні моделі залежності фінансової спроможності територіальних громад від різних економічних, демографічних і географічних чинників, які лягли в основу пропозицій щодо вдосконалення формули розподілу базової та реверсної дотації. Таким чином, багатий арсенал економіко-математичних і статистичних методів дослідження дозволив не лише об'єктивно оцінити нинішній стан справ, а й обґрунтувати конкретні напрями реформування чинної системи фінансового вирівнювання з урахуванням найкращого міжнародного та вітчизняного досвіду.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні в Україні діє система горизонтального вирівнювання місцевих бюджетів, яка запроваджена з 2015 року, коли було прийнято низку законодавчих та нормативно-правових актів, спрямованих на реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади, проведення реформи децентралізації влади за принципом субсидіарності [1].

Одним із визначальних нововведень став новий механізм бюджетного регулювання та вирівнювання, а саме заміна трирівневої бюджетної моделі на дворівневу. Ідеться про те, що раніше, до 2015 року, дотація вирівнювання надавалася з державного бюджету обласним бюджетам, бюджетам міст обласного значення та районним бюджетам. Тобто між цими бюджетами та державним бюджетом існували прямі міжбюджетні відносини. Далі районний бюджет розподіляв визначену йому в законі про державний бюджет суму дотації вирівнювання між бюджетами сіл, селищ, міст районного значення. Таким чином дотація вирівнювання розподілялася за трьома рівнями: обласний бюджет; бюджети міст обласного значення та районні бюджети; бюджети сіл, селищ, міст районного значення.

Починаючи з 2015 року, бюджетним законодавством передбачено встановлення прямих міжбюджетних відносин лише на двох рівнях: перший рівень – це обласний бюджет, другий рівень – це міста обласного значення, об'єднані територіальні громади й районні бюджети. Законом було визначено, що об'єднані територіальні громади наділяються такими самими повноваженнями, як і міста обласного значення та районні бюджети, а ті громади, які не об'єдналися, позбавлені прав на виконання делегованих державою повноважень, а також відповідних доходних джерел для своїх бюджетів.

Після завершення процесу об'єднання територіальних громад і формування нової системи адміністративно-територіального устрою з 2021 р. міжбюджетні відносини державного бюджету формуються з бюджетами громад (1438 бюджетів територіальних громад) та обласними бюджетами (24 обласних бюджети) [5; 6]. Ця модель бюджетних відносин здійснює вирівнювання не за видатками, а за доходами. Головна мета надання базової чи реверсної дотації – вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів [1].

У контексті фінансового вирівнювання головним питанням є те, наскільки чинна система забезпечує зменшення диспропорцій між місцевими бюджетами. Зважаючи на цей аспект, було розглянуто чинну в Україні систему горизонтального вирівнювання місцевих бюджетів.

У даному дослідженні основну увагу приділено аналізу ефективності системи горизонтального вирівнювання з погляду зменшення фінансових диспропорцій між місцевими бюджетами.

Дослідження побудоване на здійсненні статистичного аналізу ефективності чинної системи горизонтального вирівнювання (на основі врахування лише податку на доходи фізичних осіб). Дослідження проведено на основі аналізу: загальних показників системи вирівнювання; показників вирівнювання у розрізі видів адміністративно-територіальних одиниць (сільські, селищні, міські). Серед іншого, було проведено розрахунки з використанням функції стандартного відхилення. Стандартне (середнє квадратичне) відхилення – це ступінь відхилення всіх значень ознаки від свого середнього показника. Стандартне відхилення показує, наскільки в середньому відхиляються конкретні значення ознаки від їхнього середнього значення [8], тобто дає розуміння того, наскільки широкий діапазон зміни значень щодо середнього показника (що більше стандартне відхилення, то ширший діапазон змін значень цієї величини) і розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{(n-1)}},$$

де $(x - \bar{x})^2$ – сума квадратів усіх відхилень окремих значень від їхньої середньої величини; n – кількість результатів спостережень.

Основою для розрахунків слугували звітні дані про виконання місцевих бюджетів України за 2021 рік [2], які дають змогу (зважаючи на фактичні звітні дані) проаналізувати дієвість системи фінансового вирівнювання на основі функціонування бюджетів 1438 територіальних громад в умовах стабільної економічної та безпекової ситуації, що дає змогу вважати отримані результати цілком релевантними.

1. Аналіз загальних показників системи вирівнювання. Відповідно до показників фінансової та статистичної звітності середній показник фактичних надходжень податку на доходи фізичних осіб у розрахунку на душу населення загалом по Україні у 2021 році становив 3 161,95 гривень.

Водночас максимальне значення показника – 43 030,70 грн/1 особу, мінімальне – 650,12 грн/1 особу, тобто різниця між екстремальними показниками – 66,2 рази (табл. 2). Ураховуючи базову та реверсну дотації, скоригований показник податку на доходи фізичних осіб у середньому по Україні становив 3 680,68 грн/1 особу, максимальне значення – 18 562,97 грн/1 особу, мінімальне значення – 1 200,66 грн/1 особу, тобто різниця між екстремальними показниками – 15,5 рази (табл. 1).

Аналіз виявляє значні диспропорції у фінансовій спроможності територіальних громад. Зокрема, різниця між максимальним і мінімальним значенням надходжень ПДФО на одного мешканця до вирівнювання склала аж 66,2 рази (від 650 до 43 030 грн). Це свідчить про надзвичайно нерівномірний розподіл податкової бази та економічного потенціалу між громадами. З іншого боку, після застосування базової та реверсної дотації, амплітуда коливань зменшилася до 15,5 разів (1200 проти 18 562 грн), що вказує на певний позитивний ефект від вирівнювання. Середнє значення надходжень ПДФО зросло з 3161 до 3680 грн на особу. Стандартне відхилення, яке характеризує варіацію даних навколо середнього, скоротилося на 42% (з 2374 до 1378 грн).

Таблиця 1 – Показники ефективності системи горизонтального вирівнювання
Table 1 – Horizontal alignment system performance indicators

Показники	Податок на доходи фізичних осіб (чинна система горизонтального вирівнювання)		Загальнодержавні платежі * (прогнозований варіант)	
	фактичні надходження на душу населення (грн/1 особу)	фактичні надходження з урахуванням базової та реверсної дотацій на душу населення (грн/1 особу)	фактичні надходження на душу населення (грн/1 особу)	фактичні надходження з урахуванням базової та реверсної дотацій на душу населення (грн/1 особу)
Мінімальне значення	650,12	1 200,66	757,23	1 220,19
Максимальне значення	43 030,70	18 562,97	46 952,51	23 142,57
Медіанне значення	2 762,43	3 327,26	3 169,81	3 722,39
Середнє значення	3 161,95	3 680,68	3 743,61	4 262,34
Відхилення між максимальним і мінімальним значеннями, разів (p.2 / p.1)	66,2	15,5	62,0	19,0
Стандартне відхилення	2 374,69	1 378,17	2 931,26	2 052,55

* Надходження не включають місцевих податків і зборів та платежів за надання адміністративних послуг

* Revenues do not include local taxes and fees and payments for the provision of administrative services

**Джерело: складено авторами за [2; 3].

**Source: compiled by the authors according to [2; 3].

Отже, політика вирівнювання дійсно згладжує найбільш кричущі відмінності між «багатими» та «бідними» громадами до війни. Водночас, орієнтація виключно на ПДФО при розрахунку дотацій є не зовсім коректною. Адже вона ігнорує інші важливі джерела доходів місцевих бюджетів (акцизи, рентні платежі, держмити тощо), які можуть суттєво впливати на фінансову спроможність громад. Якщо врахувати всі загальнодержавні платежі, то різниця між максимумом і мінімумом до вирівнювання становить 62 рази, а після – 19 разів. Це дещо гірший результат, ніж при розрахунку лише по ПДФО. Крім того, попри номінальне зменшення диспропорцій, розрив у 15-19 разів між найбагатшими та найбіднішими територіями все одно залишається дуже високим за мірками розвинутих країн. Для порівняння, у більшості держав ЄС співвідношення між крайніми значеннями подушових доходів місцевих бюджетів не перевищує 3-5 разів. Тож чинна в Україні система вирівнювання, хоч і пом'якшує проблему, але не усуває її повністю.

Отже, можна зробити висновок, що хоча фінансове вирівнювання не усуває повністю наявних диспропорцій між місцевими бюджетами, однак суттєво їх зменшує (із показника диференціації доходів у 66,2 рази до 15,5 рази). Однак, різниця між максимальним і мінімальним значенням доходів ПДФО на душу населення після вирівнювання у 15,5 рази є також досить суттєвою.

Як бачимо по таблиці 1, в ній аналізуються два сценарії – чинна система, яка спирається лише на податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), і гіпотетичний варіант з урахуванням усіх загальнодержавних платежів, що надходять до місцевих бюджетів. Насамперед привертає увагу величезна різниця між мінімальним і максимальним значенням доходів на душу населення. До вирівнювання вона сягає 66,2 і 62 рази відповідно у першому та другому сценарії. Тобто найбагатша громада отримує у 60+ разів більше подушових надходжень, ніж найбідніша. Це аномально високий показник навіть для країни, що розвивається. Він свідчить про надзвичайну концентрацію економічної активності в окремих центрах на тлі деградації периферії.

Після застосування механізмів вирівнювання розрив скорочується до 15,5 разів для ПДФО і 19 разів для решти платежів. З математичної точки зору це означає, що 1) дотації «обрізають» екстремальні значення з обох кінців розподілу, наближаючи їх до середнього рівня; 2) ефект є сильнішим для варіанту з ПДФО, оскільки решта платежів не беруться до уваги при визначенні обсягів базової і реверсної дотацій. Про більшу ефективність чинної системи для ПДФО свідчить і динаміка стандартного відхилення: воно зменшується на 42% проти 30% при іншому сценарії. Втім, навіть 15-кратний розрив між лідерами й аутсайдерами – це дуже багато. В ідеалі співвідношення max/min після вирівнювання не повинне перевищувати 3-4 рази. Тому можна стверджувати, що теперішня модель лише частково згладжує відмінності, але не усуває їх.

Цікаво поглянути на середні та медіанні значення доходів. Середнє арифметичне зростає десь на 500 грн завдяки вирівнюванню (з 3161 до 3680 для ПДФО). Але медіана, яка ділить розподіл навпіл, зсувається не так відчутно – її приріст складає лише 200-300 грн до і після реформи. Звідси випливає, що

дотації радше «підтягують» найвіддаленіші аутсайтери до певного мінімуму, а не підвищують доходи основної маси громад. Інакше кажучи, лівова частка коштів спрямовується на найслабші ланки, щоб не допустити їх повного обвалу. Але «середняки» відчують набагато менше користі від вирівнювання.

Ще одне математичне спостереження – це сукупний обсяг загальнодержавних платежів (251,9 млрд) приблизно на чверть перевищує надходження від ПДФО (212,2 млрд). Тобто модель, яка враховуватиме всю базу доходів, охопить на 19% більше ресурсів ($251,9 / 212,2 = 1,19$). Частка коштів поза увагою політики вирівнювання скоротиться з 40 до 13%. Це має підвищити точність розрахунків та зменшити ризики викривлень через однобокий фокус на ПДФО.

Існує думка, що здійснювати фінансове вирівнювання місцевих бюджетів лише за податком на доходи фізичних осіб, не враховуючи інші джерела доходів, не цілком коректно, оскільки ігноруються значні обсяги доходів, які іноді суттєво впливають на рівень фінансової спроможності відповідних бюджетів [8]. Зважаючи на це, для аналізу було використано фактичні надходження загальнодержавних платежів (без урахування місцевих податків і зборів та платежів за надання адміністративних послуг), і суми фактично отриманої місцевими бюджетами базової дотації та суми перерахованої до державного бюджету реверсної дотації. За таких умов відхилення між максимальним і мінімальним показниками фактичних надходжень відрізнялося в 62 рази, а з урахуванням базової та реверсної дотацій – у 19 разів (табл. 1). Тобто у двох варіантах (з використанням податку на доходи фізичних осіб та з використанням загальнодержавних платежів) показники, які характеризують рівень диференціації доходів між місцевими бюджетами до їх вирівнювання й після, наявні досить близькі за значеннями параметри. Це зумовлено тим, що в структурі надходжень місцевих бюджетів (без урахування трансфертів) податок на доходи фізичних осіб становить 60,3%, тобто переважний обсяг доходів формується саме завдяки цьому податку.

На основі звітних даних за 2021 рік слід зазначити, що сукупний обсяг доходів, до якого застосовувалося горизонтальне вирівнювання становив 212,2 млрд грн (тобто, це обсяг надходження ПДФО до місцевих бюджетів), відповідно не враховано у системі вирівнювання ресурс у загальній сумі 139,7 млрд грн (39,7% від обсягу доходів загального фонду), що є досить суттєвим обсягом, який не слід повністю ігнорувати. За умови певної трансформації підходів і включення до горизонтального вирівнювання крім податку на доходи фізичних осіб інших загальнодержавних платежів (без урахування місцевих податків і зборів та платежів за надання адміністративних послуг, як це запропоновано і проаналізовано вище у табл. 1) обсяг ресурсу, що не буде враховуватися у системі вирівнювання дещо зменшиться і становитиме 46,3 млрд грн (13,1% від обсягу доходів загального фонду), що також є суттєвою сумою, однак не настільки, як попередній показник (139,7 млрд грн).

Розраховане значення стандартного відхилення для надходжень податку на доходи фізичних осіб на душу населення становить 2 374,69, а з урахуванням вирівнювання його значення 1 378,17 (табл. 1). Тобто, враховуючи фактичні суми базової та реверсної дотацій, стандартне відхилення (за критерієм податку

на доходи фізичних осіб) зменшилося на 42,0% $((1\,378,17 / 2\,374,69) - 100\%)$. Стандартне відхилення, розраховане за показником загальнодержавних платежів на душу населення, становить 2 931,26, а з урахуванням вирівнювання (тобто з урахуванням фактичних сум базової та реверсної дотацій) має значення 2 052,55 (табл. 1). Отже, ураховуючи фактичні обсяги базової та реверсної дотацій, стандартне відхилення (за критерієм загальнодержавних платежів) зменшилося на 30,0% $((2\,052,55 / 2\,931,26) - 100\%)$.

Отримані результати засвідчують, що базова та реверсна дотації справляють більший вплив на зменшення фінансових диспропорцій між місцевими бюджетами, якщо їхні обсяги коригують податкоспроможність місцевих бюджетів, зважаючи лише на надходження податку на доходи фізичних осіб. З іншого боку, фактичні обсяги базової та реверсної дотацій мають менший вплив на вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів, якщо брати до уваги всі загальнодержавні платежі. Зазначений факт закономірний, оскільки критерієм для горизонтального вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів відповідно до Бюджетного кодексу є податок на доходи фізичних осіб.

2. Аналіз ефективності системи вирівнювання у розрізі видів адміністративно-територіальних одиниць (сільські, селищні, міські).

Відповідно до наведеного вище алгоритму проведено аналіз системи вирівнювання окремо у розрізі 624 сільських, 434 селищних та 380 міських територіальних громад. Метою такого аналізу було дослідження гіпотези щодо наявності різного ступеня впливу системи горизонтального вирівнювання на конкретні види адміністративно-територіальних одиниць (сільські, селищні, міські). Загальні показники сформовано в таблицю 2.

За результатами аналізу встановлено, що:

по **сільських громадах** до проведення вирівнювання фактичні надходження ПДФО на душу населення в середньому становили 3 074,16 грн/1 особу при тому, що максимальне значення складало 43 030,70 грн/1 особу, мінімальне – 650,12 грн/1 особу, тобто різниця становила 66,2 рази. Після проведення вирівнювання (тобто, з урахуванням базової та реверсної дотацій) фактичні надходження ПДФО на душу населення в середньому становили 3 675,30 грн/1 особу при тому, що максимальне значення складало 18 562,97 грн/1 особу, мінімальне – 1 788,94 грн/1 особу, тобто різниця становила 10,4 рази. Таким чином, після вирівнювання різниця між максимальним та мінімальним значенням доходів на душу населення зменшилася у 6,4 рази (із 66,2 до 10,4). Показник стандартного відхилення після здійснення вирівнювання зменшився на 45,5% і склав 1 591,75 грн проти початкового значення 2 922,63 грн (табл. 2);

по **селищних громадах** до проведення вирівнювання фактичні надходження ПДФО на душу населення в середньому становили 2 966,26 грн/1 особу при тому, що максимальне значення складало 19 564,15 грн/1 особу, мінімальне – 712,39 грн/1 особу, тобто різниця становила 27,5 рази. Після проведення вирівнювання (тобто, з урахуванням базової та реверсної дотацій) фактичні надходження ПДФО на душу населення в середньому становили 3 574,48 грн/1 особу при тому, що максимальне значення складало 13 741,33 грн/1 особу, мінімальне – 1 937,59 грн/1 особу, тобто різниця становила 7,1 рази. Таким чином, після

вирівнювання різниці між максимальним та мінімальним значенням доходів на душу населення зменшилася у 3,9 рази (із 27,5 до 7,1). Показник стандартного відхилення після здійснення вирівнювання зменшився на 34,2% і склав 1 289,48 проти початкового значення 1 960,55 (табл. 3);

по **міських громадах** до проведення вирівнювання фактичні надходження ПДФО на душу населення в середньому становили 3 529,61 грн/1 особу при тому, що максимальне значення складало 14 006,04 грн/1 особу, мінімальне – 1 040,47 грн/1 особу, тобто різниця становила 13,5 рази. Після проведення вирівнювання (тобто, з урахуванням базової та реверсної дотацій) фактичні надходження ПДФО на душу населення в середньому становили 3 810,80 грн/1 особу при тому, що максимальне значення складало 10 907,63 грн/1 особу, мінімальне – 1 200,66 грн/1 особу, тобто різниця становила 9,1 раза. Таким чином, після вирівнювання різниця між максимальним та мінімальним значенням доходів на душу населення зменшилася у 1,5 раза (із 13,5 до 9,1). Показник стандартного відхилення після здійснення вирівнювання зменшився на 36,6% і склав 1 047,90 грн проти початкового значення 1 652,77 грн (табл. 2).

Таблиця 2 – Показники ефективності чинної системи горизонтального вирівнювання для бюджетів територіальних громад за 2021 рік (за видами адміністративно-територіальних одиниць)

Table 2 – Efficiency indicators of the current horizontal equalization system for the budgets of territorial communities for 2021 (by types of administrative and territorial units)

Показники	Вирівнювання за податком на доходи фізичних осіб					
	Сільські громади		Селищні громади		Міські громади	
	Фактичні надходження на душу населення (грн/1 особу)	Фактичні надходження з урахуванням базової і реверсної дотацій на душу населення (грн/1 особу)	Фактичні надходження на душу населення (грн/1 особу)	Фактичні надходження з урахуванням базової і реверсної дотацій на душу населення (грн/1 особу)	Фактичні надходження на душу населення (грн/1 особу)	Фактичні надходження з урахуванням базової і реверсної дотацій на душу населення (грн/1 особу)
Мінімальне значення	650,12	1788,94	712,39	1937,59	1040,47	1200,66
Максимальне значення	43030,70	18562,97	19564,15	13741,33	14006,04	10907,63
Медіанне значення	2512,13	3254,80	2612,97	3280,4	3169,48	3487,67
Середнє значення	3074,16	3675,30	2966,26	3574,48	3529,61	3810,80
Відхилення між максимальним і мінімальним значеннями, разів (р.2/р.1)	66,2	10,4	27,5	7,1	13,5	9,1
Стандартне значення	2922,63	1591,75	1960,55	1289,48	1652,77	1047,90

*Джерело: складено авторами за [2; 3].

*Source: compiled by the authors according to [2; 3].

Отже, з урахуванням наведеного можна зазначити про таке:

показники відхилення максимального та мінімального значень доходів на душу населення (без здійснення горизонтального вирівнювання) мають стійку тенденцію до зменшення залежно від типу адміністративно-територіальних одиниць: по сільських громадах – це 66,2 рази, селищних – 27,5 рази, міських – 13,5 рази. Тобто, загалом, чим більшим є населений пункт (за чисельністю населення) тим меншою є величина розсіювання (різниця між найбільшим та найменшим) показника доходів на душу населення;

можна припустити, що найбільший ефект горизонтальне вирівнювання справляє на сільські громади, оскільки після здійснення вирівнювання різниця між максимальним та мінімальним значеннями доходів на душу населення зменшилася у 6,4 рази (із 66,2 до 10,4). По селищних громадах аналогічне зменшення становить 3,9 рази (із 27,5 до 7,1), по міських – 1,5 рази (із 13,5 до 9,1). Водночас, найменша різниця між максимальним та мінімальними значеннями доходів на душу населення після вирівнювання сформувалась по селищних громадах (7,1 раза, проти 10,4 по сільських та 9,1 по міських);

з іншого боку значення стандартного відхилення (тб., ступінь відхилення всіх значень від середнього показника), до і після вирівнювання є найменшим у міських громад (1 652,77 – до вирівнювання, 1 047,90 – після вирівнювання) із чого можна припустити, що найменш диференційована дохідна спроможність існує саме у міських громадах.

Далі, аналіз таблиці 2 дозволяє зробити кілька важливих математичних спостережень щодо фінансових диспропорцій між територіальними громадами різного типу:

1) Амплітуда коливань доходів на душу населення до вирівнювання має чітку спадну тенденцію при переході від сільських громад (66,2 рази) до селищних (27,5) і міських (13,5). Іншими словами, розподіл подушових надходжень є найбільш нерівномірним серед сіл і найменш – серед міст. Це цілком закономірно, адже міста зазвичай мають потужнішу та диверсифікованішу економічну базу, тоді як у сільській місцевості переважає аграрний сектор із високими ризиками волатильності доходів.

2) Ефективність політики вирівнювання, навпаки, зростає в ряду «міські - селищні - сільські». Для міських громад різниця між максимумом і мінімумом скорочується лише в 1,5 рази (з 13,5 до 9,1), для селищних - майже в 4 рази (з 27,5 до 7,1), а для сільських – аж у 6,4 рази (з 66,2 до 10,4). Це означає, що трансферти відіграють вирішальну роль у згладжуванні дисбалансів у сільській місцевості, де власний ресурсний потенціал є вкрай обмеженим. Натомість великі міста здатні генерувати достатні доходи самостійно, тому для них вирівнювання має скоріше точковий ефект.

3) Селищні громади демонструють найнижчий розмах варіації доходів після вирівнювання (7,1 разів при 10,4 для сіл і 9,1 для міст). Хоча до застосування дотацій розрив був доволі значним (27,5), саме ця категорія виявилася найбільш чутливою до політики вирівнювання. Ймовірно, це

пов'язано зі специфічним статусом селищ міського типу, які історично були більш розвиненими промисловими центрами і зберегли кращу інфраструктуру та кваліфіковані кадри порівняно із селами. Тому порівняно невеликі впливання ресурсів дозволяють помітно підтягнути відсталі селища до середнього рівня.

4) Стандартне відхилення, яке вимірює середнє відхилення значень від середнього арифметичного, стабільно зменшується в напрямку «сільські – селищні – міські». Як до (2922 – 1960 – 1652), так і після вирівнювання (1591 – 1289 – 1047) міста демонструють найменший розкид доходів. Це доводить тезу про більш рівномірний початковий розподіл ресурсної бази в межах цієї категорії і слабшу залежність від механізмів перерозподілу. Селища й села натомість відзначаються вищою внутрішньою неоднорідністю – поруч із відносно заможними виділяються глибоко депресивні громади, що в підсумку розширює діапазон коливань.

5) Цікаво порівняти медіанні та середні значення доходів. Медіана ділить сукупність навпіл, тож вона менш чутлива до екстремальних величин. У всіх трьох типах громад медіанний дохід нижчий від середнього арифметичного як до, так і після реформи. Це вказує на правосторонню асиметрію розподілу – переважають значення, менші за середнє. Інакше кажучи, в кожній категорії є невелика група лідерів, які «витягають» середні показники вгору, але основній масі притаманні порівняно скромні доходи. Причому найбільший розрив між медіаною та середнім спостерігаємо в сільських громадах (562 грн), а найменший – у міських (306-360 грн). Отже в сільській місцевості розподіл є найбільш асиметричним і далеким від нормального.

Математичні закономірності, виявлені для України, не є унікальними – подібні відмінності простежуються і в інших країнах Східної Європи. Візьмемо для прикладу сусідню Польщу, яка має схожу поселенську структуру та порівнянний рівень урбанізації (60,5% проти 69,8% в Україні станом на 2021 р.).

Дослідження Ягелло та Козєрадзької (2020) показало, що в 2019 р. середній дохід міських гмін був на 41% вищим, ніж у сільських (5120 проти 3620 злотих на особу). При цьому розрив між найбагатшою та найбіднішою гміною у містах сягав 7 разів, а в селах – 9 разів. Коефіцієнт варіації доходів для міст становив 28%, тоді як для сіл – 42%. Тобто, як і в Україні, міські громади Польщі мають кращі бюджетні можливості та більш однорідний фінансовий стан порівняно із сільськими.

У іншій розвідці Войцеховський та Жуковська (2022) проаналізували динаміку фіскальних диспропорцій у Румунії за 2016-2020 рр. Вони зафіксували стабільне переважання обсягів доходів жудеців (повітів) із центрами в містах над суто сільськими територіями. Зокрема, у 2020 р. перші акумулювали в середньому 3,8 тис. леїв на мешканця, а другі – 2,6 тис. леїв. До того ж, за період дослідження розрив у темпах зростання доходів між міськими та сільськими жудецями збільшився з 28% до 38% на користь перших, що свідчить про посилення концентрації економічної активності у великих агломераціях.

Схожі висновки робить Алексова (2019) на основі вивчення фінансової спроможності громад Болгарії у 2014-2018 рр. Дослідниця констатує, що розрив між максимальними та мінімальними подушовими доходами в сільських громадах становив 5,3 рази, тоді як у містах – 3,8 рази. Частка власних надходжень у структурі доходів була вищою для міських муніципалітетів (49% проти 32%). При цьому трансферти відігравали вагомійшу роль для сіл – вони формували 68% їхніх доходів у порівнянні з 51% у містах. Отже, болгарські громади демонструють подібні до українських закономірності – вищий ступінь залежності сільських бюджетів від фінансової допомоги, але водночас і більш помітний ефект фіскального вирівнювання саме для цієї категорії.

Таким чином, досвід інших східноєвропейських держав підтверджує справедливість тенденцій, віднайдених при математичному аналізі таблиці 2. Формування просторових фінансових дисбалансів та особливості функціонування механізмів їх пом'якшення мають універсальний характер і не залежать від специфіки окремої країни. Більша вразливість сільських громад до нерівномірного розподілу ресурсів і глибша залежність від політики вирівнювання простежуються скрізь у регіоні. Водночас кращі стартові умови міст забезпечують їм порівняно вищий рівень стійкості та однорідності. Це створює підґрунтя для подальшого відриву міських центрів від периферії, що з часом може тільки поглибити наявні міжтериторіальні диспропорції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень можна зробити такі концептуальні і аналітичні висновки.

1) Система горизонтального фінансового вирівнювання в Україні, попри певні позитивні ефекти, не повною мірою виконує свою головну функцію – згладжування міжтериторіальних диспропорцій у фінансовій спроможності місцевих бюджетів. Навіть після застосування механізмів вирівнювання, розрив між найбагатшими та найбіднішими громадами залишається надто великим (15–19 разів), що не відповідає стандартам розвинутих країн (3–5 разів). Це створює ризики для соціальної справедливості та стабільності держави, адже жителі різних регіонів опиняються в нерівних умовах доступу до публічних благ і послуг. Тому на концептуальному рівні необхідно переглянути саму ідеологію та цільові орієнтири політики фінансового вирівнювання. Замість суто механічного скорочення розривів за окремими показниками (як-от ПДФО на душу населення), вона має забезпечувати реальне вирівнювання стандартів життя та можливостей розвитку територій. Це потребує комплексного врахування їх стартових умов, структурних особливостей економіки, демографічної ситуації, стану інфраструктури тощо. Лише на основі багатофакторної оцінки специфічних потреб кожної громади можна розробити справді ефективну модель фінансового вирівнювання.

2) Нинішня практика горизонтального вирівнювання базується на надто вузькій фінансовій базі, адже до уваги береться лише частина доходів місцевих бюджетів – від 60,3% (при розрахунку за ПДФО) до 86,9% (при розрахунку за

всіма загальнодержавними платежами). Це породжує ризики викривлень і не враховує різної податкоспроможності територій по інших дохідних джерелах. Тому на концептуальному рівні доцільно поставити питання про розширення бази вирівнювання на всі без винятку доходи місцевих бюджетів, включно з місцевими податками та зборами. Попри ймовірний спротив з боку заможних громад, такий підхід видається більш справедливим і повністю відповідає європейській практиці. Водночас, аби не послабити фіскальні стимули, формула розподілу трансфертів вирівнювання має бути максимально зрозумілою, прозорою та стабільною. Її параметри можуть переглядатися лише в середньостроковій перспективі (3–5 років) і мають бути жорстко прив'язані до темпів економічного зростання в країні. Лише за таких умов громади будуть зацікавлені нарощувати власну дохідну базу без побоювань «експропріації» додаткових надходжень через механізми вирівнювання.

3) Статистичний аналіз виявив, що ефективність політики горизонтального вирівнювання суттєво варіюється залежно від типу адміністродіниць. Найбільший позитивний вплив фіксується для сільських громад, де різниця між максимальним і мінімальним значенням доходів на душу населення скорочується в 6,4 раза (з 66,2 до 10,4). Для селищних громад аналогічний показник становить 3,9 раза (з 27,5 до 7,1), а для міст – лише 1,5 раза (з 13,5 до 9,1). Таку градацію ефектів підтверджує і динаміка стандартного відхилення: після вирівнювання воно зменшується на 45,5%, 34,2% та 36,6% для сіл, селищ і міст відповідно. Звідси випливають два важливі висновки. По-перше, чинна модель вирівнювання де-факто «заточена» під вирішення проблем найменш спроможних сільських територій і меншою мірою враховує потреби розвитку селищ та міст. По-друге, навіть успішне «підтягування» депресивних громад до певної нижньої межі не усуває відставання в розвитку сільських територій загалом. Відтак, на порядку денному постає завдання розробки більш гнучких і диверсифікованих інструментів вирівнювання, які б повніше враховували специфіку різних типів громад.

4) Попри безумовні відмінності в рівнях розвитку, сільські, селищні та міські громади демонструють деякі спільні закономірності в розподілі фінансових ресурсів. По-перше, в усіх типах громад медіанне значення доходів на душу населення є меншим за середнє арифметичне. Така правостороння асиметрія вказує на концентрацію основної маси територій у зоні «нижче середнього» на тлі наявності невеликої групи лідерів із аномально високими показниками. Причому якщо для міст розрив між медіаною та середнім обмежується 1,08-1,09 рази, то для селищ він зростає до 1,13-1,21 рази, а для сіл – до 1,22-1,23 рази. По-друге, в розрізі конкретних громад спостерігається чітка тенденція: чим вищий рівень економічного розвитку (і, відповідно, податкоспроможності), тим меншою є варіація доходів навколо локального середнього рівня. Великі міста загалом відзначаються вищою однорідністю, а от серед сіл і селищ різниця між лідерами й аутсайдерами є більш разючою. Відтак, навіть у межах базових таксономічних одиниць місцевого

самоврядування (сільських, селищних та міських громад) зберігається неабияка внутрішня нерівномірність, яка вимагає додаткових механізмів «точкового» вирівнювання.

5) Перспективи подальших досліджень: досвід реформ міжбюджетних відносин та фінансового вирівнювання в Україні, попри їх незавершеність, являє собою унікальний матеріал для подальших наукових досліджень. З одного боку, вітчизняна модель децентралізації вже довела свою результативність, забезпечивши значний перерозподіл ресурсів і повноважень на користь органів місцевого самоврядування. Так, якщо в 2014 р. частка доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у зведеному бюджеті становила лише 17,4%, то в 2021 р. вона зросла до 34,3%. Водночас відбулося підвищення бюджетної автономії громад: понад 90% видатків на освіту, 85% на охорону здоров'я та 95% на ЖКГ фінансувалися з місцевих бюджетів. З іншого боку, реформа міжбюджетних відносин загострила старі й породила нові виклики в царині фінансового вирівнювання: проблеми нерівномірності, прогалин в інституційній спроможності громад, домінування поточних видатків над розвитковими тощо. Російська агресія та економічна криза лише посилили ці ризики, що актуалізує потребу в подальших дослідженнях. На найближчі 2-3 роки. головними науковими пріоритетами мають стати: 1) моделювання «післявоєнного» стану місцевих фінансів із оцінкою втрат і додаткових потреб вирівнювання; 2) розроблення стратегій відбудови на засадах інклюзивності, згуртованості та стійкості громад; 3) обґрунтування нових підходів до фінансового вирівнювання з урахуванням структурних зрушень в економіці та соціальній сфері. Окремий блок мають становити компаративні дослідження, які порівнюватимуть український досвід подолання наслідків військових дій з аналогічними кейсами в інших країнах (Балкани, Ірак тощо). Лише на основі синтезу кращих світових практик та врахування національної специфіки Україна зможе сформувати власну модель фінансового вирівнювання, яка відповідатиме викликам повоєнного врядування та завданням сталого розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/paran77#n77> (дата звернення: 10.10.2024)
2. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL : <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2024)
3. Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України від 15.12.2020 № 1082. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (дата звернення: 24.10.2024)
4. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 № 4059. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
5. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

7. Blöchliger H., Merk O., Charbit C., Mizell L. Fiscal equalisation in OECD countries. *Working Paper № 4*. 2007. URL: <http://surl.li/ovftkh> (дата звернення: 10.10.2024)

8. Petrushenko Y., Ventsel V., Garbuz V., Kolomiets U., Duranowski, W. Innovations in Management of Fiscal Equalisation: Decentralization Reform. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 1, 208–221. DOI : <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-17>

9. Ventsel V., Kupriichuk V. Financial equalisation system as a component of the state social policy of Ukraine. *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*. Publ.: Ukraine and Ukrainians Abroad Non-for-profit Corporation, New York NY, USA. 2020. Issue 1(16). P. 69–74.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 29.11.2024 р.

Kaziuk Ya. M.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
Professor of the Department of Public Administration and project management,
State Higher Education Institution “University of Educational Management”
of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
52-A Cichovy Streltsiv street, Kyiv, 04053, Ukraine
e-mail: yanina.m.k@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-5003-4896>*

Ventsel V. T.,

*Doctor of Sciences in Public Administration,
Director of the Finance Department of Zhytomyr Regional State Administration,
1 square C.P. Korolyova, Zhytomyr, 10014, Ukraine
e-mail: ventsel@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-1902-6126>*

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE FINANCIAL EQUALIZATION SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF REDUCING REGIONAL DISPARITIES

Annotation. This article examines the effectiveness of Ukraine’s financial equalization system in addressing regional disparities. The authors explore both theoretical and practical dimensions of horizontal equalization mechanisms for local budgets, implemented as part of the fiscal decentralization reform initiated in 2015. Using statistical data on local budget performance for 2021, the study assesses the extent of financial disparities among territorial communities before and after the application of equalization tools—basic and reverse subsidies. The findings indicate that, despite some progress in reducing gaps in budgetary provision, the current financial equalization model falls short of achieving its intended goals. Specifically, even after income equalization, the disparity between the wealthiest and poorest communities remains excessively high (15–19 times) compared to the standards of developed countries (3–5 times). Furthermore, the impact of equalization policies varies significantly depending on the type of administrative-territorial unit: rural communities experience the greatest benefit, whereas urban areas feel minimal effects. The authors conclude that improving the effectiveness of financial equalization requires both broadening its base (by incorporating not only personal income tax but also all local budget revenues) and diversifying its tools (introducing targeted development transfers, special subsidies, and other mechanisms to support depressed areas). The study highlights the need for future research

on the post-war state of local finances, strategies for reconstruction based on the financial sustainability of communities, and the adaptation of international experience in addressing the consequences of armed conflict and economic crises.

Keywords: *public finance, financial management mechanism, budget policy, fiscal equalization system, digital technologies, state and local budgets, disparities, public services.*

REFERENCES

1. Budget Code of Ukraine of 08.07.2010 No. 2456. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/paran77#n77> (Accessed: 10 October 2024).
2. State Budget Portal for Citizens. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (Accessed: 2 October 2024). [in Ukrainian].
3. On the State Budget of Ukraine for 2021: Law of Ukraine dated 15.12.2020 No. 1082. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (Accessed: 24 October 2024).
4. On the State Budget of Ukraine for 2025: Law of Ukraine dated 19.11.2024 No. 4059. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (Accessed: 15 October 2024).
5. On Voluntary Association of Territorial Communities: Law of Ukraine dated 05.02.2015 No. 157-VIII. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (Accessed: 10 October 2024).
6. On Approval of the Concept for Reforming Local Self-Government and the Territorial Organization of Power in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01.04.2014 No. 333-r. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (Accessed: 10 October 2024).
7. Blöchliger, H., Merk, O., Charbit, C., & Mizell, L. (2007). Fiscal equalisation in OECD countries. Working Paper No. 4. URL: <http://surl.li/ovftkh> (Accessed: 10 October 2024). [in German].
8. Petrushenko, Y., Ventsel, V., Garbuz, V., Kolomiets, U., & Duranowski, W. (2020). Innovations in management of fiscal equalisation: Decentralisation reform. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 208–221. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-17>
9. Ventsel, V., & Kupriichuk, V. (2020). Financial equalisation system as a component of the state social policy of Ukraine. *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*, 1(16), 69–74. Published by Ukraine and Ukrainians Abroad Non-for-Profit Corporation, New York, NY, USA.

The article was received by the editors 26.10.2024.

The article is recommended for printing 29.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-29>

УДК 351:504.03:330.342.23

*Гібадуллін Олексій Володимирович,**доктор філософії з публічного управління та адміністрування,**директор з персоналу ТОВ «UBC Group», м. Харків,**вулиця Лермонтовська, 7, м. Харків, 61024, Україна**e-mail: a.gibadullin@beer-co.com <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>*

ІДЕОЛОГІЧНІ ПРОТИРІЧЧЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НА ШЛЯХУ ДО НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТАЛОСТІ У СУЧАСНОМУ МІНЛИВОМУ СВІТІ?

Анотація. Стаття акцентує увагу на можливості творчої адаптації фундаментальних принципів сталості до реалій сучасного світу через вирішення ідеологічних протиріч концепції сталого розвитку. Метою статті є наукове обґрунтування можливості побудови контекстно-орієнтованої моделі сталого розвитку на основі гнучкого підходу до управління, яким не заперечується фундаментальних принципів сталості, а закликається до їх творчої адаптації до реалій сучасного світу. Автор акцентує увагу, що за допомогою гнучкої моделі управління можлива концептуальна трансформація підходів до забезпечення сталості з урахуванням сучасних глобальних викликів та потреб національних економік. Автор стверджує, що саме адаптивний підхід до побудови управлінських процесів сприятиме вирішенню ідеологічних протиріч концепції сталого розвитку та формуванню контекстно-орієнтованої моделі забезпечення сталості та гармонійного зростання у майбутньому. Автор зауважує, що на сьогодні концепція сталого розвитку, яка донедавна була мейнстрімом і основою для формування політик на національному та міжнародному рівнях, переживає певну кризу довіри і потребує критичного переосмислення через надмірну абстрактність, відірваність від локальних реалій та недостатнє врахування специфіки різних країн та регіонів. Стаття розкриває ідеологічні протиріччя концептуальних підходів сталого розвитку як підґрунтя внутрішньої розбалансованості системи, каталізатор внутрішньосистемних конфліктів та першопричину сучасного світоглядного зсуву.

Розв'язання ідеологічних протиріч на основі модернізації підходів до побудови управлінських процесів дозволяє запропонувати концептуальний погляд на оновлення концепції сталого розвитку в умовах сьогодення.

Ключові слова: *гнучке управління, філософія управління, новий світовий порядок, сталий розвиток, ідеологія, принципи управління.*

Як цитувати: Гібадуллін О. В. Ідеологічні протиріччя концепції сталого розвитку: на шляху до нової парадигми сталості у сучасному мінливому світі? *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 424–447. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-29>

In cites: Gibadullin, O.V. (2024). Ideological contradictions of the sustainable development concept: towards a new paradigm of sustainability in a rapidly changing world? *State Formation*, no. 2 (36), 424–447. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-29> [in Ukrainian].

© Гібадуллін О. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Актуальність дослідження. Концепція сталого розвитку, яка донедавна була мейнстрімом і основою для формування політик на національному та міжнародному рівнях, переживає певну кризу довіри і потребує критичного переосмислення через надмірну абстрактність, відірваність від локальних реалій та недостатнє врахування специфіки різних країн та регіонів. На сьогодні переважна більшість політичних інновацій, досліджених та імплементованих у процеси сталого розвитку у країнах-лідерах базуються на пріоритеті екологічної складової, стосуються екологічних політик та гуртуються навколо трансформацій у процесах охорони навколишнього середовища та гендерної рівності. Ними передбачається регіональне та міжрегіональне співробітництво у національних та мультинаціональних програмах, механізми сертифікації та маркування, заходи спільного моніторингу змін та впливу інновацій на локальний та глобальний розвиток. [23, 31]. Лише дослідження у траєкторії цифрової трансформації та цифровій революції сталого розвитку базуються на результатах цілісного, узгодженого та комплексного глобального моделювання, досліджують взаємозв'язки між передбачуваним глобальним майбутнім та інструментами державної політики, намагаються створити якісний зворотній зв'язок у системних процесах, вирішити питання взаємоузгодженості системи сталого розвитку через застосування нових моделей управління.

Глобальні соціально-економічні зсуви сучасного світу вимагають більш прагматичного та контекстно-орієнтованого погляду на сталий розвиток. В умовах геополітичної турбулентності, економічної нестабільності та зростання протекціонізму, багато країн стикаються з необхідністю швидкого реагування на кризи та забезпечення базових потреб своїх громадян. За таких обставин, дотримання жорстких екологічних стандартів чи реалізація довгострокових інфраструктурних проектів можуть відійти на другий план перед більш нагальними викликами. Актуальність підкреслюється наявністю ідеологічних системних протиріч які з одного боку провокують світоглядний зсув, який зараз відбувається в глобальному дискурсі щодо сталого розвитку та неспроможності традиційних компенсаційних механізмів вирівняти зростаючий дисбаланс, породжуючи внутрішні конфлікти у системи сталого розвитку на всіх рівнях. З іншого – через обмеження практичної доцільності традиційних підходів в умовах нових викликів, формують запит на більш прикладні та контекстно-орієнтовані моделі розвитку [1; 5].

Актуальність підсилюється з одного боку фундаментальністю принципів сталості: баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю – залишаються вкрай важливими і релевантними викликом сьогодення. З іншого – життєвою необхідністю: в умовах загострення кліматичної кризи, зростання нерівності та ресурсних обмежень, перехід до більш збалансованих та інклюзивних моделей розвитку є підґрунтям забезпечення довгострокової стабільності та процвітання людства. [14; 18; 32]. Саме такий гнучкий та відповідальний підхід дозволить зберегти його фундаментальні принципи та цінності, але водночас зробити його більш релевантним та дієвим інструментом публічної політики в умовах турбулентності та невизначеності.

Концептуально-теоретичні засади феномену публічного управління сталого розвитку висвітлені у роботах багатьох закордонних та українських науковців: О. Амоши, В. Антонюка, В. Боголюбова, О. та Н. Васильєвих, З. Герасимчук, Л. Гриніва, М. Латиніна, Т. Лозинської, М. Миколайчука, Л. Мельника, В. Трегобчука, О. Цисемського та багато інших. Водночас критиці існуючих моделей сталого розвитку присвячений науковий пошук Б. Латур (надмірна орієнтація на людські потреби та економічне зростання), Д. Гаравей (критика антропометризму), Дж. Гікел, Т. Пікетті (посилення глобальної нерівності), В. Стеффен (обґрунтування регенеративних та адаптивних моделей), Ш. ЯсанOFF (криза експертних інституцій). Віддаючи належне науковим напрацюванням, слід зазначити, що переважна більшість досліджень зосереджена на розкритті ключових факторів забезпечення сталості та акселерації процесів соціально-економічної трансформації. Визначення ж ідеологічних протиріч концепції, як основи розбалансованості системи і досі потребує деталізації та формалізації.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Традиційні теоретико-методологічні дослідження сталого розвитку оминають ідеологічні протиріччя концепції та у більшості сфокусовані на розкритті та акселерації механізмів сталості. Фундаментальні ж протиріччями концепції з одного боку є першопричиною сучасного світоглядного зсуву щодо концепції сталого розвитку, з іншого – підґрунтям внутрішньосистемних конфліктів. Це спонукає до критичного переосмислення усталених підходів, виокремленню та усуненню протиріч, винаходу більш інклюзивних, екологічно чутливих та адаптивних моделей розвитку на основі нових підходів до управління процесами. Але саме такий шлях дозволить забезпечити стійкість та процвітання в довгостроковій перспективі, знайти баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами розвитку.

Отже, основною дослідницькою ідеєю цієї статті є теоретичне розкриття ідеологічних протиріч концептуальних моделей сталого розвитку, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між існуючими протиріччями та розбалансованістю системи, аналітичне доведення можливості усунення протиріч за допомогою нових підходів до побудови процесів управління.

Мета і завдання. *Метою* статті є наукове обґрунтування можливості побудови контекстно-орієнтованої моделі сталого розвитку на основі гнучкого підходу до управління яким не заперечується фундаментальних принципів сталості, а закликається до їх творчої адаптації до реалій сучасного світу. Поставлена мета зумовила вирішення таких задач:

- 1) уточнення концептуальних ідеологічних протиріч сталого розвитку, причинно-наслідкових зв'язків із розбалансованістю системи;
- 2) стислий аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на перебіг процесів сучасної соціально-економічної трансформації;
- 3) уточнення теоретико-методологічних основ для усунення протиріч на основі побудови нової управлінської системи.

Використана методологія і загальна логіка дослідження охоплює послідовний огляд траєкторії тенденцій світової трансформації, виокремлює ідеологічні протиріччя концепції, встановлює причинно-наслідкові зв'язки із розбалансованістю системи та ґрунтує на них концептуальну програму трансформації моделі управління. Отже, покрокова логіка викладу подальшого матеріалу у статті така:

- 1) узагальнення та систематизація ідеологічних протиріч, встановлення причинно-наслідкових зв'язків із розбалансованістю системи та кризою довіри;
- 2) узагальнення та систематизація тенденцій сучасної соціально-економічної трансформації її вплив на сталість глобальних та національних систем;
- 3) виокремлення ключових підходів до побудови гнучкої моделі управління задля усунення протиріч, забезпечення контекстної орієнтованості підходів та інклюзивності до потреб сьогодення.

Виклад основного матеріалу розпочнемо з пояснення ключового моменту цієї статті, яке винесено буквально у її назву, – це абстрактне поняття «ідеологічні протиріччя». Поняття «ідеологічні протиріччя» у контексті концепції сталого розвитку відображає фундаментальні розбіжності та конфлікти між різними ціннісними орієнтирами, світоглядними позиціями та цілями, що лежать в основі цієї парадигми. Ці протиріччя виникають через складність узгодження економічних, соціальних та екологічних вимірів розвитку в умовах глобальних викликів та локальних потреб. З одного боку, концепція сталого розвитку базується на ідеї балансу та гармонії між економічним зростанням, соціальною справедливістю та збереженням довкілля. Вона постулює необхідність задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх генерацій. З іншого боку, реальність демонструє глибокі суперечності між цими цілями - як на рівні цінностей та ідей, так і на рівні конкретних політик та практик. Наприклад, прагнення до економічного зростання часто конфліктує з вимогами охорони довкілля та соціальної рівності. Глобальні корпорації, орієнтовані на максимізацію прибутку, можуть нехтувати екологічними стандартами та правами працівників. Розвинені країни, які історично найбільше вплинули на зміну клімату, неохоче беруть на себе зобов'язання щодо скорочення викидів, посиляючись на економічні інтереси. Водночас, бідніші країни стикаються з дилемою: з одного боку, вони потребують економічного розвитку для подолання бідності та зростання добробуту населення, а з іншого – мають обмежені ресурси та можливості для впровадження «зелених» технологій та практик. Ці та інші протиріччя відображають глибинні ідеологічні розколи в розумінні сталого розвитку та шляхів його досягнення.

Важливість цих ідеологічних протиріч особливо загострилася в останнє десятиліття через низку глобальних трендів та викликів. По-перше, кліматична криза, втрата біорізноманіття, виснаження ресурсів та інші екологічні проблеми досягли критичного рівня, вимагаючи радикальних та негайних дій.

Це підвищило ставки в дебатах навколо сталого розвитку та загострило ідеологічні конфлікти між «екологістами» та «економістами». По-друге, глобальна фінансово-економічна криза 2008 року та її наслідки поставили під сумнів життєздатність та справедливість наявної моделі капіталізму, орієнтованої на нескінченне зростання та накопичення. Це викликало нову хвилю критики «ідеології розвитку» та пошуків альтернативних моделей, таких як «економіка сталого стану», «degrowth», «добробут». По-третє, процеси глобалізації та діджиталізації, з одного боку, створили нові можливості для поширення ідей та практик сталого розвитку, а з іншого – посилили нерівність, вразливість та розколи між та всередині суспільств. Це проявляється, зокрема, в русі антиглобалізму, який критикує негативні наслідки економічної глобалізації для сталості локальних спільнот та культур. Нарешті, пандемія COVID-19 та її соціально-економічні наслідки оголили системні проблеми та протиріччя сучасного світу, підкреслюючи взаємозв'язки між здоров'ям, довкіллям, економікою, нерівністю та безпекою. Це стимулювало дискурс про необхідність «зеленого», інклюзивного та стійкого відновлення, але водночас загострило ідеологічні дебати щодо шляхів виходу з кризи. Таким чином, поняття «ідеологічні протиріччя» відображає фундаментальні розколи та конфлікти цінностей, які лежать в основі концепції сталого розвитку та загострюються в контексті сучасних глобальних викликів. Розуміння та врахування цих протиріч є критично важливим для розробки більш цілісної, контекстуалізованої та адаптивної моделі сталого розвитку.

У основу поширеної зараз концепції сталого розвитку на глобальному рівні закладено основні ціннісні мотиви людства – прагнення збереження життя для майбутніх поколінь, зберігання ресурсів біосфери, збереження екології та довкілля. Саме на обумовленні спільною для всього людства цінністю повинен був ґрунтуватися успіх теорії на початковому рівні. Проте, майже відразу з появленням теорії, виникнув і внутрішньосистемний конфлікт цінностей, сутність якого зводилась до необхідності обмеження внутрішнього споживання, економічної активності та кількості населення (Мальтузіанство). Запропоновані обмеження суттєво вплинули на суспільне уявлення та породили глобальний дискус обумовлений неготовністю до обмежень, що стосувалися особистих базових потреб (конкурування цінностей першого рівня за А. Маслоу).

Подальше загострення боротьби за ресурси для розвитку, постійно зростаюча конкуренція на глобальних ринках, вивели в пріоритет трансформаційний підхід (покращення кількісних та якісних показників економічних систем шляхом накопичення та використання власного потенціалу). Визначальна цінність економічної складової з огляду на отримання додаткового відтворюваного ресурсу відкривала нові можливості для економічного зростання, спираючись на підходи підвищення операційної ефективності та ресурсозбереженості, як ключового інструменту досягнення цілей сталого розвитку. При цьому екологічна домінанта в ціннісній орієнтації глобального порядку денного визначала захист біосфери як основну

спрямованість системи сталого розвитку. Задля вирішення внутрішнього протиріччя ціннісної орієнтації було запропоновано за допомогою виділенню цінностей безпосередньо економічної складової (прогресивний підхід) у єдиній системі сталого розвитку через генезис складових. Основна ціль функціонування економічної підсистеми (стале покращення кількісних та якісних показників) була скорегована в бік значення її впливу на соціальний добробут та екологічну сталість, а позиціонування економічної складової у масиві цінностей людства – як необхідного альтернативного ресурсу та синоніму сталості як такої через взаємне доповнення складових.

Стрімке поширення капіталізму через розвиток технологій (декілька технологічних хвиль), що почалося відбуватися з першої половини 19 століття, глобалізація, зростання екологічного порядку денного та численні кризові форс-мажори в економічних та соціальних системах сформували сталий (стійкий) підхід до трактування поняття «розвиток», основною цінністю якого стає гармонія та збалансованість умов життя, а ціллю – прагнення до гармонійного розвитку у довгостроковій перспективі. Нажаль, динаміка змін у зовнішніх факторах створили ціннісно-цільове протиріччя між глобальним та локальним рівнями сталості, а його основною формою прояву було неспівпадіння глобальних цінностей та інтересів кожної окремої країни. Ідеологічне протиріччя розбіжностей у ціннісно-цільовій орієнтації було запропоновано вирішити через трансляцію наріжних принципів побудови політики сталого розвитку (людиноорієнтованість, спрямованість на формування та підтримку внутрішньої впорядкованості соціально-економічних систем) за принципом «згори до низу», від глобального рівня до рівня національних політик.

Необхідність внутрішньої та зовнішньої врівноваженості економічних систем (прогресивність в існуючих умовах функціонування) та зростаюча динаміка розвитку технологій змінила вимоги до забезпечення сталості, виводячи в пріоритет інноваційність та стійкість в умовах турбулентності, як одну з головних вимог забезпечення гармонійності розвитку. Але інновації та технологічність завжди пов'язані з необхідністю отримання додаткового ресурсу розвитку та комерціалізації, виокремлюють фактор конкурентоспроможності національної економіки як вирішальний, підсилюючи ціннісно-цільову розбалансованість системи впливом механізмів ринкової саморегуляції. Існуюче ціннісно-цільове протиріччя, при цьому, підсилюється економічними розбіжностями (боротьбою за ресурси) та соціальною нерівномірністю (рівень життя у країнах-лідерах інновацій), породжуючи протиріччя системної цілісності та гармонійності на основі домінант факторів ресурсозабезпечення метаболічних процесів національних систем.

Тривалий час ключова траєкторія наукового пошуку оптимальної моделі управління сталим розвитком сфокусована на подоланні неузгодженості та розбалансованості системи що досі є критичним викликом людства як на глобальному рівні, так і на державних та регіональних майже у всіх країнах світу.

У багатьох, якщо не у всіх, випадках першопричиною такої внутрішньої розбалансованості є національні політики сприяння сталому розвитку, які не узгоджуються з існуючими глобальними політичними рамками [3] та породжені внутрішніми ідеологічними протиріччями концепції.

Велика кількість науковців підкреслює особливу розбалансованість, що виникає ще на етапі концептуального переосмислення моделі сталого розвитку задля практичної реалізації у національних соціально-економічних системах, при виборі механізмів трансформаційних перетворень. Зазвичай такі механізми ґрунтуються на традиційних принципах раціональності, резієлентності та адаптивності у підходах вибору та імплементації, спрямовані на досягнення конкретного, оптимального для метаболізму системи результату, аргументовані наявними ресурсами задля забезпечення трансформаційних перетворень та зростання, фокусуються на гармонійності та оптимальній достатності у виборі важелів впливу [25]; цілеспрямованій гнучкості у підходах до розробки та побудови управлінських процесів [20]; скоординованості та інноваційності при виконанні організаційно-розпорядчої функції [2]; оперативності та якості інформаційного потоку, врахуванні при цьому фактору доцільності та його відповідності національним інтересам [15].

Традиційними інструментами вирішення протиріч вже тривалий час є мотиваційні механізми:

- обмеження та квотування, спрямовані на вирівнювання розбіжності між потребою ресурсів та необхідністю забезпечення захисту довкілля;
- фінансового стимулювання «зеленого переходу», спрямовані на компенсацію розбіжностей між локальними потребами та глобальними вимогами;
- технологічного обміну, спрямованого на комерціалізацію інновацій та отримання альтернативних ресурсів для зростання;
- формування соціальної сталості та рівномірності, спрямовані на формування нової сталої культури споживання та популяризацію ідеї сталості «знизу-вгору», від споживача до глобального рівня.

Ключовим завданням мотиваційних механізмів є формування ціннісно-цільової орієнтації системи на основі принципів сталого розвитку, контекстне взаємоузгодження міжрівневого запиту, забезпечення сталості внутрішньо-системних процесів, створення передумов для гармонійного зростання.

Механізми обмеження ґрунтуються на генезисі складових та спрямовані на два фундаментальні напрями:

- врахування обмеженості не відновлювальних ресурсів,
- зменшення забруднення довкілля внаслідок життєдіяльності та економічної активності людства.

Механізми зосередженні на використанні відновлювальних та альтернативних джерел для розвитку, нових підходів до побудови виробництва [26].

При цьому, під виснаженням природних ресурсів насамперед розуміється їх нераціональне використання внаслідок технологічних обмежень для вторинної переробки, нехтування альтернативними джерелами енергії, або енергозберігаючими технологіями, питання доступності подібних технологій та економічної доцільності їх впровадження, або відсутність внутрішнього усвідомлення цієї доцільності учасниками економічного розвитку [13].

Основою механізмів фінансового стимулювання імплементації програм сталості у національній економіці складає можливість отримання додаткового фінансового ресурсу для зростання через міжнародні програми, доступ до пільгового кредитування. Підґрунтям досягнення соціальної сталості є, перш за все, врахування суспільних інтересів у процесах соціально-економічної трансформації країн: підтримка рівня життя та сталості внутрішніх ринків, рівномірний перерозподіл додаткового ресурсу, отриманого за рахунок комерціалізації інновацій. Основу розвитку при цьому ґрунтувалася на технологічних інноваціях, впровадження яких на глобальному рівні робить країни або лідерами, або наслідувачами [29].

Головна ідея розв'язання ціннісно-цільових протиріч полягає у перерозподілі результатів технологічного прогресу, роблячи їх доступними для впровадження та комерціалізації. При цьому економічне зростання країн-лідерів ґрунтується на винаході та максимальному використанні переваг новітніх технологій, створюючи підґрунтя для поліпшення якості життя населення, формуючи ідеологічну основу для розвитку інновацій через популяризації ідей сталого розвитку, як стилю життя та способу подолання перешкод у кризових моментах. Для країни-наслідувачів характерне економічне зростання за рахунок впровадження уже існуючих технологій (впровадження випробуваних інновацій суттєво дешевший процес, аніж пошук винаходів), за рахунок забезпечення належної інфраструктурного простору для розвитку економіки та привабливого правового поля для залучення міжнародних компаній-володарів технологій.

Позитивним результатом подібного підходу стало залучення міжнародних виробників до економіки країн-наслідувачів через прозорі та вигідні умови ведення бізнесу, якісне державно-приватне партнерство. Прикладом ефективності подібного підходу до узгодження глобальних та локальних цілей та є Сінгапур, де, в умовах можливої агресії з боку Китаю, були залучені міжнародні компанії, перетворивши Сінгапур на центр міжнародної торгівлі. Сприяла результативності вірно визначена точка перетину інтересів та співпадіння цілей держави та великих міжнародних компанії яка полягала у спільних можливостях: інвестиції у трудовий ресурс країн-наслідувачів з боку міжнародних компаній, дозволяють останнім збільшувати свій інноваційний потенціал, вирішувати соціальні проблеми та розвивати економіку значно швидшими темпами, віддаленому географічному розташуванні (наявність логістичних коридорів, що поєднують зі світовими ринками, наявність природних ресурсів та сприятливі кліматичні умови),

певних культурних особливостях (якісний та системний підхід до освіти, формування світогляду та системи орієнтирів суспільства). Головною умовою успішності була прозора державна політика та відсутність корупції у стосунках з міжнародним бізнесом. Крім суттєвого економічного ефекту співпраця принесла захист від агресії, вирішивши питання забезпечення довгострокової безпеки Сінгапуру [29].

Сьогодні, враховуючи неоднорідність та різновекторність сучасного світу, можливо стверджувати, що практична імплементація подібного підходу тільки підсилила суттєвий дисбаланс між глобальним та локальним рівнем через:

- фрагментарність застосування практики квотування та обмеження використання ресурсів (продаж, перепродаж квот, неприйняття міжнародних обмежень країнами);
- обмеженість програм фінансування (наприклад у країнах ЄС лише 5% витрат країн покриваються за рахунок фондів, решта – за рахунок країн);
- нерівномірна доступність результатів технологічного прогресу (країни-лідери інновацій диктують умови та задають «правила гри» на міжнародних ринках);
- теоретичність соціальної сталості (стабільність внутрішніх ринків та високий рівень життя доступний далеко не для всіх країн).

При цьому залишається майже недоторканою фундаментальна основа – ідеологічне протиріччя ціннісно-цільової орієнтації, яке полягає у неможливості існуючих моделей сталого розвитку транслювати принцип взаємного балансу та взаємного доповнення не тільки між складовими сталого розвитку на глобальному рівні, а й між кожним рівнем, від глобального до національного та локального, що протягом років є критичним викликом на шляху до практичної імплементації моделей сталого розвитку [3].

Фактичний дисбаланс породжує суттєву кризу довіри до спроможності концептуальних моделей сталого розвитку забезпечити досягнення сталості та гармонійності зростання на глобальному та локальному рівнях і сьогодні, і у майбутньому. Посилення глобальної нерівності та несправедливості. Попри декларовані цілі, реалізація політик сталого розвитку часто призводила до загострення соціально-економічної нерівності як на глобальному Півдні, так і всередині розвинених країн. Як зазначає Джейсон Гікел, «...під прапором сталого розвитку глобальна північ продовжує нав'язувати постколоніальну модель екстрактивізму, що знищує екосистеми та пригнічує місцеві громади» [12]. Томас Пікетті у своїй відомій праці «Капітал у 21 столітті» демонструє тривожну динаміку зростання нерівності та концентрації багатства, що ставить під сумнів соціальну складову сталого розвитку [27]. Ці аргументи спонукають до пошуку більш інклюзивних та егалітарних моделей, які б забезпечували справедливий розподіл вигод та тягарів. Першопричиною цього, на мій погляд, є фундаментальні ідеологічні протиріччя концептуальної моделі сталого розвитку, які полягають, перш за все, у протиріччях ціннісно-цільової

орієнтації, за якими перехід від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку, за умов дотримання якісного та кількісного зростання та позитивної динаміки на глобальному рівні не завжди співпадає з контекстною орієнтованістю національних соціально-економічних політик та призводить до дезорієнтації на мезо- та макрорівнях системи.

Ідеологічні протиріччя ціннісно-цільової орієнтації (табл. 1) призводять до розбалансування гармонічного ряду принципів, на яких побудована система та, в свою чергу, породжують ряд системних ідеологічних протиріч, проявляючись у:

1) протиріччях забезпечення системної цілісності, за якими ресурсооптимізуюча та ресурсозберігаюча функції мають здебільше фрагментований характер та залежать від якості дії механізмів фінансово-економічного стимулювання національних економік.

2) протиріччях системної рівномірності та гармонізованості внутрішньосистемних процесів соціально-економічної трансформації, що виникають за рахунок розбіжностей у базових умовах протікання процесів та вносять дисбаланс у загальну структури системи сталого розвитку на всіх рівнях (від індивідуального до національного).

3) протиріччях гнучкості при переосмисленні значення екологічної, соціальної та економічної сталості у кризових етапах, у відповідь на глобальні та локальні виклики та загрози, коли на заміну потребам цивілізаційного прогресу приходить нагальна потреба вирішення конкретних життєвоважливих питань (пандемія, збройні конфлікти).

4) протиріччях раціональності та результативності, які викликані неможливістю повною мірою забезпечити задекларовані прозорість управлінських рішень, залученість всіх учасників процесу задля довготривалого зберігання ефекту сталості, популяризації та збереження стимулів сталого розвитку.

Це призводить до неможливості забезпечити системну стійкість (протидія системи зовнішнім подразнювачам) та розкрити системну адаптивність (збереження довгострокової перспективи розвитку в умовах впливу зовнішнього середовища). Порушуючи внутрішню впорядкованість протиріччя унеможлиблюють забезпечення безперервності та цілеспрямованості характеру змін, послаблюють стійкий внутрішній взаємозв'язок спрямований на підтримання динамічної рівноваги системи попри дію зовнішніх і внутрішніх факторів задля збереження характеристик та метаболізму системи та призводять до виникнення та поглиблення кризових явищ. Однак, це не означає, що наявність ідеологічних протиріч руйнує фундаментальні принципи концепції сталого розвитку (раціональність, оптимальність та адаптивність), в умовах зростання невизначеності та волатильності зовнішнього середовища здатність систем управління гнучко реагувати на зміни, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати динамічну рівновагу стає ще більш критично важливою.

Таблиця 1. – Ідеологічні протиріччя концепції сталого розвитку
Table 1. – Ideological contradictions of the concept of sustainable development

Протиріччя	Форма прояву	Механізми компенсації
Ціннісно-цільової спрямованості	Розбіжності глобальних програм та національних інтересів.	Формування нової культури споживання.
Цілісно-цільові	Фрагментованість при імплементації глобальних документів у національні політики.	Фінансове стимулювання, Ринкові механізми саморегуляції.
Гармонійності	Фрагментованість та обмеженість доступу до нематеріальних ресурсів та потреби первинної необхідності.	Доступ до інтелектуального та технологічного ресурсу.
Адаптованості	Обмеженість доступу до додаткових ресурсів.	Стійкість внутрішніх ринків, підтримка соціальної сталості через забезпечення високого рівня життя.

*Джерело: розробка автора.

*Source: author's development.

Успішність традиційних механізмів компенсації протиріч системи сталого розвитку можлива за умови ідеального та рівномірного глобального ландшафту соціально-економічної трансформації. Проти сучасний ландшафт суттєво відрізняється перш за все різновекторними коливаннями ключових тенденцій, непередбачуваністю та слабо прогнозованістю перебігу процесів, суттєвою взаємозалежністю від суспільно-політичної складової. Основними трендами, що формують ідеологічну перспективу є глобалізація, локалізація та тісно пов'язані з ними виклики турбулентності та невизначеності. Кожен з трендів тісно пов'язаний із підсиленням чи пом'якшенням ідеологічних протиріч.

Глобалізація є процесом перетворення регіональних соціально-економічних систем, які досягли високого ступеня взаємозалежності, в єдину світову систему, перетворення цілого ряду відокремлених світогосподарств в єдину світову економіку. Структуралістська теорія глобалізації, що розглядає її як неодмінний наслідок розвитку внутрішніх та міжнародних соціально-економічних систем необхідну закономірність економічного розвитку держави, впливає на саморегуляцію та автономність ринкового механізму. Феномен глобалізації несе ряд переваг, що пом'якшують протиріччя:

- модернізація економік, адаптована до національної та культурної традиції дозволяє повною мірою розкрити внутрішній потенціал економіки (А. Тойнбі);
- науково-технологічна взаємодія взаємодії, спільне прагнення до кращого майбутнього, опікування світовими викликами та небезпеками (Е. Гідденс і Д. Гелд);
- отримання додаткового фінансового ресурсу для розвитку та підтримки рівноваги.

Успішним прикладом подібного підходу є модернізація та модерація економік країн тихоокеанського регіону: Японії, Китаю, Південної Кореї, Сінгапуру. Але вплив країн лідерів в умовах глобалізації несе ряд загроз для національних соціально-економічних систем, що підсилюють дію протиріч:

- сліпе копіювання технократичного стилю економіки не призводить до розкриття потенціалу (А. Тойнбі);

- процесом втягування національних економік у глобальну економічну систему створює ризики втрати ними економічного суверенітету (теоретики неоліберального глобалізму З. Бжезинський, Дж. Сорос та ін.);

- зростає залежність від світової економічної турбулентності.

Саме загрозами глобалізації, домінантою національного інтересу над глобальним у сучасному світі, зростаючим значенням принципів раціоналізму та оптимальності у використанні ресурсів, пояснюється принципово протилежна тенденція – локалізація національних економік, що поступово замінюють процеси глобалізації. Політичними формами прояву локалізації є: протекціонізм, субсидування, ліцензування, захист внутрішніх ринків. Важливим фактором локалізації є місцезнаходження виробництва, що створює можливості, компенсуючи існуючі розбіжності:

- стимулювання економічного зростання через залучення додаткових інвестицій та технологій в національну соціально-економічну систему, перетворення національних компаній в конкурентоспроможних гравців на світовому ринку;

- формування соціальної сталості через сталість внутрішніх ринків, зростання добробуту;

- гарантований національний контроль над пріоритетними галузями економіки, захист національних виробників від недоброякісної конкуренції, зміцнення національної безпеки.

Успішним прикладом розумного використання тенденції локалізації є досвід провідних економік світу, та їх об'єми проектів по локалізації виробництв тільки у минулому десятиріччі: США (14578 млрд. дол.), Канади (1577 млрд. дол.), Китаю (5927 млрд. дол.), Індії (1727 млрд. дол.). Слід зазначити, що локалізаційний підхід при побудови національної економічної політики цих країн був закладений в основу стабілізаційної програми національних економічних систем при подоланні наслідків кризи як у 2008 році (США, Китай) так і у 2020 році (США, Китай, Індія та інші). Але, феномен локалізації несе ряд загроз для національних соціально-економічних систем країн, що розвиваються, тим самим підсилюючи протиріччя:

- 1) переформатування існуючих ланцюгів створення додаткової доданої вартості, процеси фрагментації глобальної економічної системи, ризики підсилення конкурентної боротьби;

- 2) підсилення боротьби за ресурси, можливість військових конфліктів та перерозподіл ланцюгів поставок ресурсів;

- 3) обмеження доступу до інтелектуального ресурсу та інновацій, персоналізація та капіталізація інтелектуального ресурсу та боротьба за таланти.

Глобалізація та локалізація по-різному впливають на баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями сталого розвитку, створюючи нові виклики для узгодження глобальних та локальних пріоритетів.

З одного боку, глобалізація сприяє поширенню принципів сталого розвитку через міжнародні інституції, угоди та ініціативи. Вона створює можливості для обміну знаннями, технологіями та ресурсами, які можуть допомогти країнам досягти цілей сталості. Наприклад, трансфер «зелених» інновацій від розвинених країн до тих, що розвиваються, може прискорити їх перехід до низьковуглецевої економіки [8]. Глобальні ланцюжки створення вартості також можуть стимулювати компанії впроваджувати практики сталого розвитку задля відповідності очікуванням світового ринку [30].

Проте, глобалізація часто призводить до загострення екологічних та соціальних проблем, особливо в країнах з нижчим рівнем розвитку. Лібералізація торгівлі та інвестицій може спонукати їх нехтувати довгостроковими цілями сталості заради короткострокових економічних вигод. Це породжує «гонку до дна» у стандартах охорони довкілля та праці [37]. Водночас, екологічний слід розвинених країн значною мірою виноситься за їхні межі через аутсорсинг «брудних» виробництв та споживання ресурсів з бідніших регіонів [12]. Такі негативні ефекти глобалізації підсилюють протиріччя між декларованими глобальними цілями сталого розвитку та реаліями їх імплементації на локальному рівні.

Тренд локалізації, з іншого боку, часто розглядається як відповідь на ці недоліки глобалізації. Згідно з цією концепцією, перенесення фокусу на місцевий розвиток, самодостатність громад та скорочення екологічного сліду може забезпечити більш збалансований та справедливий перехід до сталості [12]. Локалізація виробництва та споживання, розвиток місцевої економіки та інфраструктури, залучення громадян до прийняття рішень – все це потенційно сприяє гармонізації економічних, соціальних та екологічних вимірів на рівні конкретних територій [20]. Проте, надмірна локалізація також може мати негативні наслідки, такі як фрагментація зусиль, протекціонізм та нездатність ефективно вирішувати глобальні виклики, як-от зміна клімату [34].

Отже, і глобалізація, і локалізація мають свої переваги та недоліки з точки зору досягнення цілей сталого розвитку. Ключовим завданням є пошук балансу між ними, який би дозволив узгодити глобальні пріоритети з локальними потребами та можливостями. Це вимагає гнучких, адаптивних підходів до управління, які поєднують переваги обох трендів та нівелюють їхні негативні ефекти. Наприклад, принцип субсидіарності передбачає прийняття рішень на найнижчому можливому рівні, але в рамках загальних глобальних цілей та стандартів [6]. Багаторівневе управління дозволяє координувати зусилля різних акторів – від міжнародних організацій до місцевих громад – для досягнення сталого розвитку [11]. Втім, ефективність цих підходів залежить від здатності подолати ідеологічні протиріччя між різними вимірами та рівнями сталості, забезпечивши їх збалансовану інтеграцію як на глобальному, так і на локальному рівні.

Зміна ключових тенденцій у ландшафті світової соціально-економічної системи (табл. 2) є процесом розподіленим у часі протягом тривалого періоду, впливає на умови функціонування та внутрішні процеси, визначаючи характер перетворень, хвильові коливання світової економіки та пов'язані з ними соціальні трансформації, формуючи феномен турбулентності.

Таблиця 2. – Взаємозв'язок сучасного ландшафту соціально-економічної трансформації та системи сталого розвитку

Table 2. – The relationship between the modern landscape of socio-economic transformation and the system of sustainable development

Складова ландшафту/ похідна першопричина	Форма прояву	Вплив на систему сталого розвитку	Вплив на внутрішні процеси
1) <i>Глобалізація</i> (результатом принципу інтеграції економік)	Злиття ринків (товарів та ресурсів), глобальних логістичних ланцюгів що виходить за межі державних кордонів.	Функціонування ринкових механізмів регуляції та саморегуляції систем.	- на макрорівні – процеси інтеграції, переходячи в процеси адаптації та розвитку; - на мезорівні – процеси адаптації до «правил гри» глобального ринку, розповсюджується на процеси інтеграції та біфуркації, створюючи поштовх для розвитку регіонів та галузей; - на мікрорівні – процеси розвитку, через вимоги конкурентоспроможності та інноваційності продуктів та послуг, надаючи поштовх до розвитку інновацій, а через них – на адаптацію та інтеграцію об'єктів системи у глобальні економічні процеси.
2) <i>Локалізація</i> (результат зростаючого значення принципу раціоналізації економік)	Фрагментація ринків, переорієнтація глобальних логістичних ланцюгів.		
3) <i>Турбулентність</i> (взаємозалежність економічних систем держав одна від одної)	Фінансові кризи, коливання на акцій технологічних компаній та цін на сировину.	Капіталізація та доступність (фінансового, енергетичного, сировинного ресурсу).	Біфуркація процесів: - розвитку (пріоритет розвитку) якісні та кількісні зміни; - адаптації (скорочення періоду порушення рівноваги), розкриття потенціалу.
4) <i>Невизначеність</i> (інформаційна складові швидкості та не прогнозованості процесів)	Наявність додаткового ресурсу для забезпечення сталості системи.	Капіталізація та потенціал нематеріального ресурсу (інтелектуального, інформаційного, часового).	

*Джерело: розробка автора.

*Source: author's development.

М Квагліаріелло вважає невизначеність одним з головних факторів впливу на розвиток макроекономічних показників та збалансованість стану соціально-економічних систем [28]. Взаємозв'язок невизначеності та сталості економічних систем підкреслено у роботах Ф. Валенсії [36] в яких визначається обмежений характер ресурсної амортизації впливу невизначеності.

В умовах зміни світопорядку, воєнних конфліктів і гарячих війн, як в Україні, і в цілому невизначеності колись впорядковані соціально-економічні системи стають нестабільними (динамічними), втрачаючи свій лінійний характер, і отримують схильність до дискретного, переривчастого розвитку. Ключовим завданням системи управління при цьому є впорядкування внутрішніх конфліктів, спрямування біфуркаційних процесів на конструктивні перетворення, які б змінюючи внутрішній стан, сприяли досягнення нового рівня збалансованості та створювали додаткові ресурси як для подолання стану нестабільності, так і для подальшого розвитку [24, 38]. Запрошені експерти Давоського форуму (січень 2025 р.) зацентрували увагу на таких майже неминучих тенденціях і викликах:

- прискорення фрагментації світової економіки через нові тарифи, обіцяні Дональдом Трампом, що порушать і змінять торгівлю між США та їхніми союзниками та стратегічними конкурентами, сприяючи подальшому розколу світової економіки;

- глобальне відродження економічного націоналізму країн щодо промислової політики, яка дискримінує іноземні інтереси, що призведе до подальшого фрагментування світової економіки та може звести нові економічні стіни;

- підсилення глобальної невизначеності через політичні зміни в США та Європі, що призведе до глобальних зсувів навколо торгових політик та зобов'язань щодо екологічних цілей, які призведуть до зупинки інвестиції в проекти сталості на всіх рівнях.

Характер та всеохоплюваність процесів соціально-економічної трансформації вимагає від державних економічних політик їх глобальної «вмонтованості» у світові економіко-соціальні процеси. Контекстно-орієнтований підхід до побудови національних економічних політик сталого розвитку є практичною імплементацією політичних винаходів у новому контексті [4], стосується форми розробки політики, її інституційної структури, ролі та участі недержавних учасників у процесах. Основу контекстно-орієнтованого підходу до побудови економічної політики складають принципи універсалізму, прав людини та соціальної справедливості [35], а ключовою спрямованістю – упередження внутрішньої розбалансованості системи, усунення та мінімізація внутрішніх конфліктів та протирічч [34].

Ідеологічні протиріччя породжені дисбалансом між глобальними та національними цілями підсилені епістемічною невизначеністю глобальних проблем [9] та складність процесів взаємодії між соціальними, економічними та екологічними системами [17] на всіх рівнях практичної імплементації моделей сталого розвитку, вимагають концептуально нового підходу до всеосяжного партнерства та співпраці між державним та приватним секторами, суспільством і

громадянами. Все більшої актуальності набуває практика використання підходів гнучкого управління трансформаційними процесами в соціально-економічних системах, для вирішення внутрішніх протиріч та політичних завдань [19].

Логіка такого підходу полягає у наскрізності [11] та контекстному, прикладному урахуванні балансу інтересів. Цей підхід характеризується ітеративним вирішенням проблем, що дозволяє експериментувати з інноваційними рішеннями, отримувати негайний зворотний зв'язок і відповідно коригувати свої підходи [21].

Сутність підходу полягає у створенні на підґрунті принципів сталого розвитку низки інноваційних проектів задля формування концептуально нової моделі сталості соціально-економічної системи та трансформаційної зміни парадигми управління в горизонті методологічної концептуалізації принципів раціоналізації, резієлентності та оптимальності та практичної реалізації функції [10; 22]. При цьому головний «вектор змін» має бути спрямований на гнучку інтеграцію соціально-економічної системи у глобальний економічний простір, з урахуванням викликів та національного інтересу та створенням гнучкої міжрівневої та міжскладової взаємодії. На відміну від традиційних підходів «згори донизу», гнучке управління на макрорівні втілює динамічну та чутливу структуру, яка прагне швидко адаптуватися до мінливих потреб суспільства [16; 33]. Цей підхід передбачає соціокультурну трансформацію, наголошуючи на співпраці, ітеративному прийнятті рішень і зосередженні на доставці цінності громадянам. Стимулюючи міжсекторальне співробітництво, використовуючи інформацію, що базується на даних і, забезпечуючи безперервні цикли зворотного зв'язку, він трансформує екосистему управління в сторону здатності орієнтуватися в складнощах сучасного світу, вирішувати глобальні проблеми та покращувати загальні державні служби функції [7].

У такому разі, на мою думку, основними принципами практичної імплементації гнучкого підходу для вирішення ідеологічного протиріччя ціннісно-цільового балансу [8; 30; 37] при цьому є принципи:

- послідовності та безперервності, у відповідь на глобальні виклики та стохастичну невизначеність, закладені в основу моделі раціональних очікувань, підґрунтя якої складає принцип спадкоємності економічної політики, вирішення завдання міжчасового вибору між поточними втратами та майбутніми перевагами, між адміністративною чи гнучкою моделлю управління, між економічною доцільністю та екологічним балансом.

- побудови галузевих економічних політик навколо цілей сталого розвитку та з урахуванням генезису складових підсистем та національного інтересу.

- взаємоузгодженості, взаємного балансу та взаємної інтеграції між складовими підсистемами задля уникнення внутрішнього конфлікту між складовими сталого розвитку, спрямування рушійних сил всередині складових на досягнення ефекту емерджентності та гармонійності.

- компромісу у визначенні допустимих горизонтів зростання як між складовими сталого розвитку, так і між рівнями взаємодії.

– інтегрованості та адаптивності управління, яке забезпечує реалізацію економічної політики сталого, ґрунтується на основі взаємоузгодженості дій та балансу інтересів, через залучення у процеси розробки, реалізації та управління всіх учасників процесу на всіх етапах.

Якщо критично узагальнити дискусію навколо критики ідеології сталого розвитку, то можна побудувати певну таблицю (табл. 3). Вона ілюструє динаміку зміни фокусу уваги дослідників та активістів під впливом глобальних криз, технологічних інновацій та соціокультурних трансформацій. Цей методологічний зріз дозволяє побачити як концептуальні зрушення в розумінні сталості, так і практичні спроби втілити нові принципи та підходи в конкретних ініціативах та рухах.

Таблиця 3. – Методологічна динаміка наукових поглядів та практичних рухів щодо сталого розвитку: минуле, сьогодення та майбутнє

Table 3. – Methodological dynamics of scientific views and practical movements on sustainable development: past, present and future

Часовий період	Наукові погляди	Практичні рухи та ініціативи	Виклики та протиріччя
Останні 2-5 років	– Критика антропоцентризму та «ідеології розвитку» (Латур, Гаравей) – Аргументи на користь «економіки сталого стану», «degrowth» (Дж. Гікел) – Акцент на локалізацію, самодостатність громад, скорочення екологічного сліду – Пошук альтернативних моделей розвитку, які враховують планетарні межі та соціальну справедливість	– - Паризька угода щодо зміни клімату (2015) – Цілі сталого розвитку ООН (2015-2030) – Рух Fridays for Future, кліматичні страйки молоді – Експерименти з базовим безумовним доходом – Ініціативи зі скорочення харчових відходів та пластику – Розвиток циркулярної економіки, шерингових платформ	– Пандемія COVID-19 та її наслідки для здоров'я, економіки, нерівності – Прискорення кліматичних змін, екстремальні погодні явища – Загострення геополітичної напруженості, протекціонізм – «Криза довіри» до інституцій та експертизи – Цифровізація та її неоднозначний вплив на сталість
Сьогодення	– - Заклики до "зеленого" та інклюзивного відновлення після пандемії – Концепції «цифрової сталості», етики технологій – Дослідження взаємозв'язків між глобальними кризами (синдемія) – Увага до ролі культури, освіти, поведінкових змін у досягненні сталості – Ідеї більш гнучкого, адаптивного та контекстно-орієнтованого управління	– - European Green Deal (2020) – Обіцянки "вуглецевої нейтральності" від країн та корпорацій – Рух за «справедливий перехід» у енергетиці – Кампанії з деколонізації природоохоронних практик – Експерименти з регенеративним сільським господарством, пермакультурою – Ініціативи з розвитку «зеленої» інфраструктури в містах	– Нерівномірність відновлення після пандемії між країнами та соціальними групами – Невиконання кліматичних зобов'язань, ризик «зеленого камуфляжу» – Зростання енергетичної бідності та нерівного доступу до ресурсів – Конфлікт між коротко- та довгостроковими пріоритетами в умовах криз – Неготовність глобального управління до комплексних викликів

Часовий період	Наукові погляди	Практичні рухи та ініціативи	Виклики та протиріччя
На перспективу 10 років	– Розробка більш інтегрованих, міждисциплінарних моделей сталості – Дослідження планетарних кордонів та «безпечного операційного простору» для людства – Переосмислення показників розвитку «за межами ВВП» – Пошук балансу між глобальними цілями та локальними контекстами, потребами й можливостями – Розвиток партисипативних, інклюзивних підходів до управління з фокусом на співпрацю та створення цінності для громадян	– Впровадження гнучких, ітераційних методик управління, використання даних та постійного зворотного зв'язку – Розвиток «зеленого» транспорту, будівництва, промисловості – Поширення практик відповідального споживання, мінімалізму, «інтернету речей» – Зростання ролі міст та регіонів у досягненні сталості – Глобальні кампанії з адаптації до зміни клімату, захисту біорізноманіття – Експерименти з новими економічними моделями (наприклад, «економіка пончика»)	– Інерція наявних соціально-економічних систем та спротив трансформаційним змінам – Труднощі узгодження та координації зусиль на різних рівнях – Ризики «ребрендингу» старих практик під виглядом сталості – Загроза неконтрольованого розвитку нових технологій (ШІ, біотех тощо) – Ймовірність нових глобальних криз та «чорних лебедів», які можуть підірвати прогрес.

*Джерело: розробка автора.

*Source: author's development.

Ця таблиця може бути корисною для дослідників, політиків, громадських діячів та всіх, хто цікавиться питаннями сталого розвитку, як інструмент для систематизації знань, ідентифікації ключових трендів та викликів, а також пошуку можливих точок синергії між теорією та практикою. Вона може слугувати відправною точкою для подальших міждисциплінарних досліджень, розробки більш цілісних та адаптивних стратегій розвитку, а також інформування та мобілізації громадськості навколо актуальних проблем сталості.

Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. На основі проведених вище досліджень можна зробити такі висновки:

1) Ідеологічне протиріччя ціннісно-цільової орієнтації сталого розвитку полягає у неможливості існуючих моделей забезпечити взаємний баланс та доповнення між екологічною, соціальною та економічною складовими на різних рівнях – від глобального до локального. Це призводить до розбалансування принципів, на яких побудована система, та породжує ряд системних протиріч, що проявляються у внутрішніх конфліктах при досягненні цілісності, рівномірності, гнучкості та раціональності. Для вирішення цього протиріччя необхідно розробити нові підходи до управління, які б дозволили гармонізувати цілі та цінності сталого розвитку на всіх рівнях з урахуванням контексту та потреб кожної країни чи регіону.

2) Традиційні механізми компенсації протиріч сталого розвитку, такі як квотування ресурсів, фінансове стимулювання чи трансфер технологій, виявилися недостатньо ефективними та лише поглибили дисбаланс між глобальним та локальним рівнями. Фрагментарність, обмеженість та нерівномірність застосування цих інструментів породжують кризу довіри до спроможності існуючих моделей забезпечити справжню сталість та гармонійне зростання. Для відновлення цієї довіри потрібно критично переосмислити усталені підходи та розробити більш інклюзивні, адаптивні та контекстно-орієнтовані моделі, які б враховували специфіку та потреби кожної країни, залучали всіх стейкхолдерів та гнучко реагували на виклики сучасності.

3) Вирішення ідеологічних протиріч сталого розвитку вимагає концептуально нового підходу до побудови системи управління на основі принципів гнучкості, адаптивності та контекстної орієнтованості. Такий підхід має базуватися на інтегрованості, інтерактивності та співпраці всіх учасників процесу, з фокусом на створення цінності для громадян. Його сутність полягає у формуванні нової моделі сталості через низку інноваційних проєктів та трансформацію парадигми управління з урахуванням принципів раціональності, стійкості та оптимальності. Це дозволить експериментувати з різними рішеннями, швидко отримувати зворотний зв'язок та адаптуватися до мінливих умов задля досягнення цілей сталого розвитку.

4) Для успішної реалізації гнучкого підходу до управління сталим розвитком необхідно забезпечити наскрізну інтеграцію соціально-економічних систем у глобальний простір з урахуванням національних інтересів та створенням ефективної міжрівневої та міжсекторальної взаємодії. Це передбачає глибоку соціокультурну трансформацію, засновану на співпраці, ітеративному прийнятті рішень та орієнтації на потреби громадян. Стимулювання партнерства, використання даних та постійний зворотний зв'язок дозволять підвищити адаптивність та ефективність управлінських процесів. Лише через творче переосмислення підходів до сталого розвитку, гнучкість та врахування локальних контекстів ми зможемо вирішити його ідеологічні протиріччя та побудувати справедливе та процвітаюче майбутнє для всіх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ООН. Резолюція Генеральної Асамблеї 78/80-E/2023/64 «Прогрес у досягненні цілей сталого розвитку: на шляху до плану порятунку людей і планети, звіт Генерального секретаря (спеціальне видання)». (2023). Нью-Йорк, 27 квітня 2023 р. п. 50. URL: <https://surl.li/oslzur>
2. Agile Governance. (2024). Supported by Hertie School. Geneva: WEF. URL: <http://surl.li/pgpzaa>
3. Baker, S. (2016). Sustainable Development. 2nd Ed. London: Routledge.
4. Berry, F.S., Berry, W.D. (2018). Innovation and diffusion models in policy research. *Theories of the Policy Process* / eds. C.M. Weible, P.A. Sabatier. Abingdon: Routledge, 253–297.
5. Desai, B.H. (2023). The New York Summit SDG 2023: Rescue Plan for 2030 Agenda as a Wake-up Call for the Decision Makers. *Environmental Policy and Law*, vol. 53, 221–231.
6. Bouckaert, G., Chawdhry, U., Fraser-Moleketi, G., Meuleman, L., Pizani, M. (2018). Effective governance for sustainable development: 11 principles to put into practice. SDG Knowledge Hub, IISD. URL: <https://surl.li/svvrkt>

7. Chatfield, A.T., Reddick, C.G. (2018). Customer agility and responsiveness through big data analytics for public value creation: A case study of Houston 311 on-demand services. *Government Information Quarterly*, vol. 35, is. 2, 336–347. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.002>
8. De Roeck, F., Orbie, J., Delpitte, S. (2018). Mainstreaming climate change adaptation into the European Union's development assistance. *Environmental Science and Policy*, vol. 81, 36–45.
9. Dunlop, C.A. (2014). The possible experts: How epistemic communities negotiate barriers to knowledge use in ecosystems services policy. *Environment and Planning C: Government & Policy*, vol. 32, is. 2, 208–228.
10. Fangmann, J., Looks, H., Thomaschewski, J., Schon, E.-M. Agile transformation in e-government projects. (2020). *15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. IEEE. DOI: <https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9141094>
11. Glass, L.-M., Newig, J. (2019). Governance for achieving the Sustainable Development Goals: How important are participation, policy coherence, reflexivity, adaptation and democratic institutions? *Earth System Governance*, vol. 2.
12. Hickel, J. (2020). *Less is More: How Degrowth Will Save the World*. London: William Heinemann.
13. IEA PV Snapshot 2019. (2019). International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/reports/snapshot-of-global-pv-markets-2021>
14. IEA, Renewables 2020 Data Explorer – Analysis. 2021. (2021).
15. ITER, a reactor in France, may deliver fusion energy power as early as 2045. *The Economist*. (2019). URL: <https://www.economist.com/science-and-technology/2019/05/02/a-new-generation-of-reactors-will-start-producing-power-in-the-next-few-years>
16. IPCC. (2022). Summary for policymakers, technical summary and frequently asked questions, Climate change: Impacts, adaptation and vulnerability, Working Group II contribution to the Sixth Assessment Report of the IPCC. URL: <https://surl.li/syhytj>
17. Jann, W., Veit, S. (2021). Politics and Administration in Germany. *Public Administration in Germany* / ed. by S. Kuhlmann, I. Proeller, D. Schimanke, J. Ziekow. Cham: Palgrave Macmillan, 145–161.
18. Janssen, M., van der Voort H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, vol. 33, is. 1, 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
19. Jordan, A., Russel, D. (2014). Embedding the concept of ecosystem services? The utilisation of ecological knowledge in different policy venues. *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 32, is. 2, 192–207.
20. Medina, L. et al. (2023). Community voices on climate, peace, and security: Senegal, CGIAR FOCUS Climate Security. URL: <https://surl.li/lwlqvy>
21. Locatelli, G. et al. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, vol. 20, is. 1, 3–17.
22. Matinheikki, J., Naderpajouh, N., Aranda-Mena, G., Jayasuriya, S., Teo P. (2021). Befriending aliens: Institutional complexity and organizational responses in infrastructure public-private partnerships. *Project Management Journal*, vol. 52, is. 5, 453–470.
23. Mergel, I. (2023). Social affordances of agile governance. *Public Administration Review*. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13787>
24. Mergel, I., Ganapati, S., Whitford, A.B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, vol. 81, is. 1, 161–165. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
25. Mickwitz, P., Neij, L., Johansson, M., Benner, M., Sandin, S. (2021). A theory-based approach to evaluations intended to inform transitions toward sustainability. *Evaluation*, vol. 27, is. 3, 281–306.
26. Mitchell, D., Mitchell, S. (2023). Don't Go Chasing Waterfalls? How Complexity Demands More Agile Project Management Approaches to Municipal Strategy Implementation. *State and Local Government Review*. DOI: <https://doi.org/10.1177/0160323X231215056>

27. Next steps for a sustainable European future European action for sustainability. COM/2016/0739 final report. (2016). Brussels: EC.
28. OBLEY, S.J., Hametner, M., Gebhard, F. (2019). Sustainable Development in the European Union: Monitoring Report on Progress Towards the SDGs in an EU Context 2019. Luxembourg : Publications Office of the European Union.
29. Piketty, T. (2014). Capital in the Twenty-First Century. Cambridge : Belknap Press.
30. Quagliariello, M. (2009). Macroeconomic uncertainty and banks' lending decisions: the case of Italy. *Applied Economics*, vol. 41, is. 3. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840601007286>
31. Sachs, J.D. (2015). The age of sustainable development. New York: Columbia University Press
32. Stiglitz, J.E. (2015). Leaders and followers: Perspectives on the Nordic model and the economics of innovation. *Journal of Public Economics*, vol. 127, 3–16.
33. Schmidt, N.M., Fleig, A. (2018). Global patterns of national climate policies: Analyzing 171 country portfolios on climate policy integration. *Environmental Science and Policy*, vol. 84, 177–185.
34. Schoenefeld, J., Jordan, A.J. (2019). Environmental policy evaluation in the EU: Between learning, accountability, and political opportunities? *Environmental Politics*, vol. 28, is. 2, 365–384.
35. World Economic Forum. (2024). The global risks report. 19th ed. URL: <https://surl.li/zflgxx>
36. Simonofski, A., Ayed, H., Vanderose, B., Snoeck, M. (2018). From Traditional to Agile E-Government Service Development: Starting from Practitioners Challenges. *Agile E-Government Service Development*, 1–22.
37. Spaiser, V., Ranganathan, S., Swain, R.B., Sumpter, D.J.T. (2017). The sustainable development oxymoron: Quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, vol. 24, is. 6, 457–470.
38. UN DESA. (2020). SDG Good Practices: A Compilation of Success Stories and Lessons Learned in SDG Implementation. URL: <https://surl.li/ylboxy>
39. Valencia, F. (2013). Aggregate Uncertainty and the Supply of Credit. IMF Working Papers. No. 13/241.
40. Widmer, A. (2018). Mainstreaming climate adaptation in Switzerland: How the national adaptation strategy is implemented differently across sectors. *Environmental Science and Policy*, vol. 82, 71–78.
41. Ylinen, M. (2021). Incorporating agile practices in public sector IT management: A nudge toward adaptive governance. *Information Polity*, vol. 26, is. 3, 251–271.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 05.11.2024 р.

Gibadullin O. V.,

PhD in Public Administration, Director of HR at UBC Group, Kharkiv

7 Lermontovska street, Kharkiv, 61024, Ukraine

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>

IDEOLOGICAL CONTRADICTIONS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT: TOWARDS A NEW PARADIGM OF SUSTAINABILITY IN A RAPIDLY CHANGING WORLD?

Annotation. The article focuses on the possibilities of creative adaptation of the fundamental principles of sustainability to the realities of the modern world by resolving the ideological contradictions of the concept of sustainable development. The purpose of the article is to scientifically substantiate the possibility of building a context-oriented model of sustainable

development based on a flexible approach to management, which does not deny the fundamental principles of sustainability, but calls for their creative adaptation to the realities of the modern world. The author emphasizes that with the help of a flexible management model, a conceptual transformation of approaches to ensuring sustainability is possible, taking into account modern global challenges and the needs of national economies. The author argues that it is an adaptive approach to building management processes that will contribute to resolving the ideological contradictions of the concept of sustainable development and the formation of a context-oriented model of ensuring sustainability and harmonious growth in the future. The author notes that today the concept of sustainable development, which until recently was the mainstream and the basis for the formation of policies at the national and international levels, is experiencing a certain crisis of confidence and requires critical rethinking due to excessive abstraction, detachment from local realities and insufficient consideration of the specifics of different countries and regions. The article reveals the ideological contradictions of conceptual approaches to sustainable development as the basis of the internal imbalance of the system, the catalyst of intrasystem conflicts and the root cause of the modern worldview shift. Resolving ideological contradictions based on the modernization of approaches to building management processes allows us to offer a conceptual view of updating the concept of sustainable development in today's conditions.

Keywords: *flexible management, management philosophy, new world order, sustainable development, ideology, management principles.*

REFERENCES

1. United Nations. (2023, April 27). Resolution of the General Assembly 78/80-E/2023/64 "Progress in achieving the Sustainable Development Goals: Towards a plan to save people and the planet, report of the Secretary-General (special edition)". New York, p. 50. Retrieved January 3, 2025, URL: from <https://surl.li/oslzur> [in Ukrainian].
2. World Economic Forum. (2024). Agile Governance. Geneva: WEF. URL: <http://surl.li/pgpzaa>
3. Baker, S. (2016). Sustainable Development (2nd Ed.). London: Routledge.
4. Berry, F.S., & Berry, W.D. (2018). Innovation and diffusion models in policy research. In C.M. Weible & P.A. Sabatier (Eds.). *Theories of the Policy Process* (pp. 253–297). Abingdon: Routledge.
5. Desai, B.H. (2023). The New York Summit SDG 2023: Rescue Plan for 2030 Agenda as a Wake-up Call for the Decision Makers. *Environmental Policy and Law*, 53, 221–231.
6. Bouckaert, G., Chawdhry, U., Fraser-Moleketi, G., Meuleman, L., & Pizani, M. (2018). Effective governance for sustainable development: 11 principles to put into practice. SDG Knowledge Hub, IISD. URL: <https://surl.li/svvrkt>
7. Chatfield, A.T., & Reddick, C.G. (2018). Customer agility and responsiveness through big data analytics for public value creation: A case study of Houston 311 on-demand services. *Government Information Quarterly*, 35(2), 336–347. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.002>
8. De Roeck, F., Orbie, J., & Delpitte, S. (2018). Mainstreaming climate change adaptation into the European Union's development assistance. *Environmental Science and Policy*, 81, 36–45.
9. Dunlop, C.A. (2014). The possible experts: How epistemic communities negotiate barriers to knowledge use in ecosystems services policy. *Environment and Planning C: Government & Policy*, 32(2), 208–228.
10. Fangmann, J., Looks, H., Thomaschewski, J., & Schon, E.-M. (2020). Agile transformation in e-government projects. 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). IEEE. DOI: <https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9141094>
11. Glass, L.-M., & Newig, J. (2019). Governance for achieving the Sustainable Development Goals: How important are participation, policy coherence, reflexivity, adaptation and democratic institutions? *Earth System Governance*, 2.

12. Hickel, J. (2020). *Less is More: How Degrowth Will Save the World*. London: William Heinemann.
13. International Energy Agency. (2020, May 2). IEA PV Snapshot 2019. URL: <https://www.iea.org/reports/snapshot-of-global-pv-markets-2021>
14. International Energy Agency. (2021). *Renewables 2020 Data Explorer – Analysis*.
15. The Economist. (2019, May 2). ITER, a reactor in France, may deliver fusion energy power as early as 2045. URL: <https://www.economist.com/science-and-technology/2019/05/02/a-new-generation-of-reactors-will-start-producing-power-in-the-next-few-years>
16. Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). Summary for policymakers, technical summary and frequently asked questions, Climate change: Impacts, adaptation and vulnerability, Working Group II contribution to the Sixth Assessment Report of the IPCC. URL: <https://surl.li/syhytj>
17. Jann, W., & Veit, S. (2021). Politics and Administration in Germany. In S. Kuhlmann, I. Proeller, D. Schimanke, & J. Ziekow (Eds.), *Public Administration in Germany* (pp. 145–161). Cham: Palgrave Macmillan.
18. Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
19. Jordan, A., & Russel, D. (2014). Embedding the concept of ecosystem services? The utilisation of ecological knowledge in different policy venues. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(2), 192–207.
20. Medina, L., et al. (2023). Community voices on climate, peace, and security: Senegal, CGIAR FOCUS Climate Security. URL: <https://surl.li/iwlqvyy>
21. Locatelli, G., et al. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(1), 3–17.
22. Matinheikki, J., Naderpajouh, N., Aranda-Mena, G., Jayasuriya, S., & Teo, P. (2021). Befriending aliens: Institutional complexity and organizational responses in infrastructure public-private partnerships. *Project Management Journal*, 52(5), 453–470.
23. Mergel, I. (2023). Social affordances of agile governance. *Public Administration Review*. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13787>
24. Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A.B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
25. Mickwitz, P., Neij, L., Johansson, M., Benner, M., & Sandin, S. (2021). A theory-based approach to evaluations intended to inform transitions toward sustainability. *Evaluation*, 27(3), 281–306.
26. Mitchell, D., & Mitchell, S. (2023). Don't Go Chasing Waterfalls? How Complexity Demands More Agile Project Management Approaches to Municipal Strategy Implementation. *State and Local Government Review*. DOI: <https://doi.org/10.1177/0160323X231215056>
27. European Commission. (2016). Next steps for a sustainable European future European action for sustainability. COM/2016/0739 final report. Brussels: EC.
28. Obley, S.J., Hametner, M., & Gebhard, F. (2019). *Sustainable Development in the European Union: Monitoring Report on Progress Towards the SDGs in an EU Context 2019*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
29. Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. Cambridge: Belknap Press.
30. Quagliariello, M. (2009). Macroeconomic uncertainty and banks' lending decisions: the case of Italy. *Applied Economics*, 41(3). DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840601007286>
31. Sachs, J.D. (2015). *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press.
32. Stiglitz, J.E. (2015). Leaders and followers: Perspectives on the Nordic model and the economics of innovation. *Journal of Public Economics*, 127, 3–16.

33. Schmidt, N.M., & Fleig, A. (2018). Global patterns of national climate policies: Analyzing 171 country portfolios on climate policy integration. *Environmental Science and Policy*, 84, 177–185.
34. Schoenefeld, J., & Jordan, A.J. (2019). Environmental policy evaluation in the EU: Between learning, accountability, and political opportunities? *Environmental Politics*, 28(2), 365–384.
35. World Economic Forum. (2024). The global risks report (19th ed.). URL: <https://surl.li/zflgxx>
36. Simonofski, A., Ayed, H., Vanderose, B., & Snoeck, M. (2018). From Traditional to Agile E-Government Service Development: Starting from Practitioners' Challenges. *Agile E-Government Service Development*, 1-22.
37. Spaier, V., Ranganathan, S., Swain, R.B., & Sumpter, D.J.T. (2017). The sustainable development oxymoron: Quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 24(6), 457–470.
38. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2020). SDG Good Practices: A Compilation of Success Stories and Lessons Learned in SDG Implementation. URL: <https://surl.li/ylboxy>
39. Valencia, F. (2013). Aggregate Uncertainty and the Supply of Credit. *IMF Working Papers*, 13(241).
40. Widmer, A. (2018). Mainstreaming climate adaptation in Switzerland: How the national adaptation strategy is implemented differently across sectors. *Environmental Science and Policy*, 82, 71–78.
41. Ylinen, M. (2021). Incorporating agile practices in public sector IT management: A nudge toward adaptive governance. *Information Polity*, 26(3), 251–271.

The article was received by the editors 03.10.2024.

The article is recommended for printing 05.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-30>

УДК 351.88:327.7:341.11

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>

ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАГАТОРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Анотація. У статті розглядаються теоретичні засади інтегрованого багаторівневого управління, зокрема приділяється увага концепції управління, що орієнтоване на результат (Results-Based Management, RBM) та його ролі у забезпеченні ефективності багаторівневого управління в Україні. Обґрунтовано формування нової парадигми багаторівневого управління на основі конвергенції різних управлінських концепцій публічного управління у поєднанні з інтегрованими управлінськими підходами. Зазначено, що комплексний інтегрований підхід з одного боку, передбачає збереження базових демократичних принципів багаторівневого врядування, а з іншого, спрямований на стратегічну спрямованість, результатно-орієнтоване управління, управління якістю, управління ризиками та реагування на кризи для створення комплексної системи багаторівневого управління за умов невизначеності та гібридних загроз.

Запропонована інтеграція підходів Results-Based Management (RBM) та Total Quality Management (TQM) з метою підвищення ефективності кризового управління, що поєднує стратегічну спрямованість на результати з постійним вдосконаленням якості процесів. Це дозволить публічним організаціям не лише ефективно реагувати на кризи, але й запобігати їх виникненню через проактивне управління на різних рівнях, концентруючись в межах субнаціонального рівня, що включає регіональний, місцевий і локальний рівні, проводити постійний аналіз ризиків та вдосконалювати процеси, що сприятиме забезпеченню довгострокової стійкості публічних організацій в умовах невизначеності.

Ключові слова: багаторівневе управління, інтегрований підхід, належне врядування, управління орієнтоване на результат, управління якістю, ефективність кризового управління.

Як цитувати: Суворов В. П. Інтегровані підходи та інструменти забезпечення ефективності багаторівневого управління в кризових умовах. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 448–462. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-30>

In cites: Suvorov, V.P. (2024). Integrated approaches and tools for ensuring the efficiency of multilevel governance in crisis conditions. *State Formation*, no. 2 (36), 448–462. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-30> [in Ukrainian].

© Суворов В. П., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Сучасний світ характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, що зумовлює необхідність розробки нових підходів до багаторівневого управління за умов невизначеності і криз. Багаторівневе управління, яке засноване на інтеграції різних управлінських концепцій публічного управління, стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості та ефективності в умовах криз. Ця парадигма передбачає поєднання як різних концепцій публічного управління, так і усталених управлінських концепцій, що є традиційними у т.ч. для ринкового сектора: стратегічного управління, управління якістю, управління ризиками та інших підходів, які спрямовані на підвищення ресурсоефективності, що притаманно кризовому управлінню для удосконалення системи багаторівневого управління шляхом її адаптації до кризових умов та знаходження ефективних способів і засобів реагування на кризи.

Актуалізуючи проблему пошуку інтегрованих підходів до багаторівневого управління та конвергенції різних управлінських концепцій в кризових умовах та продовжуючи започатковане дослідження із зазначеної проблематики [9], слід зазначити, що запропоновані підходи мають певні відмінності від звичайного сприйняття багаторівневого врядування, як системи перманентної неієрархічної, взаємоперетинаючої взаємодії урядових структур, суб'єктів громадянського суспільства та структур бізнес середовища на різних рівнях – наднаціональному, регіональному, національному, субнаціональному, локальному – з метою обговорення, вироблення та реалізації публічної політики. За свідченням українських дослідників, зокрема О. Делія, Е. Зейтуллаєвої, А. Колодій, традиційний концепт багаторівневого врядування склався під впливом теорії мереж, доктрини доброго або належного врядування (Good Governance) та парадигми глобального врядування (Global Governance) [3; 4; 5]. При цьому, багатосуб'єктність у процесі прийняття управлінських рішень обумовлена переважно демократичними тенденціями розвитку суспільства. На нашу думку, за умов перманентної кризи, підходи до багаторівневого врядування мають бути трансформовані та передбачати передусім забезпечення його ефективності. При цьому важливо не зіпсувати базові принципи, на яких ґрунтується система багаторівневого врядування, але за перманентних кризових умов напевно більш доречним застосовувати термін багаторівневе управління.

Метою статті є теоретичне обґрунтування інтегрованих підходів і можливостей трансформації багаторівневого врядування та підвищення його ефективності на основі конвергенції концепцій публічного управління та інших сучасних концепцій управління, що є орієнтованими на результати в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Категорійною основою багаторівневого врядування є поняття Governance, що відноситься до «процесів взаємодії і прийняття рішень між суб'єктами, які беруть участь у колективних рішеннях і діях, які призводять до створення, зміцнення або відтворення соціальних норм і

інститутів» [21]. Governance – це всі процеси управління, будь то уряд, ринок або мережа, будь то сім'я, формальна або неформальна організація або територія, а також через закони, норми, владу або мову організованого суспільства [14]. Концепція належного врядування (Good Governance) має своєю метою максимальне розширення сфери участі суспільства в управлінні державою. У широкому розумінні «добре врядування» означає учасницьке, прозоре і підзвітне, відповідальне, ефективне та неупереджене врядування, яке побудоване на принципі верховенства права [6]. Тобто, акцентуючи увагу як на правових і соціальних, так і ринкових засадах реалізації публічної політики, відповідна концепція розглядає їх в єдиному комплексі визначальних чинників. Т. Безверхнюк визначає «добре», або належне врядування як механізм забезпечення функціонування суспільства як цілісної саморегульованої системи, спосіб реалізації публічної влади, завдяки якому досягаються: відповідність публічної політики потребам суспільного розвитку; реальна участь громадян у виробленні та реалізації публічної політики; об'єднання потенціалу всіх трьох секторів (влада, бізнес, громадськість); постійний контроль різних сегментів суспільства за публічною владою тощо [1].

Зважаючи на це і розуміючи суттєву відмінність соціально-орієнтованих і ринкових підходів зазначених суб'єктів належного врядування, що мають ознаки транснаціональних, актуальним є пошук дієвих механізмів взаємодії цих акторів задля підвищення ефективності реалізації публічної політики як у глобальному вимірі, так і на різних рівнях управління. На думку Д. Карамишева [22], багаторівневість управління, починаючи з глобального рівня і завершуючи локальним передбачає диференціацію таких основних рівнів, як: глобальний (світовий, міжнародний), регіональний (наднаціональний), міжнаціональний (транснаціональний), національний (урядовий), субнаціональний, територіальний (місцевий), локальний. Ці визначення потребують суттєвого наукового обґрунтування та окремого розгляду і можуть застосовуватися в залежності від контексту, у тому числі з урахуванням галузевих та інших ознак. Представництво у процесі глобального управління не тільки держави, а й інших акторів, як то неурядові організації, міжнародні корпорації може нести за собою певні ризики, пов'язані з тим, що немає впевненості у тому, що відповідні суб'єкти будуть розглядати у якості пріоритетів інтереси людства, а не працювати задля забезпечення власних, суто ринкових інтересів. При цьому, управлінські підходи, які відпрацьовані і застосовуються міжнародними корпораціями як компонент багаторівневої системи управління заслуговують на окремий розгляд і видаються значно ефективнішими саме стосовно управління персоналом, який не є концентрованим в межах окремої організації, що може бути надзвичайно важливим для відпрацювання міжрівневої взаємодії, моніторингу та контролю для отримання належних результатів в умовах розосередження людських, фінансових і технічних ресурсів для реалізації цілей і завдань багаторівневого управління.

У роботі «The New Governance: Governing without Government. From Government to Governance» [26] зазначається, що перехід від правління до урядування означає заміну традиційних ієрархічних форм організації владно-суспільних відносин так званими горизонтальними мережевими моделями управління суспільством, у якій управлінські повноваження передаються спеціалізованим специфічним установам, що створюються суспільними суб'єктами для виконання певних конкретних завдань і мають перехідне членство. У відповідності до Програми розвитку ООН (ПРООН) «Врядування та стійкий розвиток людського потенціалу» належному, або доброму врядуванню притаманні такі характерні риси та принципи, як: участь; верховенство закону; стратегічне бачення; відповідальність; справедливість; ефективність та результативність. Наголошується також на його прозорості, підзвітності, чутливості та неупередженості, гарантуванні визначення соціально-економічних і політичних пріоритетів на основі суспільного консенсусу [18]. Означені принципи є взаємозалежними та взаємодоповнюючими. Так доступна інформація означає більшу прозорість, ширшу участь та ефективніше ухвалення рішень. Широка участь сприяє обміну інформації, яка необхідна для ефективного ухвалення рішень та легітимності цих рішень. Своєю чергою легітимність означає ефективну імплементацію та сприяє подальшій участі [18].

На певну увагу у розв'язанні проблем багаторівневого управління заслуговують менеджмент-орієнтовані моделі публічного управління на основі концепції нового публічного менеджменту. Хоча, на думку А. Колодій, суттєві відмінності «врядування» від менеджмент-орієнтованих моделей публічного управління, надають підстави для позиціонування «врядування» як самостійного методологічного підходу, який базується на таких визначальних ознаках, як: пріоритет людини як суб'єкта і об'єкта управління; ефективний соціальний контроль залежний від рівня соціально-політичного, соціально-економічного і соціо-культурного розвитку суспільства; визначальний вплив громадських структур на процес формування та реалізації політичних рішень [5].

Оптимізація багаторівневого управління передбачає вироблення шляхів досягненні кращих результатів при зменшенні витрат, тобто підвищення ефективності управління. В основу раціоналізації нового, інтегрованого багаторівневого управління має бути закладено поширення проєктного підходу на функціонування глобальних утворень, міждержавних об'єднань та спільнот де будь яка діяльність розглядається як своєрідний проєкт з конкретними термінами (час), ресурсами (витрати), обсягом необхідних робіт, вимогами до якості [9]. Використовуючи процесний і проєктний підхід у налагодженні ефективної координації системи багаторівневого управління, досить важливим є саме процес алгоритмізації і доведення покрокового алгоритму розв'язання складних задач до суб'єктів реалізації програм і виконавців 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. При цьому, умовою розв'язання складних задач за допомогою налагодження ефективної системи координації є їх декомпозиція на відповідні підзадачі і вибір адекватних способів і засобів їх розв'язання у зазначений термін.

Не заперечуючи роль концепції «врядування» на формування інтеграційної політики європейської спільноти, урядових рішень і впливів неурядових інституцій в умовах багаторівневості, не менш визначальним чинником реалізації цієї політики є ефективність, що базується на застосуванні концепції управління портфелем проєктів (англ. project portfolio management). Розвиваючи саме прикладний аспект багаторівневого управління на основі процесного і проєктного підходів слід вказати на багатозадачність і керування одночасно різними програмами і проєктами суспільного розвитку на різних рівнях на основі концепції управління портфелем проєктів, що передбачає реалізацію стратегічних цілей багаторівневого управління, шляхом об'єднання різних програм і проєктів у збалансований портфель та налагодження системної координації між ними. Тому виникає потреба в оптимізації портфелю проєктів і координації дій, спрямованих на підвищення ефективності їх реалізації. При цьому, головною умовою формування портфелю проєктів для реалізації в системі багаторівневого управління має бути їх збалансованість за цілями, ключовими завданнями, ресурсами та виконавцями.

Продовжуючи започаткований інтегрований підхід до багаторівневого управління з використанням різних концепцій та інноваційних підходів за умов невизначеності і перманентної кризи у різних сферах суспільства [9] пропонуємо зосередити увагу на пошуку інструментів підвищення ефективності багаторівневого управління за умов невизначеності та криз на основі інтеграції різних управлінських концепцій публічного управління. Слід зазначити, що кризове управління передбачає оперативне застосування дієвих механізмів та відповідних інструментів реалізації публічної політики (організаційних, правових, соціальних, політичних, економічних, технологічних, комунікаційних), спрямованих на своєчасне запобігання та реагування на цілий спектр різноманітних кризових явищ, процесів та надзвичайних ситуацій різного рівня (від локального до глобального) на основі інтегрованого підходу [9], як до вибору адекватної моделі управління так і підвищення його ефективності, шляхом застосування різних його комбінацій, що можуть бути референтними, адаптованими та раціональними, враховуючи обмеження концентрації ресурсів за невизначених кризових умов.

Багаторівневе кризове управління передбачає інтеграцію різних рівнів управління (локальний, регіональний, національний, міжнародний) та різних концепцій для створення єдиної системи реагування на кризи. Основні етапи включають: координацію між рівнями управління на основі ефективної комунікації та взаємодії між різними рівнями управління, що передбачає швидке реагування на кризи [12]; інтеграцію концепцій: поєднання стратегічного управління, TQM [19; 25; 31], управління ризиками та RBM [16; 20; 30]

забезпечує комплексний підхід до кризового управління [15; 17]; моніторинг та аналіз результатів, що передбачає у т.ч. проведення систематичної оцінки ефективності антикризових заходів та дозволяє оперативно вносити корективи.

До основних управлінських підходів та інструментів, які слід розглядати під час розробки методології інтегрованого та ресурсоефективного управління [29], необхідно віднести зокрема: стратегічне планування з орієнтацією на довгострокові цілі, що дозволяє визначати ключові пріоритети та напрямки діяльності в умовах кризи; адаптивне управління, коли воно має бути настільки гнучким, щоби швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [24]; управління якістю та його постійне вдосконалення на основі концепції TQM [19; 25; 31], що забезпечує безперервне покращення процесів та є критично важливим для підвищення стійкості організацій у кризових умовах; орієнтація на клієнта, шляхом забезпечення високої якості послуг, що дозволяє зберігати довіру громадськості під час криз; управління ризиками з ідентифікацією та оцінкою ризиків, виходячи з того, що ефективно управління ризиками дозволяє запобігати виникненню криз або мінімізувати їх наслідки [20]; розробка антикризових планів на основі аналізу ризиків з визначенням конкретних заходів для реагування на потенційні загрози; результатно-орієнтоване управління (Results-Based Management - RBM) з фокусом на результати, що дозволяє оцінювати ефективність антикризових заходів через визначення ключових показників успіху [16; 28; 30], а також забезпечує чіткий механізм моніторингу та оцінки результатів, що є важливим для публічного управління [23].

Отже, багаторівневе кризове управління є ключовим інструментом для забезпечення стійкості та ефективності в умовах сучасних викликів, таких як пандемії, кліматичні зміни, економічні кризи та геополітична нестабільність. Ефективність такого управління залежить від визначення та дотримання певних критеріїв, які дозволяють оцінити результативність антикризових заходів на різних рівнях (локальному, регіональному, національному та міжнародному). Критеріями ефективності багаторівневого кризового управління слід вважати такі, як: оперативність реагування на кризи, що одночасно є одним із ключових критеріїв ефективності відповідних заходів, а також значно знижує негативні наслідки криз [15]; координація між рівнями управління, що забезпечує ефективну взаємодію між локальними, регіональними, національними та міжнародними інституціями і також є критично важливим для управління кризами [12]; адаптивність та гнучкість, оскільки здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є ключовим критерієм ефективності. Це включає можливість швидко змінювати стратегії та плани в умовах невизначеності [24]. Так, адаптивність урядових структур під час енергетичної кризи в Європі, а також пандемії, через COVID-19 дозволила мінімізувати наслідки для населення; прозорість та підзвітність перед громадськістю, що є важливими критеріями для підтримки довіри та легітимності антикризових заходів; ресурсна ефективність, оскільки раціональне використання ресурсів (фінансових, людських, технічних) є ключовим критерієм ефективності.

Це також передбачає ефективний розподіл ресурсів між різними рівнями управління [23]; оцінка результатів на основі використання результатно-орієнтованого підходу (Results-Based Management – RBM), що дозволяє оцінювати ефективність антикризових заходів через визначення ключових показників успіху. При цьому, оцінка результатів програм з відновлення економіки після криз дозволяє визначати найефективніші стратегії [23; 28].

У сучасних умовах трансформації публічного управління на особливу увагу потребують підходи, які забезпечують ефективність та результативність управлінських процесів. Одним із таких інноваційних підходів є управління, орієнтоване на результат (Results-Based Management, RBM) [16; 28; 30]. Ця концепція, що базується на досягненні результатів та їхньому впливі на суспільство, стає важливим інструментом для забезпечення ефективності багаторівневого публічного управління (multi-level governance, MLG) в Україні, оскільки є сучасним підходом до управління, який акцентує увагу на досягненні конкретних, значущих для суспільства результатів і передбачає чітке визначення цілей, завдань, індикаторів результативності та відповідальності за їх досягнення на всіх рівнях управління.

Концепція RBM [16; 28; 30] передбачає фокусування на досягненні визначених результатів, а не лише на виконанні процедур чи витрачанні ресурсів. Вона включає чітке визначення цілей, планування дій, моніторинг прогресу та оцінку впливу. У контексті багаторівневого управління (multi-level governance, MLG) в Україні, де триває процес реформування публічного управління і децентралізації, RBM може стати ключовим інструментом для забезпечення ефективності багаторівневого управління, сприяючи досягненню стратегічних цілей розвитку країни на різних рівнях їх реалізації, що дозволить забезпечити ефективну координацію між різними рівнями публічної влади, забезпечити узгодженість дій між різними рівнями влади та підвищити прозорість, підзвітність і відповідальність.

Як комплексний та ефективний підхід в системі багаторівневого управління, управління, орієнтоване на результат (RBM) [16; 28; 30] передбачає: чітке визначення цілей та завдань органами публічної влади всіх рівнів; визначення конкретних та вимірюваних індикаторів результативності для кожного завдання, що дозволить оцінити прогрес у досягненні цілей; систематичний моніторинг та оцінка досягнутих результатів, що дозволить вчасно коригувати дії; відповідальність за досягнуті результати на кожному рівні управління. Тож, RBM є ефективним інструментом багаторівневого управління, оскільки він дозволяє чітко бачити, які результати досягнуто завдяки діяльності органів публічної влади на кожному рівні управління.

Серед ключових механізмів, на які може впливати RBM [16; 28; 30], використовуючи відповідні інструменти можна зазначити такі, як: стратегічне планування, оскільки використання RBM застосовується для розробки стратегій розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях, що дозволяє забезпечити узгодженість цілей та результатів; моніторинг та оцінка, оскільки

впровадження систем моніторингу та оцінки результатів дозволяє відстежувати прогрес та вносити корективи в управлінські рішення; фінансове управління, оскільки використання RBM для розподілу бюджетних коштів на основі результатів може сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів.

Отже, управління, орієнтоване на результат (Results-Based Management, RBM) [16; 28; 30] є методологією стратегічного планування та моніторингу реалізації державної політики, що орієнтується на розв'язання нагальних суспільних проблем або задоволення потреб бенефіціарів, сфокусована на досягненні результату та дає змогу рухатись до нього у оптимальний спосіб. Перевагами цієї методології можна вважати [10; 11]: орієнтованість на результат, а не на процес, тобто на досягнення конкретних змін в житті людей; можливість застосування для планування різного рівня – від проєктів до стратегій, політик, концепцій тощо; орієнтованість на потреби та проблеми бенефіціарів – різних груп, на кого впливає ця політика; чіткий причинно-наслідковий зв'язок між результатами різного рівня. Проєктна фаза реалізації стратегій згідно концепції RBM передбачає збір проєктних ідей із залученням бенефіціарів і стейкхолдерів на основі визначення спроможності реалізувати проєкти за рахунок власних чи залучених зовні ресурсів. Сьогодні ця методологія застосовується урядами багатьох розвинених країн як основа для планування і розроблення державних політик, стратегій та визнана такими міжнародними організаціями, такими, як ОЕСР [10; 11; 13].

Успішними прикладами впровадження RBM в Україні [7; 8; 10; 11] є проєкти, що сприяють реформі децентралізації, яка передбачає передавання повноважень та ресурсів на місцевий рівень для забезпечення ефективного управління. В Україні вже є певний досвід впровадження RBM на різних рівнях управління. Зокрема, RBM використовується в діяльності деяких міністерств, відомств та органів місцевого самоврядування. Для успішного впровадження RBM в Україні необхідно врахувати кращий міжнародний досвід, зокрема досвід країн ЄС, які мають значний прогрес у застосуванні цього підходу до управління. Проєкт “Супровід урядових реформ в Україні” (SURGe), який реалізує ініціативу CLIR (Community-led Inclusive Recovery (Інклюзивне відновлення за лідерства громад) з підтримки територіальних громад у сталому, інклюзивному, соціальному та економічному відновлення [8], що фінансується за ініціативи Уряду Канади, визначив одним з пріоритетів співпраці розбудову спроможностей українських держслужбовців до стратегічного планування і з 2019 року допомагає інтегрувати методологію реалізації стратегії, починаючи з аналізу та оцінки потреб, визначення цілей, планування і завершуючи моніторингом реалізації державних політик на основі управління, орієнтованого на результат (Results-Based Management, RBM) [10; 11], що спрямована на удосконалення процесів стратегічного планування в Україні як на загальнонаціональному, так і на місцевому рівні, зокрема при підготовці Стратегій розвитку громад-учасниць ініціативи “Інклюзивне відновлення за лідерства громад” (CLIR) [8], у співпраці з Національним агентством України з

питань державної служби. На базі Вищої школи публічного управління НАДС організовано професійне навчання державних службовців з питань стратегічного планування за методологією RBM в рамках короткострокової програми підвищення кваліфікації «Управління, орієнтоване на результат» [7; 8; 10; 11].

Важливим компонентом забезпечення ефективності інтегрованого багаторівневого кризового управління є план впровадження стратегічних підходів до управління [27], який орієнтований на досягнення конкретних результатів та покращення ефективності багаторівневого управління, передусім на локальному рівні, тобто рівні окремої інституції, зокрема в органах публічної влади, інших організаціях публічної сфери [30]. План впровадження Results-Based Management (RBM) в організаціях публічної сфери може включати такі етапи: підготовчий етап, етап розробки стратегії, етап впровадження, моніторинг і оцінка, етап забезпечення постійного вдосконалення [28; 30]. Підготовчий етап передбачає зокрема, діагностику поточного стану, шляхом проведення аналізу існуючих процесів управління, виявлення слабких сторін та областей для вдосконалення; формування команди RBM, шляхом створення робочої групи, яка відповідатиме за впровадження RBM із залученням представників різних рівнів управління; навчання персоналу, шляхом проведення тренінгів та семінарів для ознайомлення працівників з принципами RBM. Етап розробки стратегії RBM передбачає: визначення цілей та результатів, шляхом формулювання конкретних цілей, які мають бути досягнуті, та визначення ключових показників успіху (KPI), а також, розробку плану дій, шляхом створення детального плану, який включає етапи впровадження, відповідальних осіб, терміни та ресурси. Етап впровадження RBM передбачає: впровадження принципів RBM: застосування основних принципів RBM, таких як орієнтація на результати, прозорість та підзвітність; оптимізацію процесів, шляхом перегляду та вдосконалення ключових процесів для забезпечення їх ефективності та результативності; впровадження системи моніторингу, шляхом розробки механізмів для регулярного збору та аналізу даних щодо досягнення цілей. Моніторинг та оцінка є етапом, під час якого здійснюється регулярний моніторинг, шляхом проведення періодичних оцінок ефективності впроваджених заходів, а також забезпечується корекція плану, шляхом внесення змін до плану впровадження RBM на основі результатів моніторингу. Етап забезпечення постійного вдосконалення передбачає створення культури результативності, шляхом формування організаційної культури, яка підтримує постійне вдосконалення та орієнтацію на результати, а також, мотивації працівників, шляхом розробки системи заохочень для працівників, які активно беруть участь у впровадженні RBM.

Отже, інтегроване багаторівневе управління може передбачати поєднання різних підходів, наприклад управління орієнтоване на результат (Results-Based Management – RBM) [16; 28; 30] та постійне вдосконалення управління якістю (Total Quality Management – TQM) [19; 25; 31], що стає все більш актуальним у сучасних умовах глобальної конкуренції та необхідності підвищення

ефективності публічних організацій. Якщо RBM орієнтоване на досягнення конкретних результатів, то TQM фокусується на постійному вдосконаленні якості процесів. Впровадження TQM в організацію потребує інтегрованого підходу, включаючи оцінку готовності, навчання персоналу, визначення ключових процесів, залучення клієнтів та регулярний моніторинг. Цей процес може суттєво підвищити якість послуг і продукції, що у своїй компанії підвищить задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність організації. Інтеграція цих двох підходів дозволяє створити комплексну систему управління, яка забезпечує як стратегічну спрямованість, так і оперативну ефективність. Ключовими факторами успіху під час запровадження цих підходів є всеосяжність процесів завдяки залученню всіх виконавців, які задіяні в процесі управління і технологічність процесів завдяки застосуванню сучасних технологій для збору та аналізу даних, що значно підвищує ефективність зазначених підходів.

Таким чином, кризове управління є критично важливим аспектом сучасного багаторівневого управління, особливо в умовах нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Інтеграція підходів Results-Based Management (RBM) та Total Quality Management (TQM) може підвищити ефективність управління кризами, поєднуючи стратегічну спрямованість на результати з постійним вдосконаленням якості процесів. Це дозволить публічним організаціям не лише ефективно реагувати на кризи, але й запобігати їх виникненню через проактивне управління на різних рівнях, концентруючись в межах субнаціонального рівня, що включає регіональний, місцевий і локальний рівні. Отже, інтегрований підхід сприятиме підвищенню ефективності багаторівневого управління за рахунок поєднання стратегічного планування та оперативного вдосконалення, що дозволить досягти вищих результатів, швидко та ефективно реагувати на кризи, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, проводити постійний аналіз ризиків та вдосконалювати процеси, що сприятиме забезпеченню довгострокової стійкості публічних організацій в умовах невизначеності.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.

Нова парадигма багаторівневого управління на основі конвергенції різних управлінських концепцій публічного управління у поєднанні з інтегрованими управлінськими підходами спрямована на забезпечення розвитку суспільства, забезпечення ефективності всіх управлінських ланок на всіх рівнях управління за умов раціонального розподілу та використання наявних ресурсів, а також стійкості в умовах перманентної кризи та гібридних загроз. Такий комплексний інтегрований підхід з одного боку, передбачає збереження базових демократичних принципів багаторівневого врядування, а з іншого, спрямований на стратегічну спрямованість, результатно-орієнтоване управління, управління якістю, управління ризиками та реагування на кризи для створення комплексної системи багаторівневого управління за умов невизначеності та гібридних загроз.

Ключовими перевагами інтегрованого підходу до багаторівневого управління є комплексність завдяки інтеграції різних концепцій і забезпеченню всебічного підходу до управління кризами; гнучкість, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі; ефективність, оскільки поєднання стратегічного планування, управління якістю та управління ризиками забезпечує високу ефективність заходів та належну взаємодію на всіх управлінських рівнях. При цьому, ефективність є визначальною перевагою інтегрованого підходу до багаторівневого управління і залежить від дотримання ключових критеріїв, таких як оперативність реагування, координація між рівнями управління, адаптивність, прозорість, оцінювання ресурсів та результатів. Ці критерії дозволяють створювати стійкі системи управління, здатні ефективно протистояти сучасним викликам.

Управління, орієнтоване на результат (Results-Based Management - RBM), є інноваційним механізмом, який може значно підвищити ефективність багаторівневого управління в Україні. Впровадження RBM сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку країни, забезпечить прозорість та підзвітність органів влади, а також сприятиме ефективному використанню ресурсів. Серед основних викликів для впровадження RBM в Україні – недостатній рівень інституційної спроможності, обмежені ресурси та недостатня координація між різними рівнями управління. Для подолання цих викликів необхідно: зміцнити інституційну базу місцевого самоврядування; забезпечити фінансову підтримку регіональних ініціатив; розвивати цифрову інфраструктуру для підвищення ефективності управління. Інтегроване управління на основі RBM та TQM є потужним інструментом для підвищення ефективності та забезпечення стійкості як територій, так і окремих організацій публічного сектора у кризових умовах. Цей підхід дозволяє поєднувати стратегічну спрямованість на результати з оперативним вдосконаленням якості, що з одного боку забезпечує стійкий розвиток, а з іншого – ефективне управління кризами та запобігає їх виникненню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхнюк Т. М., Саханенко С. Є., Топалова Е. Х. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.
2. Глебова А. О., Карчевський Б. О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 352–356.
3. Делія О. В. Governance як концептуальний підхід до розуміння публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=869>
4. Зейтуллаєва Е. Багаторівневості як теоретичний концепт та методологія управління суспільними процесами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Том 2. № 83. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021>
5. Колодій А. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 10. С. 1–22.

6. Кохалик Х. М. Добре врядування: принципи та ознаки. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 33. С. 50–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_33_7
7. НАДС запроваджує на державній службі інструменти управління, орієнтованого на результат (Results-Based Management). НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-zaprovdzhuie-na-derzhavnii-sluzhbi-instrumenty-upravlinnia-orientovanoho-na-rezultat-results-based-management>
8. Проєкт «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe). Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/donors/surge>
9. Суворов В. П. Інтегроване багаторівневе врядування і конвергенція концепцій публічного управління в умовах глобальних викликів. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 98–109. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08>
10. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Європейські орієнтири у розбудові державної служби. URL: <https://center.gov.ua/pres-tsentr/materials/itemlist/search> (дата звернення 08.10.2024).
11. RBM методологія у стратегічному плануванні громади: як досягати результатів замість планувати процеси. Децентралізація. *Проєкт SURGe*. URL: <https://decentralization.ua/news/18703> (дата звернення 08.10.2024).
12. Ansell C., Boin A. Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*. 2019. 51 (7). DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
13. Baubion C. OECD Risk Management: Strategic Crisis Management. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2013. No. 23. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/5k41rbd1l7r7-en>
14. Bevir Mark. Governance: A very short introduction. Oxford : Oxford University Press, 2012. 132
15. Boin A., Lodge M. Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration and a Handbook Applying RB concepts and tools for a better urban future ion. *Public Administration*. 2016. 94(2). С. 289–298. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12264>
16. Bongs Lainjo. Results Based Management (RBM): An antidote to program management. *Journal of administrative and business studies*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.20474/jabs-5.1.5>
17. Deming W. E. Out of the crisis. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology. MIT Press. 1986.
18. Governance for sustainable human development. A UNDP policy document. United Nations Development Programme. 1997. January. URL: <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>
19. Hananta S. A., Susyanti J. Implementation of Total Quality Management (TQM). *Organizations and Business. International Journal of Economics and Management Research*. 2024. 3 (2). С. 322–332. DOI: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i2.227>
20. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. London: Kogan Page Publishers. 2018. URL: <https://books.google.co.uk/books?hl=en&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=16.%09Hopkin>
21. Hufty Marc. Investigating Policy Processes: The Governance Analytical Framework (GAF). In: Wiesmann, U., Hurni, H., et al. eds. Research for Sustainable Development: Foundations, Experiences, and Perspectives. Bern : Geographica Bernensia. 2011. 403–24.
22. Karamyshev D. Global development imperatives: focus on Global Governance. *Public Administration and Regional Development*. 2018. (2). С. 365–388. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.02.365>
23. Kusek J. Z., Rist R. C. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. World Bank Publications. 2015. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/638011468766181874/pdf/296720PAPER0100steps.pdf>

24. Mintzberg H. Managing the Myths of Health Care. Berrett-Koehler Publishers. 2017.
25. Oakland J. S. Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases (4th ed.). Routledge. 2014. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315815725>
26. Rhodes R. A. The New Governance: Governing without Government. From Government to Governance / Bellamy R. and Palumbo A.(eds.). Ashgate. 2010, 3–4.
27. UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. United Nations Development Programme. 2009. URL: <https://mandeguidelines.iom.int/sites/g/files/tmzbdl2306/files/2023-03/pme-handbook.pdf>
28. UN-Habitat (2017) Results-Based Management Handbook. Applying RBM concepts and tools for a better urban future. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2019/05/un-habitat_rbm_handbook_complete_0_0.pdf
29. Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. Performance management in the public sector (2nd Edition) Masters in Public Management : Routledge. 2015.
30. Wael Omran Aly. A Framework for Results Based Management to The Public Sector in Egypt: Challenges and Opportunities. *Journal of Public Administration and Governance*. 2015. 5 (4). DOI: <https://doi.org/10.5296/jpag.v5i4.8406>
31. Yong J., Wilkinson A. The state of total quality management: a review. *The International Journal of Human Resource Management*. 1999. 10 (1). C. 137–161. DOI: <https://doi.org/10.1080/095851999340684>

Стаття надійшла до редакції 08.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 10.10.2024 р.

Suvorov V. P.,

Candidate of Sciences in Public Administration,

Assistant Professor of the Department of Public Health and Health Care Management,

Kharkiv National Medical University,

4 Nauky Avenue, Kharkiv, 61000, Ukraine

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

INTEGRATED APPROACHES AND TOOLS FOR ENSURING THE EFFICIENCY OF MULTILEVEL GOVERNANCE IN CRISIS CONDITIONS

Annotation. The article examines the theoretical foundations of integrated multilevel governance, in particular, the concept of results-based management (RBM) and its role in ensuring the effectiveness of multilevel governance in Ukraine is discussed. The formation of a new paradigm of multilevel governance based on the convergence of various management concepts of public administration in combination with integrated management approaches is substantiated. It is noted that a comprehensive integrated approach, on the one hand, involves preserving the basic democratic principles of multilevel governance, and on the other, is aimed at strategic orientation, results-based management, quality management, risk management and crisis response to create a comprehensive system of multilevel governance under conditions of uncertainty and hybrid threats. The integration of Results-Based Management (RBM) and Total Quality Management (TQM) approaches is proposed to increase the effectiveness of crisis management, combining a strategic focus on results with continuous improvement of the quality of processes. This will allow public organizations not only to effectively respond to crises, but also to prevent their occurrence through proactive management at different levels, focusing on the subnational level, which includes regional, local and subnational levels, to conduct continuous risk analysis and improve processes, which will help ensure the long-term sustainability of public organizations in conditions of uncertainty.

Keywords: *multi-level governance, integrated approach, good governance, results-based management, total quality management, crisis management effectiveness.*

REFERENCES

1. Bezverkhnyuk, T., Sakhanenko, S.E., Topalova, E.Kh. (2008). European standards of governance at the regional level. Odesa: ORIDU NADU. 328 p. [in Ukrainian].
2. Glebova, A.O., Karchevsky, B.O. (2015). Quality management systems in the enterprise under the conditions of European integration processes. *Global and national problems of economy*. no. 8. 352–356. [in Ukrainian].
3. Deliia, O.V. (2015). Governance as a conceptual approach to understanding public administration. *State administration: improvement and development*, no. 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=869> [in Ukrainian].
4. Zeytullaeva, E. (20210). Multilevelness as a theoretical concept and methodology for managing social processes. *Current problems of public administration*, vol. 2. no. 83, 15–20. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021> [in Ukrainian].
5. Kolodiy, A. (2012). The concept of public (new) governance in its application to democratic and transitional systems. *Democratic governance: Scientific bulletin*. is. 10, 1–22. [in Ukrainian].
6. Kohalyk, Kh.M. (2012). Good governance: principles and characteristics. *Effectiveness of public administration*. is. 33, 50–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_33_7 [in Ukrainian].
7. NADS introduces results-based management tools in the civil service. NADS. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-zaprovadzhuie-na-derzhavnii-sluzhbi-instrumenty-upravlinnia-orientovanoho-na-rezultat-results-based-managemen> t Accessed July 31, 2023. [in Ukrainian].
8. Project “Support for Government Reforms in Ukraine” (SURGe). Decentralization. URL: <https://decentralization.ua/donors/surge> [in Ukrainian].
9. Suvorov, V.P. (2024). Integrated multi-level governance and convergence of public administration concepts in the face of global challenges. *State Construction*, no. 1 (35), 98–109. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08> [in Ukrainian].
10. Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union. (2024). European Guidelines in the Development of the Civil Service. URL: <https://center.gov.ua/pres-tsentr/materials/itemlist/search> Accessed October 08, 2024. [in Ukrainian].
11. RBM Methodology in Strategic Community Planning: How to Achieve Results Instead of Planning Processes. (2024). Decentralization. SURGe Project URL: <https://decentralization.ua/news/18703> Accessed October 02, 2024.
12. Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society* 51(7). DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
13. Baubion, C. (2013). “OECD Risk Management: Strategic Crisis Management”. *OECD Working Papers on Public Governance*, no. 23, OECD Publishing, Paris, DOI: <https://doi.org/10.1787/5k41rbd1l7r7-en>
14. Bevir Mark (2012). Governance: A very short introduction. Oxford: Oxford University Press, 132.
15. Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration to look applying R concepts and tools for a better urban future ion. *Public Administration*, 94(2), 289–298. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12264>
16. Bongs Lainjo (2019). Results Based Management (RBM): An antidote to program management. *Journal of administrative and business studies*. DOI: <https://doi.org/10.20474/jabs-5.1.5>
17. Deming, W.E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology. MIT Press.
18. Governance for sustainable human development. A UNDP policy document. United

- Nations Development Programme. 1997. January. URL: <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>
19. Hananta, S.A., Susyanti, J. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) in Organizations and Business. *International Journal of Economics and Management Research* 3(2):322-332. DOI: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i2.227>
 20. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page Publishers. URL: <https://books.google.co.uk/books?hl=en&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=16.%09Hopkin>
 21. Hufty Marc. (2011). Investigating Policy Processes: The Governance Analytical Framework (GAF). In: Wiesmann, U., Hurni, H., et al. eds. *Research for Sustainable Development: Foundations, Experiences, and Perspectives*. Bern : Geographica Bernensia. 403–24.
 22. Karamyshev, D. (2018). Global development imperatives: focus on Global Governance. *Public Administration and Regional Development*, (2), 365–388. DOI: <https://doi.org/10.26693/pard2018.02.365>
 23. Kusek, J.Z., Rist, R.C. (2015). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. World Bank Publications. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/638011468766181874/pdf/296720PAPER0100steps.pdf>
 24. Mintzberg, H. (2017). *Managing the Myths of Health Care*. Berrett-Koehler Publishers.
 25. Oakland, J.S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315815725>
 26. Rhodes, R.A. (2010). The New Governance: Governing without Government. From Government to Governance / Bellamy R. and Palumbo A.(eds.) : Ashgate/ pp. 3–4.
 27. UNDP (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. United Nations Development Programme. URL: <https://mandeguidelines.iom.int/sites/g/files/tmzbd12306/files/2023-03/pme-handbook.pdf>
 28. UN-Habitat (2017). *Results-Based Management Handbook. Applying RBM concepts and tools for a better urban future*. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2019/05/un-habitat_rbm_handbook_complete_0_0.pdf
 29. Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd Edition) *Masters in Public Management*.: Routledge.
 30. Wael Omran Aly (2015). A Framework for Results Based Management to The Public Sector in Egypt: Challenges and Opportunities. *Journal of Public Administration and Governance* 5(4). DOI: <https://doi.org/10.5296/jpag.v5i4.8406>
 31. Yong, J., Wilkinson, A. (1999). The state of total quality management: a review. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 137–161. DOI: <https://doi.org/10.1080/095851999340684>

The article was received by the editors 08.09.2024.

The article is recommended for printing 10.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-31>
УДК 351

Штиршов Олександр Миколайович,
кандидат наук з державного управління, доцент
Чорноморського національного університету імені Петра Могили
навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування,
вулиця 68 Десантників, 10, м. Миколаїв, 54000, Україна
e-mail: bratislava@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Сухорукова Анна Леонідівна,
кандидат наук з державного управління, доцент
Миколаївського національного аграрного університету,
вулиця Георгія Гонгадзе, 9, м. Миколаїв, 54000, Україна
e-mail: a.l.sukhorukova83@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) ЯК ФАКТОР ЙОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЗМІН

Анотація. У статті проаналізовано особливості реалізації корпоративного іміджу та його вплив на функціонування підприємства (організації). Створення іміджу охоплює всі аспекти роботи організації та вимагає належного управління всіма зацікавленими сторонами. Ось чому організації, які розуміють використання та цінність якісного корпоративного іміджу, вважають це питанням стратегії, маркетингу та балансу. Саме цінність, яку надає їй організація, визначає акцент управління. Зазначено що автори під корпоративним іміджем розуміють важливий інструмент у діяльності організації, адже він формує уявлення про неї у зовнішньому середовищі, включаючи клієнтів, партнерів, співробітників і суспільство загалом.

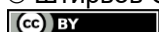
У контексті дослідження корпоративний імідж запропоновано розглядати з чотирьох різних підходів, а саме «дзеркальний», «поточний», та «множинний» імідж. Кожен із них відображає певну інтерпретацію корпоративного іміджу, репутації чи сприйняття підприємству. Їх можна розглядати як миттєву інтерпретацію іміджу підприємства в той чи інший момент її різними зацікавленими сторонами.

Зазначено що важливим фактором впливу на розвиток корпоративного іміджу є корпоративна культура, тому що розглядаючи культурні аспекти корпоративного іміджу відзначимо що усі підприємства мають культуру. Культура включає набір спільних цінностей, вірувань, поглядів, звичаїв, норм, особистостей і етносу, які описують підприємство чи суспільство. Культуру можна розглядати як унікальний спосіб ведення справ підприємством.

Як цитувати: Штиршов О. М., Сухорукова А. Л. Особливості процесу формування та управління корпоративним іміджем підприємства (організації) як фактор його розвитку в умовах змін. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 463–476. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-31>

In cites: Shtyrov, O.M., Sukhorukova, A.L. (2024). Features of the process of formation and management of the corporate image of an enterprise (organization) as a factor of its development in conditions of change. *State Formation*, no. 2 (36), 463–476. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-31> [in Ukrainian].

© Штиршов О. М., Сухорукова А. Л., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

У ході аналізу розкрито низку факторів які прямо або опосередковано впливають на корпоративний імідж зокрема це психологія групи на підприємстві, корпоративні ради, корпоративне лідерство, корпоративні управлінські здібності, корпоративна самосвідомість і національна відповідність, корпоративне стратегічне планування та встановлення цілей, корпоративна мотивація, корпоративний організаційний клімат, корпоративна реклама тощо.

Зроблено висновки про те що корпоративний імідж – це сприйняття, яке має зацікавлена сторона підприємства щодо самого підприємства. Це не завжди є реальністю, але це має бути загальний погляд на підприємство цієї аудиторії. Крім того, імідж не є константою. Він піддається змінам, оскільки реагує на стимули, нову інформацію, якість продукту, поведінку працівників, стилі управління, зміну власності/керівництва, інтенсивність реклами та інші аспекти маркетингової комунікації, реструктуризацію капіталу та зміни в розташуванні підприємства тощо.

Ключові слова: *корпоративний імідж, управління корпоративним іміджем, організаційна культура, підприємство, управління.*

Постановка проблеми. Загально відомо що будь-яке підприємство або організація, яка прагне отримати частку ринку, повинна звертати увагу на сприйняття громадськістю підприємства (організації), продукту/послуги, а також галузі, в якій вона працює. Це розуміння в умовах посилення конкуренції привернуло увагу до того факту, що для успішного маркетингу будь-якого продукту потрібно більше, ніж розробка хорошого продукту. Крім того, слід належним чином розробити методи маркетингових комунікацій, і це включає корпоративний імідж, брендинг, або сприйняття.

Створення іміджу охоплює всі аспекти роботи підприємства (організації) та вимагає належного управління всіма зацікавленими сторонами. Ось чому підприємства (організації), які розуміють використання та цінність якісного корпоративного іміджу, вважають це питанням стратегії, маркетингу та балансу. Саме цінність, яку надає їй підприємство (організація), визначає акцент управління.

Історично склалося так, що до еволюції ринкової економіки в окрему власну дисципліну важливість іміджу підприємства (організації) визнавалась першочерговою необхідністю для виходу на будь-який ринок і збереження частки ринку. З часом вона поступово еволюціонувала від репутації окремого приватного чи роздрібного торговця/дилера до репутації корпоративної юридичної особи. Таким чином сусідський ювелір, який створив репутацію хорошої та якісної роботи, привернув більшу підтримку. Традиційний банкір (лихвар), який не займався лихварством і здобув репутацію за те, що дотримувався своїх слів, мав більше людей, які довіряли йому свої гроші та цінності. Подібним чином продавець на ринку, який використовував стандартні та прийнятні міри та продавав якісний продукт, створив імідж, який плекали покупці, забезпечуючи їх підтримку. Тому не дивно, що в сучасних економіках, як у розвинутих, так і в країнах, що розвиваються, корпоративні підприємства витрачають час, зусилля та ресурси на створення позитивного, привабливого іміджу, ведучи свій бізнес, щоб служити суспільству.

Вищевикладене показує, що з давніх часів імідж завжди був цінним і корисним як стратегія для досягнення корпоративних цілей. У міру того як сучасні підприємства (організації) зростали питання іміджу стало більш помітним і набуло стратегічного та маркетингового значення. Конкуренція в сучасних ринкових умовах є ще одним важливим фактором, який привернув увагу підприємства (організації) до важливості створення іміджу, репутації чи сприйняття.

Фактор іміджу вважається необхідним для того, щоб підприємства (організації) вижила на висококонкурентному сучасному ринку, який включає багато конкуруючих організацій та підприємств і багато досвідчених клієнтів, які знають, чого хочуть, і які повинні приймати раціональні рішення, вибираючи різноманітні товари та послуги. Ось чому серйозне занепокоєння з приводу іміджу та розвитку виникає в основному серед підприємств та (організацій) особливо в умовах кризи та глобальних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади корпоративного іміджу його характеристика та складові були об'єктом дослідження різних науковців. Зокрема праці С. Бондаренка, Г. Костюка, К. Литвиненко, Ю. Плонської, К. Погосяна, В. Сторожук та інших.

Невирішені частини проблеми. Нині розробленість теоретичних засад корпоративного іміджу у вітчизняній науці залишається недостатньою. Це зумовлено тривалою самоізолюваністю наукової спільноти від світового досвіду, відсутністю соціального запиту на розробку цієї проблеми в минулому, а також складністю й багатоаспектністю самого поняття корпоративного іміджу у сфері управління підприємством (організацією). Така ситуація підкреслює нагальну потребу у глибокому вивченні методів його формування та ефективної реалізації.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи корпоративний імідж як предмет нашого дослідження ми ставимо перед собою завдання дослідити шляхи та засоби впливу корпоративного іміджу на управління підприємством (організацією). Особливо доречним є розгляд появи визначення «імідж» та «корпоративний імідж» та його тлумачення науковцями.

Західні науковці відмічають що вперше термін «імідж» було застосовано в контексті дослідження ділового успіху у 60-х роках XX ст. американським економістом Болдуїном.

Нині у науковому обігу існує багато різних визначень іміджу так науковець В. Сизоненко зазначає, що імідж – це «позитивний образ будь-якої фірми, що формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, післяпродажний сервіс». [7].

Слушним є визначення дослідників О. Лозовського та І. Дрончака про те що «імідж є однією з ключових складових конкурентоспроможності організації та базовою передумовою її успішної діяльності. Він спрямований на конкретну соціальну групу, відображає актуальні потреби й запити аудиторії на певний

момент часу. Імідж є гнучким і ситуативним, здатним адаптуватися до змін обставин, водночас зберігаючи свою цілісність. Його формування має соціально-психологічну природу та залежить від соціального контексту, емоційних і когнітивних очікувань аудиторії» [1].

Можна також погодитись з Л. Орбан-Лембрик що імідж «це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) [3].

На думку Г. Почепцова «корпоративний імідж, – простежується скрізь в імені, в емблемі або символі, в уніформі працівників, у зовнішньому вигляді готової продукції, в архітектурі, у публікаціях фірми та багато у чому іншому» [4].

Також варто наголосити що створення та формування корпоративного іміджу передбачає комунікативний вплив на аудиторію, який є мовленнєвою дією адресанта. Цей вплив керується чіткою цільовою установкою комунікації та спрямований на зміну мислення, психоемоційних станів та оцінок адресата стосовно певних явищ або об'єктів, зокрема підприємства (організації), його діяльності та цінностей. Такий вплив здійснюється незалежно від типу комунікативної взаємодії та включає не тільки вербальні, а й невербальні засоби.

Під корпоративним іміджем розуміють важливий інструмент у діяльності підприємства (організації), адже він формує уявлення про нього у зовнішньому середовищі, включаючи клієнтів, партнерів, співробітників і суспільство загалом.

На підставі аналізу наукових джерел можемо виокремити характеристики корпоративного іміджу:

- цілісність – імідж підприємства (організації) є сукупністю різних аспектів, що створюють єдину картину.
- емоційність – імідж викликає певні емоційні реакції у отримувачів, що може впливати на їх ставлення до підприємства (організації).
- реальність та сприйняття – імідж базується як на реальних характеристиках підприємства (організації), так і на тому, як їх інтерпретують отримувачи.
- соціальна значущість – важливі аспекти іміджу мають бути актуальними та значущими для цільової аудиторії.

Тобто ефективно сформований корпоративний імідж сприяє зміцненню довіри до підприємства (організації), підвищенню її конкурентоспроможності та створенню довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Підкреслимо: корпоративний імідж не завжди є позитивним. В той же час він може бути як сприятливим, так і несприятливим, в ситуації коли він сприятливий, це сильний маркетинговий інструмент, інакше це може бути серйозною проблемою.

У контексті дослідження власне корпоративного іміджу його також можна розглядати з чотирьох інших підходів. Ми можемо говорити про

«дзеркальний», «поточний», та «множинний» імідж які представлені на рис. 1. Кожен із них відображає певну інтерпретацію корпоративного іміджу, репутації чи сприйняття підприємства (організації). Їх можна розглядати як миттєву інтерпретацію іміджу підприємства (організації) в той чи інший момент її різними зацікавленими сторонами. Розглянемо кожен з них детальніше.



Рисунок 1. – Види корпоративного іміджу.

Figure 1. – Types of corporate image.

Дзеркальний імідж виражається через імідж підприємства (організації), особливо той, який лідери вважають сторонніми враженнями про підприємство (організацію). Це може бути ілюзія, породжена бажаним за дійсне, оскільки бракує знань і розуміння зовнішньої (громадської) думки.

Поточний імідж виражається через уявлення людей за межами підприємства (організації), і воно може ґрунтуватися на досвіді або відсутності негативної інформації, розумінні та незнанні.

Множинний імідж виражається крізь образ бажання, якого керівництво хоче досягти або відобразити. Іноді це не стільки сприятливий або бажаний образ, скільки справжній.

Низка образів або іноді кілька осіб, філій або офісів можуть створювати окремий імідж, який не відповідає єдиному іміджу для всього підприємства (організації). Це відбувається там, де питання іміджу не регулюється централізовано або де він не вважається дуже важливим активом (нематеріальним) для маркетингу та корпоративної ефективності.

Розглядаючи культурні аспекти корпоративного іміджу наголосимо що усі підприємства (організації) мають культуру. Культура включає набір спільних цінностей, вірувань, поглядів, звичаїв, норм, особистостей і етосу, які описують організацію чи суспільство. Культуру можна розглядати як унікальний спосіб ведення справ підприємством (організацією).

У контексті нашого дослідження слушною є думка Ж. Нестеренко про те що «сукупність чітко визначених уявлень про цінності та управлінські принципи – це і є корпоративна культура» [6].

Підтримуємо також визначення Т. Ділла який зазначає що корпоративна культура це «сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо» [13].

Отже доцільність розглядати корпоративний імідж у зв'язку з його культурними умовами пов'язано з тим фактом що успіх часто визначається зв'язками між культурою підприємства (організації) та стратегіями корпоративного виживання. Насправді завдання стратегічного менеджменту сьогодні полягають у внесенні змін у корпоративний імідж, корпоративну культуру та індивідуальні настрої, необхідні для підтримки формулювання, впровадження та оцінки стратегій.



Рисунок 2. – Складові корпоративної культури.
Figure 2. – Components of corporate culture.

Корпоративна культура включає в себе наступні складові рис. 2. Головною у системі складових елементів є мета та місія які формують та скеровують підприємство (організацію) на реалізацію поставлених завдань. Формальні процедури покликані унормувати процес реалізації та подальшого розвитку корпоративної культури, колективні та індивідуальні цінності слугують важливим ресурсом корпоративної культури для підтримання належного рівня культури на підприємстві (організації). Неформальні процеси це неписані правила та норми, які регулюють поведінку людей у процесі роботи. Вони визначають звичні та прийняті способи дій у межах підприємства (організації), такі як послідовність виконання завдань, характер робочих контактів між співробітниками, а також форми та методи обміну інформацією. Неформальні процеси часто є ключовими для підтримки ефективності роботи, адаптації працівників і створення сприятливої корпоративної культури.

У цьому ракурсі корпоративну культуру можна розглядати як складний і парадоксальний феномен що стійка до змін та яка не має універсального визначення. Культура проявляється у своїй багатоманітності та визначається різними способами: парасолька, айсберг; ідеї, звичаї та вірування, які поділяють певна група; відчуття правильного способу життя; широкий набір прийнятних моделей поведінки. Таким чином, корпоративна культура – це концепція, яка охоплює тонкі, невловимі та переважно несвідомі сили, які формують робоче місце та впливають на імідж підприємства (організації). Культурні продукти, такі як цінності, вірування, обряди, ритуали, церемонії, міфи, історії, легенди, мова, метафори, символи, логотипи, герої є інструментом які виступають як важелі, що стратегічно можна використовувати для впливу та керування корпоративним іміджем.

Розглянемо в контексті нашого дослідження низку різних факторів що впливають на корпоративний імідж його формування та розвиток.

- Психологія групи. Корпоративний імідж можна розглядати з точки зору стратегічного планування, яке розглядає підприємство (організацію) цілісно як групу. Корпоративна організація, таким чином, є психологічною робочою групою, яка усвідомлює кожного члена групи, має спільну мету та взаємодіє один з одним у своєму прагненні до спільної мети. Щоб побудувати сприятливий корпоративний імідж, підприємство (організація) повинна демонструвати набір якостей психологічної групи:

- Корпоративні ради як самокерована та самокеруюча робоча група що має спільну мету, є тимчасовою, незалежною та самообліковою. Корпоративна рада з такими психологічними якостями зазвичай створює хороший корпоративний імідж.

- Корпоративне лідерство. Оскільки лідерство це психологічна концепція, що включає лідера та послідовників, причому перший знаходиться попереду, показуючи другим правильний шлях до визначеної мети. Ефективна корпоративна рада забезпечує два типи лідерства для членів організації та стратегічне лідерство для конкурентів на глобальному ринку.

- Корпоративні управлінські здібності: так само, як і в лідерстві, корпоративне правління має демонструвати як внутрішні, так і стратегічні управлінські здібності, щоб досягти успіху в розвитку конкурентних переваг.

- Корпоративна самосвідомість і національна відповідність: кожне підприємство (організація) в країні створюється для задоволення патріотичних потреб і національних інтересів, які переважно мають економічний характер, і тому її філософія, місія та діяльність спрямовані на задоволення своїх національних інтересів. Тому кожне підприємство (організація) знає свою місію, знає, напрямок руху, і весь час планує стратегії, як цього досягти.

- Корпоративне стратегічне планування та встановлення цілей: ці два психологічні види діяльності є мотиваційними та орієнтованими на майбутнє. Вони включають постійне зосередження на корпоративній місії, сканування майбутнього, встановлення довгострокових цілей і складання довгострокових і короткострокових планів для досягнення цілей і просування до місії.

- Розробка корпоративної політики та реалізація політики яка вимагає колективного прийняття рішень, вирішення проблем і здібностей у керівництва компанії.

- Корпоративна мотивація вона включає в себе здатність, керівництва розвивати та підтримувати високу самотивацію або моральний дух у собі, високу мотивацію та відданість внутрішніх споживачів, а також високий рівень привабливості, прихильності та задоволення серед зовнішніх споживачів і зацікавлених сторін. Мотивація працівників до корпоративної лояльності та підвищення продуктивності.

- Корпоративний організаційний клімат це переважно позитивний і сприятливий організаційний клімат що містить (емоційну атмосферу, ставлення та взаємовідносини в організації) та зазвичай призводить до розвитку позитивного іміджу організації.

- Корпоративна реклама яка є психологічною діяльністю, оскільки в ній ви прагнете вплинути та привернути увагу інших людей, почуття, емоції, мотивацію, ставлення та вибір поведінки позитивно щодо ваших товарів і послуг. Тому справжня ефективна реклама створює хороший корпоративний імідж.

Таким чином можемо стверджувати що позитивний імідж підприємства (організації) зазвичай підтримується здатністю керівництва успішно керувати двома типами відносин: перший власне самими людськими відносинами або здатністю працювати через людей, які складають команду, і з ними усе підприємство або (організація) та другий що включає зв'язки з громадськістю, або здатність підтримувати сприятливі стосунки та прихильність з усіма зацікавленими сторонами та широким суспільством. Реалізація цих відносин буде більш дієвою якщо ефективно керувати корпоративною культурою яка є важливим та ефективним інструментом що впливає на здатність керівництва не тільки підтримувати унікальну філософію, переконання та цінності

підприємства (організації), але й змінювати старі переконання та цінності, щоб пристосувати нові.

Важливим є також здатність корпоративного комплексного управління якістю (TQM) яке є одним із факторів, що сприяють корпоративному іміджу, що виявляється у здатності керівництва успішно керувати загальною якістю на своєму підприємстві або (організації). Висока якість сприяє суспільному визнанню, повазі та довірі. Змістовний вплив та справжня розбудова іміджу відбувається також через корпоративне управління враженнями та сприйняття громадськістю. Варто наголосити що позитивний корпоративний імідж часто створюється здатністю керівництва формувати та підтримувати справжнє враження про підприємство або (організацію), яке змушує суспільство сприймати останню як важливу та релевантну.

У той же час варто пам'ятати про комунікаційну здатність корпоративної інформації яка у сучасну інформаційну епоху має високу здатність надавати, використовувати та захищати свої відповідні інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) які у сукупному додатку створюють гарний корпоративний імідж підприємства чи (організації) в країні. Сьогодні ІКТ – це ресурс, який змушує розвивати конкурентні переваги.

При цьому маємо відзначити важливу роль здатності підприємства чи (організації) створювати та підтримувати колективну гармонію для успішного вирішення керівництвом скарг, конфліктів і криз між працівниками та зацікавленими сторонами, і це робить підприємство чи (організацію) привабливою для громадськості особливо це актуалізується рівнем розвитку корпоративної організаційної трансформації яка виявляється через здатність підприємства чи (організації) постійно й успішно керувати змінами, стати такою, яка навчається, і успішно трансформувати себе з ієрархічної структури в самокеровану командну групу, що є найбільш прийнятним показником глобального корпоративного успіху на сучасному етапі.

Результатом вищезазначених кроків має стати формування нової філософії діяльності яка має передбачати постійне задоволення потреб усіх споживачів, клієнтів і зацікавлених сторін, пов'язаних з підприємством чи (організацією), робити її дуже привабливою, а розробка стратегії для досягнення цієї мети має бути прибутковою психологічною діяльністю, яка в майбутньому має здатність розвивати нові конкурентні переваги, підтримувати існуючі та бути показником глобального корпоративного успіху.

Нині більшість експертів вважає, що належну увагу слід приділити управлінню іміджем. З цієї причини деякі практики виступають за те, щоб керівництво, департамент, що виконує функції створення корпоративного іміджу, було посадою вищого керівництва. Це з огляду на те, що на цьому рівні відповідальна посадова особа зможе зробити необхідний внесок у формулювання політики, яка формує її імідж. У індустрії фінансових послуг імідж має бути головним, оскільки сприятливе чи несприятливе сприйняття та впевненість або відсутність впевненості, що впливає з репутації, може

створити або зіпсувати патронаж клієнтури. Сприйняття клієнтами довіри до безпеки та компетентності є результатом сприятливо розвиненого іміджу.

Ця точка зору частково виконується у фінансовій галузі. Наприклад, у Центральному банку Нігерії (CBN) керівник відділу корпоративних справ, який також керує питаннями іміджу, є помічником директора. Але в інших банках діє інша система, особливо в банках нового покоління. У деяких банках першого покоління керівники відділів корпоративних справ змогли піднятися до рангу генерального директора і вище. Порівняно з іншими секторами економіки, виробничий сектор випереджає у розумінні важливості питання управління. Отже, більшість керівників відділів, відповідальних за корпоративний імідж у виробничих компаніях, входять до складу ради компаній. Рада директорів, керівництво та персонал підприємства чи (організації) відіграють певну роль у покращенні корпоративного іміджу свого підприємства чи (організації).

Керівництво підприємства чи (організації) несе відповідальність за розробку та зосередження на корпоративній філософії та місії, які керують їх продуктивністю. Складання плану дій, яких має дотримуватися підприємство чи (організація) в сферах, які мають фундаментальне значення для її виживання, процвітання та належного функціонування. Забезпечення якісного корпоративного управління – якісного корпоративного лідерства та стратегічного управління. Розробка корпоративних цілей, завдань і стратегій. Забезпечення високого рівня корпоративної ефективності та організаційного зростання. У такому форматі відбувається підтримання сприятливого корпоративного організаційного клімату та виробничої гармонії. Розвиток відповідних конкурентних переваг на ринку послуг. Забезпечення та використання відповідних інформаційних та комунікаційних технологій у корпоративних операціях.

Зважаючи на велику кількість вищевказаних факторів та особливостей які впливають на формування корпоративного іміджу, варто наголосити на важливій ролі керівництва. Адже керівництво несе відповідальність за повсякденну діяльність підприємства чи (організації). Завдяки якості управління, стилю керівництва, прозорості та підзвітності керівництво допоможе покращити корпоративний імідж підприємства чи (організації). Крім того, керівництво допоможе підприємству чи (організації) самооцінити та, якщо необхідно, перевірити свою діяльність за допомогою так званого корпоративного аудиту або корпоративної самооцінки. Корпоративна самооцінка або самоаудит має на меті оцінити позицію підприємства чи (організації), щоб визначити, де вона знаходиться, куди рухається згідно з поточними планами та програмами, якими мають бути її цілі та чи потрібно переглянути плани для досягнення цих цілей. У більшості підприємств чи (організацій) цілі та політика застарівають та врешті-решт втрачають актуальність. Якщо підприємство чи (організація) не змінює курс, не покращує свій імідж відповідно до змін соціального, технічного, економічного та

політичного середовища, вона втрачає рейтинг, кадри та інші вимоги для подальшого існування. Самоаудит надає керівництву можливість вирішити цю проблему.

Для повної оцінки корпоративної ідентичності (іміджу) підприємство чи (організація) повинна за допомогою управлінських дій дивитися на себе як на цілісну структуру, аналізуючи сильні та слабкі сторони в кожній функціональній сфері - управління, маркетинг, фінанси, розробка продукту, зв'язки з громадськістю та інші операційні сфери. Вона повинна зосередити увагу на своїх споживачах і на тому, що вони хочуть і можуть купити; на його технологічні, можливості та фінансові ресурси. Крім того, слід враховувати цінності, погляди, прагнення та упередження керівників вищої ланки, оскільки вони впливають на імідж. Проведення таких періодичних оцінок є відповідальністю керівництва.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Отже під іміжем ми розуміємо певне враження, яке складається у суспільстві (громадян) про продукти/послуги підприємства чи (організації) та його поведінку щодо відповідної аудиторії, тобто клієнтів, співробітників, зацікавлених сторін і установи, де він працює.

Виходячи з багатозначності поняття «імідж» та в контексті дослідження корпоративного іміджу визначаємо також імідж як сприйняття відповідними зацікавленими сторонами особистості та поведінки власне самого підприємства чи організації.

Ці визначення, хоч і різняться за своїм підходом, мають спільну цілі тому що згідно проведеного аналізу корпоративний імідж – це сприйняття, яке має зацікавлена сторона підприємства чи організації щодо організації. Це може бути видатись не реальним, але це має формуватись через загальний погляд на організацію цієї аудиторії. Крім того, імідж не є константою. Він піддається змінам, оскільки реагує на стимули, нову інформацію, якість продукту, поведінку працівників, стилі управління, зміну власності/керівництва, інтенсивність реклами та інші аспекти маркетингової комунікації, реструктуризацію капіталу та зміни в розташування підприємства чи (організації) тощо.

На підставі аналізу низки факторів що впливають на формування та розвиток корпоративного іміджу можемо зробити наступні висновки:

1) для того щоб покращити корпоративний імідж підприємства чи організації, необхідно зміцнювати особистість, лідерство працівників та організаційну культуру як екзогенні фактори з якістю обслуговування як проміжною змінною;

2) для розвитку особистості необхідно вдосконалювати показники, які ще слабкі, а саме: сумлінність, невротизм, відкритість до досвіду та підтримувати або розвивати такі показники як екстравертність і приємність;

3) для того щоб розвинути лідерство, необхідно покращити показники, які ще слабкі, а саме відповідальність, мужність, чесність та слухання, і зберегти або розвинути визначальний показник: співчуття;

4) для розвитку організаційної культури, необхідно покращити показники, які ще є слабкими, а саме: інноваційність у роботі, орієнтованість на результати роботи та орієнтованість на команду, а також підтримувати або розвивати індикатори розширення можливостей HR в організації, відповідність правилам і адаптація до змін;

5) для розвитку та підвищення якості обслуговування необхідно покращити показники, які ще є слабкими, а саме надійність, впевненість і матеріальність, а також зберегти або розвинути такі показники як чуйність та емпатія.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лозовський О. М., Дрончак І. В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 101–104.
2. Палеха Ю.І. Іміджологія : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Європейський ун-т. Київ : Вид-во Європейського університету, 2004. 323 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
4. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз : навч. посібник. Київ, 2000. 373 с.
5. Шевченко В. С. Роль та місце іміджу лідера в ефективному управлінні сучасними організаціями. *Соціальна економіка*. 2017. 52 (2), 157–161. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2016-52-24>
6. Нестеренко Ж. Зближення корпоративної стратегії розвитку й корпоративної культури та його значення. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 2004. 3 (6), С. 137–142.
7. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: довідник. Київ : Знання-Прес, 2007. 440 с.
8. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. та ін. Корпоративна культура : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
9. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. № 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf
10. Черушева Г. Б. Роль корпоративного іміджу в системі управління. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*. 2023. 2 (30-02). С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-30-00-001>
11. Полторак А. С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнесорганізацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ, 2021. С. 158–176. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>
12. Домбровська С. М., Антонова Л. В., Штиршов О. М., Коссе А. Є. Соціальна відповідальність держави як антикризова компонента публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 21. С. 624–641.
13. Deal T. Culture: a new look through old lenses. Texas : Academy of Management Executive, 2003.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 19.09.2024 р.

Shtyrov O. M.,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration Petro Mohyla Black Sea National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: bratislava@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Sukhorukova A. L.,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management and Marketing Mykolaiv National Agrarian University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: a.l.sukhorukova83@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

FEATURES OF THE PROCESS OF FORMATION AND MANAGEMENT OF THE CORPORATE IMAGE OF AN ENTERPRISE (ORGANIZATION) AS A FACTOR OF ITS DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF CHANGE

Annotation. The article analyzes the features of the implementation of corporate image and its impact on the functioning of the enterprise. Creating an image covers all aspects of the organization's work and requires proper management by all stakeholders. That is why organizations that understand the use and value of a quality corporate image consider it a matter of strategy, marketing and balance. It is the value that the organization gives it that determines the emphasis of management. It is noted that the authors understand corporate image as an important tool in the organization's activities, because it forms an idea of it in the external environment, including customers, partners, employees and society as a whole.

In the context of the study, corporate image is proposed to be considered from four different approaches, namely "mirror", "current", and "multiple" image. Each of them reflects a certain interpretation of the corporate image, reputation or perception of the enterprise. They can be considered as an instant interpretation of the image of the enterprise at a particular moment by its various stakeholders.

It is noted that an important factor influencing the development of corporate image is corporate culture, because when considering the cultural aspects of corporate image, we note that all enterprises have a culture. Culture includes a set of common values, beliefs, attitudes, customs, norms, personalities and ethos that describe an enterprise or society. Culture can be considered as a unique way of conducting business by an enterprise. The analysis revealed a number of factors that directly or indirectly affect corporate image, in particular, group psychology at the enterprise, corporate boards, corporate leadership, corporate management skills, corporate self-awareness and national compliance, corporate strategic planning and goal setting, corporate motivation, corporate organizational climate, corporate advertising, etc.

It was concluded that corporate image is the perception that an interested party of the enterprise has of the enterprise itself. This is not always a reality, but it should be a general view of the enterprise of this audience. In addition, image is not a constant. It is subject to change as it responds to stimuli, new information, product quality, employee behavior, management styles, changes in ownership/management, advertising intensity and other aspects of marketing communication, capital restructuring and changes in the location of the enterprise, etc.

Keywords: *corporate image, corporate image management, organizational culture, enterprise, management.*

REFERENCES

1. Lozovskyi, O.M., Dronchak, I.V. (2016). Formation of the image of the enterprise as an element of competitiveness. *Molodyi vchenyi, vol.1 (28)*, 101–104. [in Ukraine].
2. Palekha, Yu.I. (2004). Imageology: a textbook for students of higher education. Yevropeiskiy un-t. Kyiv: European University Press. [in Ukraine].

3. Orban-Lembrik, L.E. (2003). Management psychology: a guide. Kyiv: Akademvydav. [in Ukraine].
4. Pocheptsov, G.G. (2000). Public Relations: A Textbook. Kyiv. [in Ukraine].
5. Shevchenko, V.S. (2017). The role and place of the leader's image in the effective management of modern organizations. *Sotsialna ekonomika*, 2017, 52 (2), 157–161. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2016-52-24> [in Ukraine].
6. Nesterenko, Zh. (2004). Convergence of corporate development strategy and corporate culture and its significance. *Derzhava ta rehiony. Seriya: ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 3 (6), 137–142. [in Ukraine].
7. Syzonenko, V.O. (2007). Modern Entrepreneurship: Handbook. Kyiv: Knowledge-Press. [in Ukraine].
8. Khaet, G.L., Yeskov, O.L., Kovalevsky, S.V. (2003). Corporate culture: a textbook. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukraine].
9. Synytska, O.I., Biletska, O.O. (2011). Organizational or corporate culture: theoretical approaches to the interpretation of concepts. *Ekonomichni nauky*, vol. 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf [in Ukraine].
10. Cherusheva, G.B. (2023). The role of corporate image in the management system. *Suchasna inzheneriia ta innovatsiini tekhnolohii*, 2 (30-02), 3–9. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-30-00-001>
11. Poltorak, A.S., Sukhorukova, A.L., Burkovska, A.I. (2021). Cybersecurity in the system of transformation of business organization management. Transformation of business organization management: modern trends and challenges: collective monograph. Kyiv. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf> [in Ukraine].
12. Dombrovska, S., Antonova, L., Shtyrov, O., Kosse, A. (2023). Social responsibility of the state as an anti-crisis component of public administration. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, no. 21, 624–641. [in Ukraine].
13. Deal, T. (2003). Culture: a new look through old lenses. Texas: Academy of Management Executive.

The article was received by the editors 12.08.2024.

The article is recommended for printing 19.09.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-32>
УДК 330.341.1

*Олійник Назар Олександрович,
аспірант*

*Державного університету «Житомирська політехніка»,
вулиця Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005, Україна
e-mail: exsnaz@gmail.com <https://orcid.org/0009-0002-3789-6587>*

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ПАРАДИГМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

Анотація. Удосконалено інноваційну парадигму управління інноваційним розвитком регіонів через стратегічний підхід, що взаємозв'язує всі ланки в єдиному напрямку – вертикальній інтеграції та динамічному розвитку стратегічного лідерства та повної координації інновацій, що: створюють великі можливості у бізнесі; враховують не лише технологічну, а й соціальну користь, а не лише безпосередню вигоду; не враховують стадію розробки фундаментальних ідей; інноваційні знання враховують соціальні процеси, трансформацію знань в результаті взаємодії формалізованого та неформалізованого знань, орієнтацію на експорт високотехнологічної продукції; заснування на єдності технологічних та нетехнологічних інноваціях учасників у часі та просторі, взаємопроникненні, вбудовуванні технологій, знаннях, економіці екосистеми.

Ключові слова: *інноваційна парадигма, стратегічний підхід, управління інноваційним розвитком регіонів.*

Постановка проблеми. Критики виділяють у якості основного недоліку орієнтованість на економіку країн із західною моделлю розвитку, що характеризуються незначною часткою держави у валовому регіональному продукті, розвиненим ринком праці та капіталу, країни, що розвиваються, залишаються в менш вигідному становищі [1].

Метою дослідження є удосконалення інноваційної парадигми управління інноваційним розвитком регіонів через стратегічний підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цей аргумент є одним з найважливіших. Крім цього, дослідники методики не погоджуються і з самою концепцією конкурентоспроможності. Так, П. Кругман вважає, що оцінювати конкурентоспроможність у світовій економіці не так і небезпечно, а конкуренція країн зовсім інша, ніж у компаній [2].

Як цитувати: Олійник Н. О. Аналіз інноваційних парадигм управління інноваційним розвитком регіонів. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 477–485. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-32>

In cites: Oliynyk, N.O. (2024). Analysis of innovative paradigms of management of innovative development of regions: theoretical basis. *State Formation*, no. 2(36), 477–485. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-32> [in Ukrainian].

Інші вчені вважають, що така концепція не сприяє зближенню країн, спільним інтересам, а навпаки, сприяє їхньому протистоянню на зовнішньому ринку [3]. Він також звернув увагу на багато недоліків методик розрахунків індексів конкурентоспроможності міжнародних організацій.

Країна може змінити свій індекс конкурентоспроможності залежно від структурних показників своєї економіки, тобто під впливом зовнішніх факторів на стратегічні для неї ресурси, наприклад, різких змін цін на системоутворюючу сировину, що суперечить концепції конкуренто-спроможності. До того ж, як зазначають автори [4], не можна точно відповісти, що рейтинги СЕФ та INSEAD вимірюють зростання саме конкурентоспроможності, а не іншого з 98 показників розвитку тієї чи іншої країни (раніше до 2018 року показників було 114). Немає чіткого розуміння вектора розвитку, методика лише констатує становище країн, не даючи прогнозів, і навіть, за деяких здійснених у 2018 році змін у методиці, можливі й негативні моменти, оскільки самі зміни унеможливають оцінку динаміки індексу за індикаторами, які змінюються, тобто ускладнюється сумісність таких показників.

Дослідники все частіше говорять про вимір рейтингу країни за допомогою інших показників, включаючи навіть таку концепцію, як «щастя» (Макгрегор та Пау) [5]. Для ефективної реалізації стратегії розвитку, заснованої на інноваціях, в нових умовах потрібен всеосяжний підхід до ІР та його напрямів, з більш широкими можливостями та стратегічним баченням для підтримки та покращення інноваційного розвитку регіонів (Су та Чен) [6] та системи передачі технологій (Коуен, Зінов'єва) [7]. На думку Р. Констанца, навіть після глобальної фінансової кризи 2008 основний вимір розвитку, ВВП, ігнорує соціальні витрати, вплив на навколишнє середовище та нерівність доходів [8]. Загалом, основним критерієм розбіжності думок щодо методики розрахунку вважається різний погляд на використання як основний індикатор валового внутрішнього продукту (ВВП) за обмінним курсом на душу населення. Проведений у роботі аналіз економіки країн, які очолюють рейтинг за глобальним індексом конкурентоспроможності (ГІК), при розгляді індексу зростання валового внутрішнього продукту (базовий – 2000 рік) до 2020 року за паритетом купівельної спроможності (ПКС) та номінальним ВВП, а також темпами зростання ВВП розвинених країн, підтверджує цей висновок.

Коефіцієнти паритету купівельної спроможності є альтернативним способом розрахунку обмінного курсу між країнами, проте не показують дійсну картину їх економічного розвитку. Це свідчить про наявність умовної конвергенції (бідні країни ростуть швидше за багатих за інших рівних умов, тобто зростання країни відбувається тим швидше, чим далі вона знаходиться від власного стійкого стану), властивої сировинним економікам, що розвиваються.

Тут необхідна парадигма вбудовування та ув'язування інноваційного розвитку у визначальні підсистеми економічної системи. У зв'язку з цим, можна відзначити, що у своїх дослідженнях Д. Норт і Р. Томас [9] зазначали, що такі фактори, як інновації, людський капітал, ресурсозбереження тощо, самі

представляють економічне зростання, тобто є результатом, а чи не причинами економічного зростання. Далі автори стверджують, що така можливість реалізується за рахунок ефективної економічної організації, що створює сприятливі умови для економічного зростання [9]. Іншими словами, для забезпечення економічного зростання економіки необхідні структурна, технологічна, соціальна модернізація та відповідні інструменти управління. При цьому, розглядаючи регіональний розвиток, вітчизняні та зарубіжні дослідники наголошують на нерівномірності у розвитку територіальних утворень, можливість існування диспропорцій, як наслідок, йде нерівномірний розвиток інноваційної діяльності в різних регіонах у рамках однієї країни. Тому орієнтація на інноваційну модель розвитку потребує змін самої інноваційної спрямованості в управлінні, визначення та орієнтації вектора стратегічного інноваційного розвитку, цілей, механізмів та пріоритетів розвитку. Таким чином, інноваційний розвиток та темпи зростання економіки взаємопов'язані. Це означає, що в аналітичній роботі необхідно подолати існуючий, явно застарілий підхід, який вивчає мікро- та макроекономічні показники ізольовано один від одного. Дуже мало уваги приділяється системній аналітиці, пов'язаної з оцінкою соціально-економічних відносин, що виражають взаємну зумовленість між показниками макро-, мезо- та мікроекономіки.

Сучасна системна інноваційна парадигма. Аналіз досліджень інноваційного розвитку регіонів, ролі технологічних змін свідчать, що структура інноваційного розвитку має враховувати не лише технологічні зміни, а й системно розглядати взаємозв'язки та взаємозалежності в усіх напрямках соціально-економічного, валютно-фінансового, управлінського та ін., «поширюючи окремий аналіз приватних проблем у цілісне уявлення про інноваційний розвиток.

В іншому випадку, без урахування загальних закономірностей розвитку змін у технологіях з'являється розрив між макро, мезо- та мікрорівнем економічного аналізу, як це демонструється в методології оцінки ГІК (на макрорівні) або реалізації стратегічних програм інноваційного розвитку (мезо-, мікрорівні). Тобто вивчаються, аналізуються лише впливу макроекономічні показники окремих нововведень чи навіть загальна інноваційна активність економіки (країни, регіону, організації), на мезорівні досліджуються зміни у галузевих і міжгалузевих пропорціях, частками у ВВП та інші макроекономічними показниками. Тим часом практично не досліджено взаємозв'язку між поширенням інновацій, можливостями інноваційного розвитку та тими чи іншими структурними зрушеннями. Такий зв'язок, залежність, у найкращому разі, може констатуватися. Для вироблення дієвого механізму управління інноваційним розвитком країни та її регіонів важливим є розуміння, чітке уявлення таких взаємозв'язків, тобто, як відбувається інтеграція окремих інноваційних процесів у цілісні напрями розвитку, природа структурних зрушень та пояснення перерахованих процесів із необхідною повнотою. Отже, для ефективної реалізації програм ІРР необхідно визначити основні взаємопов'язані напрямки, за якими треба рухатися і мати можливість

оцінки рівня ІРР, мати інструменти для визначення інноваційності економіки регіонів і в цілому країни, і визначальні фактори, щоб досягти ефективного розвитку, тобто визначити саму інноваційну парадигму. Таким чином, в основі інноваційного розвитку знаходиться складний взаємозв'язок та взаємовплив технологічних, наукових, управлінських, економічних можливостей та потреб суспільства, результат такої непростой взаємодії необхідно дослідити. Збереження перекосу у напрямках розвитку ускладнює розуміння механізмів конкуренції та відбору альтернативних програм, технологій, нерівномірності економічного зростання, не дозволяє ефективну розробку та формування програм розвитку без з'ясування причин технологічних та структурних зрушень. Інноваційні парадигми, на яких ґрунтуються нинішні підходи, зосереджені в основному на науці, технологіях та економіці та мають обмежені відповіді на процес глобальних економічних та інституційних змін.

Як зазначають Дж. Стілго, Р. Оуен, і Ф. Макнахтен, парадигма технологічних інновацій змістилася у бік ширшого діалогу між науковими дослідженнями, технологічними інноваціями та соціальним розвитком [10]. Розвинені економіки вдосконалили свої основні інноваційні парадигми такі, як роль організованих інновацій та сильні національні інноваційні системи у Фінляндії та Швеції, однак, не в достатньо врахованому досвіді управління інноваціями в країнах, що розвиваються, таких, як Китай, Індія та в цілому Азійського регіону. З іншого боку, внесок азійських цивілізацій, представлених Китаєм, Індією та іншими країнами Азійсько-Тихоокеанського регіону, у глобальний розвиток поступово збільшується.

На основі аналізу сучасних інноваційних парадигм, за впливом їх на ринок (і на екзогенному рівні), отримуємо 3 основні категорії парадигм, характеристики яких представлені у таблиці 1. Представлені в таблиці 1 три типи традиційних інноваційних парадигм ігнорують провідну та суттєву роль стратегічного підходу, реалізацію та перетворення інноваційних цінностей на макроекономічному рівні – стратегічному для економіки країни та регіону, без урахування взаємозв'язку та залежностей.

У своїй праці «Цілісні інновації: інноваційна парадигма, що виникає» вчені-дослідники з Китаю Джин Чен, Сімін Ін, Лян Мей (Jin Chen, Ximing Yin, Liang Mei) представляють нову парадигму інновацій – цілісні інновації (Holistic Innovation – HI), засновану на стратегічному баченні завдання інноваційного розвитку [11]. Вона поєднує воедино чотири основні елементи цілісних інновацій поняттями: «стратегічний», «тотальний», «відкритий» і «спільний», тобто всі традиційні існуючі нині парадигми взаємопов'язані з органічною інтеграцією в цілісні інновації з спрямованістю на реалізацію загальної Стратегії інноваційного розвитку, з метою досягнення сталого зростання» [11]. Стратегічне бачення управління вимагає, щоб бізнес-лідери не просто розглядали технологічні інновації як окремий вид діяльності, а й включали їх у загальну мету розвитку та весь процес управління економікою.

Таблиця 1. – Загальний опис та порівняльний аналіз традиційних інноваційних парадигм

Table 1. – General description and comparative analysis of traditional innovation paradigms

Категорія	Підхід	Джерело	Характеристика	Недоліки
1. Засновані на часткових елементах	споживацькі, підтримуючі (фон Хішпел, 1986) та підривні інновації (Крістенсен, 1997). Євроатлантична модель (США, Великобританія, Німеччина, Італія та малі європейські країни)	запропоновані американськими вченими	споживачі створюють інноваційні ідеї та продукти; з'являються не тільки нові продукти, але відбувається і якісна зміна співвідношення цінностей на ринку – підривні інновації; підтримуючі інновації – покращують продукт, що розвивається новий ринок	недолік інвестицій у творців продуктів, швидка зміна продукції на ринку, для компаній, які не перебудувалися, загрожує банкрутство
2. Засновані на імітації інновації, та вторинні інновації	використовуються існуючі інновації з доданням конкурентних переваг (Альтернативна модель: Таїланд, Чилі, Туреччина, Йорданія, Португалія)	дослідження вчених Індії та Китаю	включає відповідальні інновації та соціальні інновації	увага зосереджена на концептуальному, культурному чи соціальному аспекті інновацій, ігноруючи тим самим важливість технологічних факторів
3. Включає в себе парадигми, орієнтовані на горизонтальну взаємодію та інтеграцію таких факторів, як знання, ресурси та ін.	інновації, засновані на дизайні (Японська модель), відкриті інновації, інноваційні знання, (Східно-азійська модель: Японія, південна Корея, Гонконг), повна (тотальна) інновація – конвергенція інновацій та економіки (євроатлантична модель (США, Великобританія, Німеччина, Італія та малі європейські країни)	розроблені вченими Америки, розвинені вченими Європи, азіатськими: корейськими, японськими, китайськими вченими	інновації, що регулюються дизайном, створюють великі можливості у бізнесі; враховують не лише технологічну, а й соціальну користь, а не лише безпосередню вигоду. немає стадії розробки фундаментальних ідей, інноваційні знання враховують соціальні процеси, трансформацію знань в результаті взаємодії формалізованого та неформалізованого знань, орієнтація на експорт високотехнологічної продукції, засновані на єдності технологічних та нетехнологічних інноваціях учасників у часі та просторі, взаємопроникнення, вбудовування технологій, знань, економіки екосистеми	не розглядають вертикальну інтеграцію і тому існує ризик бути надмірно відкритим і позбавленим основної компетенції

Важливо враховувати глобальні економічні, соціальні та технологічні тенденції та поєднувати їх із регіональним стратегічним мисленням. Галузі також повинні сформулювати стратегії, що ґрунтуються на зовнішньому оточенні (міжгалузевих зв'язках) та інноваційній системі, щоб з'єднати різні елементи разом (екосистему) для створення конкурентних переваг [11]. Тотальність розглядається в рамках концепції тотального управління інноваціями (ТІМ), що базується на синергетичному зв'язку між її елементами: технологічними, маркетинговими, організаційними (структурними) та інституційними. Для цього потрібні дієві механізми управління інноваційним розвитком. Відкритість та спільність передбачають вертикальну інтеграцію, горизонтальну взаємодію та динамічний розвиток, тобто управління та координація не між окремими технічними факторами, а загалом по всій вертикалі – інтегруються як стратегія, так наука та техніка. Подані в таблиці 1 традиційні парадигми об'єднуються в новій парадигмі через стратегічний підхід, що взаємозв'язує, всі ланки в єдиному напрямку – вертикальній інтеграції та динамічному розвитку стратегічного лідерства та повної координації.

С. Ілляшенко [4] визначив нову інноваційну парадигму як взаємопов'язаний, підхід на основі відкритої архітектури, що базується на продуктових інноваціях, потребує радикалізації та використання фундаментальних знань, що потребує інтенсивності вертикальних та комплементарних зв'язків. М. Рошка, О. Веремейчик [1] визначили парадигму розвитку як деяку нову множину принципів, які беруть за основу при черговій фазі розвитку та характеризувала нову техніко-економічну парадигму, акцентуючи увагу на те, що головний елемент розвитку системи не лише технологічні зміни, а й інновації в економіці, отже, та в управлінні. У такому ракурсі важливим стає облік проникнення технічних нововведень в інші галузі, сфери економіки через працю, капітал, зміни структури, що потребує узгодження всіх підсистем.

В умовах раніше описаної та властивої сировинним економікам умовної конвергенції, що розвивається, техніко-економічна парадигма про необхідність вбудовування та ув'язування інноваційного розвитку в визначальні підсистеми економічної системи є принциповою необхідністю. Кількісні методи та моделі дослідження регіонального розвитку Важливим аспектом управління будь-якою економічною системою, у тому числі її інноваційним розвитком, є наявність методів і моделей, що дозволяють проводити оцінювання основних критеріїв та результатів розвитку системи, можливість порівняння та контролю над динамікою, визначення напрямку змін обраних критеріїв розвитку. Це вимагає опису досліджуваних об'єктів, показників параметрів на які можна аналізувати та впливати, щоб досягти поставленої мети. Отже, важливо визначити керуючі механізми та напрямки розвитку для реалізації програм інноваційного розвитку регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рошка М. С., Веремейчик О. Ф. Інноваційний розвиток торговельного підприємства: поняття та вибір напрямку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 2 (9). С. 221.
2. Krugman, P. Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*. 1994. Vol. 73 (2). С. 28–44.
3. Яремко Л. А. «Нова економіка» та інноваційний розвиток. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 40–45.
4. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2003. 278 с.
5. McGregor J. A., Pouw N. Towards an economics of well-being. *Cambridge Journal of Economics*. 2017. № 41 (4). С. 1123–1142.
6. Su Y.-S., Chen J. Introduction to regional innovation systems in East Asia. *Technological Forecasting and Social Change*. 2015. № 100. С. 80–82.
7. Cowan R., Zinovyeva N. University effects on regional innovation. *Research Policy*. 2013. № 3. Vol. 42. С. 788–800.
8. Costanza R., Kubiszewski I., Giovannini E. Development: Time to leave GDP behind. *Nature News*. 2014. № 7483. Vol. 505. С. 283–285.
9. North D. C., Thomas R. P. The rise of the western world: A new economic history. Cambridge : University Press, 1973. 170 p.
10. Stilgoe J., Owen R., Macnaghten P. Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*. 2013. № 42 (9). С. 1568–1580.
11. Chen J., Yin X., Mei L. Holistic Innovation: An Emerging Innovation Paradigm. *International Journal of Innovation Studies*. 2018. № 2. С. 1–13.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 22.09.2024 р.

Oliinyk N. O.,

Postgraduate Student, Zhytomyr Polytechnic State University,

103, Chudnivska Street, Zhytomyr, 10005, Ukraine

e-mail: exsnaz@gmail.com <https://orcid.org/0009-0002-3789-6587>

**ANALYSIS OF INNOVATIVE PARADIGMS OF MANAGEMENT
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS**

Annotation. The innovative paradigm of managing the innovative development of regions has been improved through a strategic approach that interconnects all links in a single direction – vertical integration and dynamic development of strategic leadership and full coordination of innovations, which: create great opportunities in business; take into account not only technological, but also social benefits, and not only direct benefits; do not take into account the stage of developing fundamental ideas; innovative knowledge takes into account social processes, the transformation of knowledge as a result of the interaction of formalized and informal knowledge, orientation towards the export of high-tech products; based on the unity of technological and non-technological innovations of participants in time and space, interpenetration, integration of technologies, knowledge, and the economy of the ecosystem.

Modern systemic innovation paradigm. Analysis of research on the innovative development of regions, the role of technological changes indicate that the structure of innovative development should take into account not only technological changes, but also systematically consider the

relationships and interdependencies in all areas of socio-economic, monetary and financial, managerial, etc., "expanding the separate analysis of private problems into a holistic view of innovative development.

Otherwise, without taking into account the general patterns of development of changes in technologies, a gap appears between the macro, meso and micro levels of economic analysis, as demonstrated in the methodology for assessing GIC (at the macro level) or implementing strategic programs for innovative development (meso, micro levels). That is, only the impact of macroeconomic indicators of individual innovations or even the overall innovative activity of the economy (country, region, organization) is studied and analyzed, at the meso level changes in sectoral and inter-sectoral proportions, shares in GDP and other macroeconomic indicators are studied. Meanwhile, the relationship between the spread of innovations, the possibilities of innovative development and certain structural shifts has been practically not studied. Such a connection, dependence, at best, can be stated. To develop an effective mechanism for managing the innovative development of the country and its regions, it is important to understand, have a clear idea of such relationships, that is, how individual innovation processes are integrated into holistic development directions, the nature of structural shifts and explain the listed processes with the necessary completeness. Therefore, for the effective implementation of IRR programs, it is necessary to determine the main interrelated directions along which one should move and be able to assess the level of IRR, have tools for determining the innovativeness of the economy of regions and the country as a whole, and determining factors to achieve effective development, that is, to determine the innovation paradigm itself. Thus, at the heart of innovative development is a complex relationship and mutual influence of technological, scientific, managerial, economic capabilities and needs of society, the result of such a complex interaction must be studied. The persistence of the skew in the directions of development complicates the understanding of the mechanisms of competition and the selection of alternative programs, technologies, uneven economic growth, does not allow the effective development and formation of development programs without clarifying the causes of technological and structural shifts. The innovation paradigms on which current approaches are based are focused mainly on science, technology and economics and have limited responses to the process of global economic and institutional changes.

Developed economies have refined their core innovation paradigms, such as the role of organized innovation and strong national innovation systems in Finland and Sweden, but have not sufficiently considered the innovation management experience of developing countries such as China, India and the wider Asian region. On the other hand, the contribution of Asian civilizations, represented by China, India and other countries in the Asia-Pacific region, to global development is gradually increasing.

Keywords: *innovation paradigm, strategic approach, management of innovative development of regions.*

REFERENCES

1. Roshka, M.S., Veremeychuk, O.F. (2010). Innovative development of a commercial enterprise: concept and choice of direction. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, vol. 2(9), 221. [in Ukrainian].
2. Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, vol. 73 (2), 28–44. [in Ukrainian].
3. Yaremko, L.A. (2011). "New Economy" and Innovative Development. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, vol. 3, no. 1, 40–45. [in Ukrainian].
4. Ilyashenko, S.M. (2003). Management of innovative development: problems, concepts, methods. Universytet-ska knyha. Sumy. [in Ukrainian].
5. McGregor, J.A., Pouw, N. (2017). Towards an economics of well-being. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 41 (4), 1123–1142.

6. Su, Y.-S., Chen, J. (2015). Introduction to regional innovation systems in East Asia. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 100, 80–82.
7. Cowan, R., Zinovyeva, N. (2013). University effects on regional innovation. *Research Policy*, vol. 3, no. 42, 788–800.
8. Costanza, R., Kubiszewski, I., Giovannini, E. (2014). Development: Time to leave GDP behind. *Nature News*, vol. 7483, volume 505, 283–285.
9. North, D.C., Thomas, R.P. (1973). The rise of the western world: A new economic history. University Press, Cambridge. UK.
10. Stilgoe, J., Owen, R., Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, vol. 42 (9), 1568–1580.
11. Chen, J., Yin, X., Mei, L. (2018). Holistic Innovation: An Emerging Innovation Paradigm. *International Journal of Innovation Studies*, vol. 2, 1–13.

The article was received by the editors 19.08.2024.

The article is recommended for printing 22.09.2024.

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-33>

УДК 351

Ємельянов Володимир Михайлович,

доктор наук з державного управління, професор,
директор навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,
вулиця 68 Десантників, 10, м. Миколаїв, 54000, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-2995-8445>

Сухарніков Володимир Ігорович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,
вулиця 68 Десантників, 10, м. Миколаїв, 54000, Україна
e-mail: suharnikov.vova@gmail.com <https://orcid.org/0009-0007-0955-5431>

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Анотація. В статті доведено, що євроінтеграційний вектор розвитку охоплює всі сфери українського суспільства та тісно пов'язаний із процесами реформування, що реалізуються урядом. Метою статті є визначення особливостей публічного адміністрування в європейських країнах для вдосконалення та підвищення ефективності вітчизняної системи державного управління. В статті виділено головні напрямки реформування публічного адміністрування в країнах ЄС (цифровізація, спрощення розподілу відповідальності між рівнями влади, удосконалення розробки та впровадження політики, державна зайнятість, адміністративне спрощення, підвищення ефективності судової системи, модернізація державних послуг). Узагальнено основні стратегії та урядові програми щодо реформування публічного адміністрування країн ЄС (Хорватія, Чехія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Литва, Мальта, Португалія). Визначено ключові інститути сфери публічного адміністрування в країнах ЄС, які координують процеси реформування публічного адміністрування в країнах ЄС.

Як цитувати: Ємельянов В. М., Сухарніков В. І. Європейський досвід публічного адміністрування. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 486–496. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-33>

In cites: Yemelyanov, V.M., Sukharnikov, V.I. (2024). European Experience of Public Administration. *State Formation*, no. 2 (36), 486–496. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-33> [in Ukrainian].

© Ємельянов В. М., Сухарніков В. І., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Виділено ключові принципи публічного адміністрування країн Європи (відкритість та прозорість, активна участь громадян, підзвітність, результативність, узгодженість), основні фінансові та нефінансові інструменти регулювання публічного адміністрування (Common Assessment Framework, Open Method of Coordination, Metcalf Coordination Scale, Twinning, Support for Improvement in Governance and Management). Обґрунтовано, що загальним інструментом реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС є орієнтація діяльності органів державного управління на результати та підвищення якості державних послуг. Доведено, що впровадження європейського досвіду публічного адміністрування в вітчизняну практику дозволить підвищити рівень довіри до сфери публічного адміністрування та сформувати сталу, ефективну систему державного управління.

Ключові слова: *публічне адміністрування, реформування, трансформація, стратегія, євроінтеграція.*

Постановка проблеми. Європейська інтеграція сьогодні представляє собою широкомасштабні процеси, що включають місцеві, регіональні, національні та міжурядові рівні управління. Курс на європейську інтеграцію є свідомим вибором України, її громадян та публічної влади, яке повною мірою відповідає природному геополітичному напрямку інтеграційної стратегії України та є одним з головних інструментів формування ефективної відкритої економіки.

Євроінтеграційний вектор розвитку охоплює всі сфери українського суспільства та тісно пов'язаний із процесами реформування, що реалізуються наразі урядом: адаптація законодавства України до законодавства Європейського союзу (ЄС), імплементація європейських цінностей та впровадження європейських стандартів, трансформація функцій державних інститутів, використання цифрових рішень, норм і процедур відповідно до європейського досвіду. Зазначений процес обумовлює необхідність розробки і запровадження нових інструментів та важелів, які відкриють нові перспективи для економічного розвитку України та співробітництва з розвиненими країнами світу. Тому, вивчення європейського досвіду публічного адміністрування набуває на сьогодні актуальної значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження структури та характеристики публічного адміністрування в європейських країнах та його значення для економічного зростання країни знайшли своє відображення й обґрунтування у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Діп І. [1], Михайлов В. [2], Николаєва В. [3], Приходько А. [4], Чупрій Л. [5], Holzer M. [7], Liakh Yu. [8], Muslimova D. [9], Myroshnychenko A. [10], Zagórski R. [10], Nikoliuk O. [11], Radzikhovskiy Y. [12]. Проте комплексного наукового дослідження європейського досвіду публічного адміністрування не здійснювалося.

Метою статті є визначення особливостей публічного адміністрування в європейських країнах для вдосконалення та підвищення ефективності вітчизняної системи державного управління.

Застосована методологія і методи. З метою дослідження європейського досвіду реормування публічного адміністрування застосовано такі методи дослідження: систематизації та узагальнення – у ході дослідження фінансових та нефінансових інструментів регулювання публічного адміністрування країн ЄС; методи аналізу і синтезу – при дослідженні основних стратегій, програм реформування європейських публічного адміністрування, ключових інститутів реалізації публічного адміністрування; порівняльний аналіз – для аналізу рівня довіри до публічного адміністрування в країнах Європи.

Виклад основного матеріалу. Під публічним адмініструванням розуміють всю систему адміністративних інститутів з відповідною ієрархією, пов'язаних із трьома сферами влади (законодавчою, виконавчою і судовою).

Під впливом швидких технологічних, демографічних змін, браку навичок, навантаження на державний бюджет публічне адміністрування в країнах ЄС зазнали вагомих змін. У державах-членах ЄС програма реформування публічного адміністрування значною мірою відображена в пріоритетах Планів відновлення та стійкості. Спільними цілями таких планів для країн ЄС є питання, пов'язані з цифровізацією (Австрія, Бельгія, Болгарія, Кіпр, Данія, Естонія, Німеччина, Італія, Румунія, Іспанія), спрощенням розподілу відповідальності між рівнями влади (Греція), удосконаленням розробки та впровадження політики (Болгарія, Румунія), державною зайнятістю (Греція, Італія, Іспанія), адміністративним спрощенням (Італія), підвищенням ефективності судової системи (Румунія), модернізацією державних послуг (Іспанія).

Протягом 2021-2022 рр. близько половини держав-членів ЄС вжили заходів для боротьби з корупцією через прийняття або оновлення стратегій, законів, нормативних актів, кодексів, тощо. За вказаний період принаймні 10 держав-членів ЄС прийняли основні стратегії, програми та угоди у сфері реформування публічного адміністрування (табл. 1).

Також, протягом 2021–2022 рр. кілька держав-членів ЄС розробили міжурядові стратегії або плани, зокрема: Коаліційна угода уряду Болгарії на 2021–2025 рр., Стратегія Естонії до 2035 року, Програма уряду Хорватії на 2020–2024 рр., Програма уряду Ірландії «Наше спільне майбутнє» (2022), Політичний маніфест Мальти (2022), Річна робоча програма уряду Словенії, Стратегія Іспанії до 2050 року [14].

Результатом проведених реформ в сфері публічного адміністрування в країнах ЄС в 2021–2022 рр. є підвищення рівня довіри до сфери публічного адміністрування (рис. 1.) майже в усіх державах-членах (крім Італії та Португалії). Держави-члени ЄС, які зайняли найвище місце, – Люксембург, Данія та Фінляндія, тоді як Греція мала найнижчий бал.

Таблиця 1. – Основні стратегії, програми та угоди реформування публічного адміністрування країн ЄС [14]

Table 1. – Main strategies, programs and agreements for reforming public administration in EU countries [14]

Країна	Короткий опис
Хорватія	Мета Стратегії цифрової Хорватії до 2032 року, прийнятої в грудні 2022, - керувати цифровою трансформацією хорватського суспільства та економіки на наступне десятиліття. Стратегія визначає стратегічні цілі цифрового переходу економіки, цифровізації державного управління та правосуддя, цифрового підключення (широкосмугові електронні комунікаційні мережі) та розвитку цифрових навичок і робочих місць.
Чехія	Стратегія «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» окреслює пріоритети чеського державного управління в довгостроковій перспективі.
Данія	«Реформа місцевого самоврядування» (2021) забезпечує близькість державних послуг для населення, яке проживає в менших містах або сільській місцевості.
Естонія	Цифровий порядок денний Естонії до 2030 року містить бачення та план дій щодо розвитку економіки, держави та суспільства Естонії за допомогою цифрових технологій.
Фінляндія	Розділ про врядування Урядової програми на 2019-2023 рр. наголошує на управлінні та координації стратегій урядової програми.
Франція	Public Action 2022 було запроваджено для спрощення адміністрування шляхом консолідації, злиття або ліквідації організацій.
Ірландія	Стратегія «Making innovation real» (2020) спрямована на впровадження інновацій на державній службі. Стратегія «Оновлення державної служби до 2030 року» деталізує цілі та ініціативи для прогресу кожного із стратегічних пріоритетів: надання послуг; використання цифрових технологій та інновацій; державна служба, робоче місце. Connecting Government 2030 - це нова цифрова стратегія для обслуговування громадськості.
Литва	Програма розвитку державного врядування на 2022-2030 рр. має на меті зміцнити систему управління кадрами в органах державного управління; підвищити ефективність та відкритість державного управління; пошук інноваційних шляхів вирішення проблеми управління та державної політики, які можуть підвищити ефективність та ефективність державного управління; покращити якість послуг, що надаються державними установами, підвищуючи їх доступність і привабливість.
Мальта	Mapping Tomorrow (2019-2021) – це стратегічний план для цифрових трансформацій публічного адміністрування.
Португалія	Національна стратегія Португалії на 2020-2023 рр. виділяє чотири основні трансформаційні осі державного управління: інвестиції в людей; розвиваючий менеджмент; технологія експлуатації. Угода про партнерство до 2030 року містить п'ять стратегічних цілей, у т.ч. політичні заходи щодо цифровізації державного управління, зокрема на регіональному та місцевому рівнях, а також децентралізація повноважень.

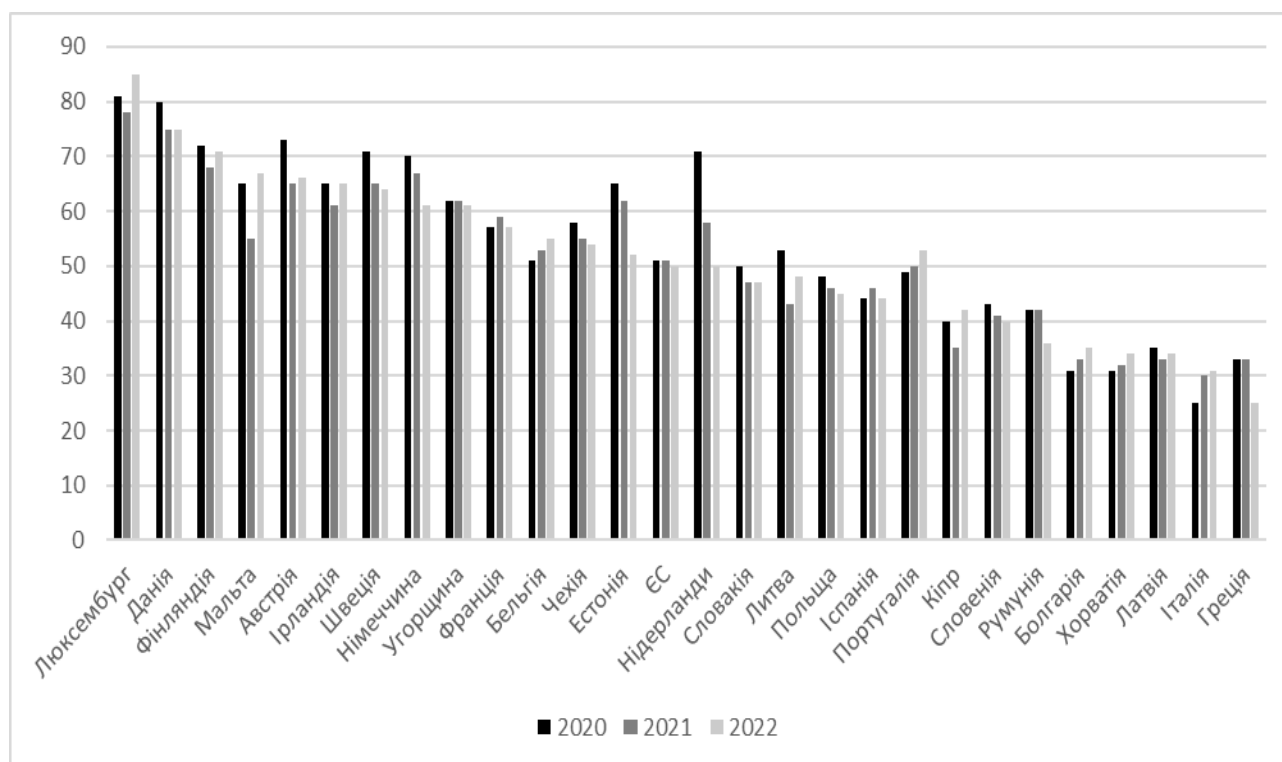


Рисунок 1. – Рівень довіри до публічного адміністрування в 2020–2022 рр., % [6].
Figure 1. – Level of trust in public administration in 2020–2022, % [6].

Державні органи управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях забезпечують взаємозв'язок уряду з громадянськістю та відіграють ключову роль у досягненні цілей ЄС, допомагаючи перекладати їх у відповідну внутрішню політику. З метою успішного реформування публічного адміністрування в країнах ЄС були створені: Європейський інститут державного управління, Європейська мережа державного управління (неформальне об'єднання державних службовців усіх країн-членів ЄС), вебсайт EURAN для активізації співробітництва та налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Запровадження вищезазначених інституцій сприяло нарощуванню співпраці в сфері публічного адміністрування, обміну досвідом, пошуку нових механізмів та інструментів публічного адміністрування, узагальненню управлінської практики.

Враховуючи поточний і майбутній контекст належного публічного адміністрування в країнах ЄС, Європейська Комісія визначила п'ять ключових проблем для інститутів державного управління:

1. Безпрецедентна швидкість технологічних змін впливає на кожну функцію державного управління. Органам державної влади потрібно підвищити якість надання державних послуг, спростити процеси їх отримання в умовах цифровізації.

2. Вплив демографічних змін. У деяких країнах-членах ЄС до 30% робочої сили в найближчі 10-15 років перейде в категорію «пенсіонери».

3. Зростаюча складність політичних питань вимагають інноваційного управління та міцнішої міжнародної співпраці.

4. Важливість отримання нових навичок, необхідних для реалізації європейської мети (стати першим в світі кліматично нейтральний континентом).

5. Посилення конкуренції за обмежені кошти державного бюджету [6].

За таких умов уряди країн ЄС активно співпрацюють між собою з метою забезпечення реалізації ефективних реформ публічного адміністрування шляхом: виявлення критичних проблем, підтримки розробки та впровадження реформ, сприяння обміну знаннями та досвідом, фінансової підтримки та сприяння дослідженням та інноваціям у сфері публічного адміністрування.

Досвід роботи Європейської комісії свідчить про наявність широкого портфелю фінансових та нефінансових інструментів, якими вона керує з метою заохочення та підтримки зусиль держав-членів ЄС щодо покращення якості та потенціалу публічного адміністрування (рис.2.).

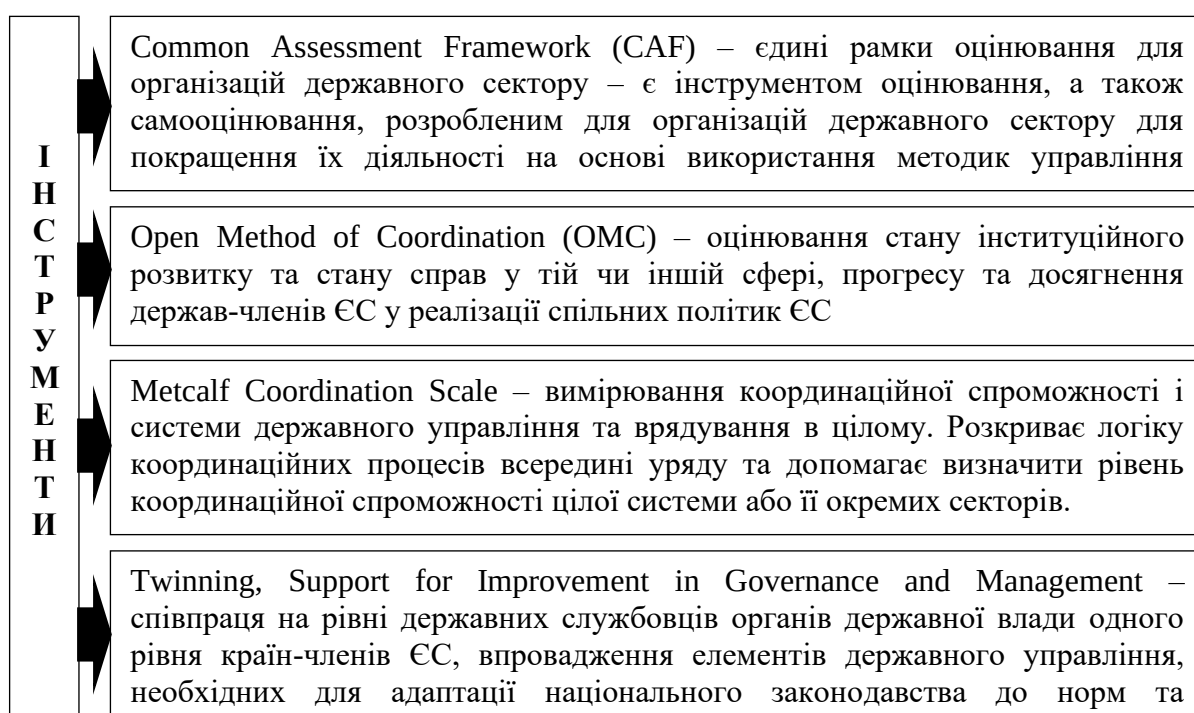


Рисунок 2. – Інструменти регулювання публічного адміністрування країн ЄС [3].

Figure 2. – Instruments for regulating public administration in EU countries [3].

У основі моделі CAF покладено стратегія досягнення ефективних результатів організації та задоволення клієнтів, суспільства та самих працівників за рахунок належного лідерства, відповідного планування, компетентного людського ресурсу, налагодженого партнерства, достатнього ресурсозабезпечення, контролю за процесом.

Як інструмент вироблення і координації європейської політики ОМС допомагає реалізувати заплановану мету, і одночасно надає державам-членам ЄС можливість вибору засобів та шляхів реалізації.

Шкала координації MCS дозволяє не тільки визначити рівень координаційної спроможності цілої системи або її окремих секторів, а також

виявити вади координації: недостатню комунікацію (обмін інформацією) між різними міністерствами та відомствами; відсутність механізмів розв'язання конфліктів, посередництва; брак базових знань та досвіду проведення переговорів; недоліки адміністративної культури (відсутність єдиних стандартів поведінки посадовців, державних службовців); відмінності в розумінні урядової стратегії та пріоритетів та ін.

Інструмент інституціональної розбудови Twinning був створений з метою інтеграції законодавства ЄС у законодавство країн-бенефіціарів. На сьогодні впроваджено більше двох тисяч проектів Twinning. Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Support for Improvement in Governance and Management) була запропонована ще на початку 90-х років XX ст. за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку і ЄС [3].

Загальним інструментом реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС є орієнтація діяльності органів державного управління на концепцію управління та результати, підвищення якості державних послуг шляхом активної співпраці органів державного управління з некомерційними структурами та населенням.

З метою допомогти державам-членам ЄС реформувати сферу публічного адміністрування шляхом надання спеціальної технічної експертизи розроблено Інструмент технічної підтримки (TSI). Підтримка залежить від попиту та може включати стратегічні та юридичні консультації, навчання, навчання та візити експертів на місця. Близько 30% проектів TSI прямо чи опосередковано пов'язані з планами відновлення та стійкості держав-членів ЄС. За період 2017–2022 рр. TSI реалізовано 217 проектів у 26 державах-членах у 7 сферах політики: організація та управління, правосуддя та верховенство права, послуги та цифровізація, формування політики, управління людськими ресурсами, доброчесність і підзвітність, управління фондами ЄС (рис. 3).

З 2018 року TSI підтримує реформи, пов'язані з організацією та управлінням у 25 з 27 держав-членів ЄС. Ці проекти були зосереджені на таких питаннях, як покращення розподілу функцій в державному управлінні в Болгарії, оптимізація інституційних рамок державного сектора в Литві, внутрішня реорганізація окремих служб, міністерств в Італії, підтримка належного управління в місцевих адміністраціях у Литві. TSI підтримує реформи, включаючи новий закон Франції про «Прискорення та спрощення публічних дій», План дій Австрії з цифровізації, Стратегію «Електронна Хорватія 2020» та стратегію реформи «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» у Чехії, створення Стратегічної ради з цифровізації в Словенії [15].

Таким чином, уряди країн ЄС продовжують реалізовувати проекти щодо реформування сфери публічного управління, враховуючи європейські принципи (відкритість та прозорість, активна участь громадян, підзвітність, результативність, узгодженість) та співпрацюють з органами державної влади держав-членів ЄС, що дозволяє створити необхідні можливості та зміцнити лідерство, інновації в державному управлінні; ефективне стратегічне

планування, інклюзивне та прозоре формування політики; відкрите та прозоре державне управління; доступну та орієнтовану на людину систему надання послуг; стале, ефективне та прозоре управління державними фінансами.



Рисунок 3. – Структура проєктів TSI в 2022 р. за сферами політики [15].
Figure 3. – Structure of TSI projects in 2022 by policy area [15].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

На основі проведеного дослідження визначено, що головними напрямками реформування публічного адміністрування в країнах ЄС є цифровізація, спрощення розподілу відповідальності між рівнями влади, удосконалення розробки та впровадження політики, державна зайнятість, адміністративне спрощення, підвищення ефективності судової системи, модернізація державних послуг. Узагальнено основні стратегії та урядові програми щодо реформування публічного адміністрування країн ЄС, реалізовані в 2021-2022 рр. Визначено ключові інститути сфери публічного адміністрування в країнах ЄС, які координують процеси реформування публічного адміністрування в країнах ЄС. Виділено ключові принципи публічного адміністрування країн Європи (відкритість та прозорість, активна участь громадян, підзвітність, результативність, узгодженість), основні фінансові та нефінансові інструменти регулювання публічного адміністрування (CAF, OMC, MCS, Twinning, Support for Improvement in Governance and Management). Доведено, що загальним інструментом реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС є орієнтація діяльності органів державного управління на результати та підвищення якості державних послуг. Впровадження європейського досвіду публічного

адміністрування в вітчизняну практику дозволить підвищити рівень довіри до сфери публічного адміністрування, відкрити нові перспективи для економічного розвитку України та співробітництва з розвиненими країнами світу, сформувавши сталу, ефективну систему державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дір І. Ю. Євроінтеграція України на сучасному етапі: постановка проблеми. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2-4. С. 179–183. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2-4.2022.33>
2. Михайлов В. М., Андрієнко М. В., Гаман П. І. Directions of improving the efficiency of public administration in the field of civil defense of Ukraine in the context of the European experience. *Наукові перспективи*. 2021. № 10 (16). С. 152–161.
3. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Т. 18. № 4 (72). С. 38–47.
4. Приходько А. А. Євроінтеграційні процеси в Україні: становлення та розвиток. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 92–97.
5. Чупрій Л. В. Євроінтеграційна та євроатлантичні перспективи в Україні в світлі сучасних геополітичних викликів. *Регіональні студії*. 2022. № 28. С. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.22>
6. Enhancing the European public sector: Annual Report 2023. EIPA, 2024. 33p.
7. Holzer M. The future of public administration. *Public Integrity*. 2022. № 24(1). С. 102–104. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2003153>
8. Liakh Yu. Foreign experience of modernization of public administration and prospects of its application in Ukraine. *Scientific Bulletin: State Administration*. 2020. № 2 (4). С. 228–238.
9. Muslimova D. Mechanisms of Citizen Participation in Public Administration: Experience of Foreign Countries. *Теорія і практика правознавства*. 2023. № 24. С. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2023.2.293062>
10. Myroshnychenko A., Zagórski R. Directions and mechanisms for European experience implementation in modern public administration practice. *Socio World Social Research & Behavioral Sciences*. 2023. № 14 (04). С. 19–26.
11. Nikoliuk O. V., Briushkova N. O., Dobrianska N. A. Effective practices of public administration: analysis of international experience in the conditions of implementation of public administration. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 2 (60). С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2023.1>
12. Radzikhovskiy Y. Analysis of European experience in improving public administration mechanisms. *Development Management*. 2022. № 20 (3). DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(3\).2022.29-35](https://doi.org/10.57111/devt.20(3).2022.29-35)
13. Sobolev V. Implementation of european experience of public administration in Ukraine. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27456/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_Sobolev%20V.%20H.%20Implementation%20of%20European%20experience%20of%20public%20administration%20in%20Ukraine.pdf
14. Stimpson A., Moretti C., Lemmik J. Public administrations in the EU member states: 2022 overview. European commission, 2021. 64 p.
15. Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 33 p.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.10.2024 р.

Yemelyanov V. M.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Director of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University,
10, 68 Paratroopers street, Mykolaiv, 54000, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-2995-8445>*

Sukharnikov V. I.,

*Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University,
10, 68 Paratroopers street, Mykolaiv, 54000, Ukraine
e-mail: sukharnikov.vova@gmail.com <https://orcid.org/0009-0007-0955-5431>*

EUROPEAN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Annotation. The article proves that the European integration vector of development covers all spheres of Ukrainian society and is closely related to the reform processes implemented by the government. The purpose of the article is to determine the features of public administration in European countries to improve and increase the efficiency of the domestic public administration system. The article highlights the main directions of reforming public administration in the EU countries (digitalization, simplification of the distribution of responsibilities between levels of government, improvement of policy development and implementation, public employment, administrative simplification, improvement of the efficiency of the judicial system, modernization of public services). The main strategies and government programs for reforming the public administration of EU countries (Croatia, the Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Ireland, Lithuania, Malta, Portugal) are summarized. The key institutions in the field of public administration in the EU countries, which coordinate the processes of public administration reform in the EU countries, have been identified. The key principles of public administration in European countries (openness and transparency, active participation of citizens, accountability, effectiveness, coherence), the main financial and non-financial instruments of public administration regulation (Common Assessment Framework, Open Method of Coordination, Metcalf Coordination Scale, Twinning, Support for Improvement) are highlighted in Governance and Management). It is substantiated that the general tool for public administration implementation in the EU countries is the orientation of the activities of public administration bodies on the results and improvement of the quality of public services. It has been proven that the introduction of European experience of public administration into domestic practice will increase the level of trust in the sphere of public administration and form a sustainable, effective system of public administration.

Key words: *public administration, reform, transformation, strategy, European integration.*

REFERENCES

1. Dir, I.Yu. (2022). European Integration of Ukraine at the Present Stage: Problem Statement. *Journal of Kyiv University of Law*, 2-4, 179–183. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2-4.2022.33> [in Ukrainian].
2. Mykhailov, V.M., Andriienko, M.V., Haman, P.I. (2021). Directions of improving the efficiency of public administration in the field of civil defense of Ukraine in the context of the European experience. *Naukovi perspektyvy*, 10 (16), 152–161. [in Ukrainian].
3. Nykolaieva, V. (2019). Suchasni modeli derzhavnoho upravlinnia v krainakh YeS: dosvid implementatsii. *Universytetski naukovy zapysky*, 4(72), 38–47. [in Ukrainian].
4. Prykhodko, A.A. (2019). Yevrointehratsiini protsesy v Ukraini: stanovlennia ta rozvytok. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, 6, 92–97. [in Ukrainian].

5. Chuprii, L.V. (2022). Yevrointehratsiina ta yevroatlantychni perspektyvy v Ukraini v svitli suchasnykh heopolitychnykh vyklykiv. *Rehionalni studii*, 28, 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.22> [in Ukrainian].
6. Enhancing the European public sector: Annual Report 2023 (2024). EIPA, 33p.
7. Holzer, M. (2022). The future of public administration. *Public Integrity*, 24(1), 102–104. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2003153>
8. Liakh, Yu. (2020). Foreign experience of modernization of public administration and prospects of its application in Ukraine. *Scientific Bulletin: State Administration*, 2(4), 228–238
9. Muslimova, D. (2023). Mechanisms of Citizen Participation in Public Administration: Experience of Foreign Countries. *Теорія і практика правознавства*, 24, 22–38. DOI: <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2023.2.293062>
10. Myroshnychenko, A., Zagórski, R. (2023). Directions and mechanisms for European experience implementation in modern public administration practice. *Socio World Social Research & Behavioral Sciences*, 14(04), 19–26.
11. Nikoliuk, O.V., Briushkova, N.O., Dobrianska, N.A. (2022). Effective practices of public administration: analysis of international experience in the conditions of implementation of public administration. *Економіка: реалії часу*, 2 (60), 82–87. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2023.1>
12. Radzikhovskiy, Y. (2022). Analysis of European experience in improving public administration mechanisms. *Development Management*, 20(3). DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(3\).2022.29-35](https://doi.org/10.57111/devt.20(3).2022.29-35)
13. Sobolev, V. Implementation of european experience of public administration in Ukraine. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27456/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_Sobolev%20V.%20H.%20Implementation%20of%20European%20experience%20of%20public%20administration%20in%20Ukraine.pdf
14. Stimpson, A., Moretti, C., Lemmik, J. (2021). *Public administrations in the EU member states: 2022 overview*. European commission, 64 p.
15. *Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future (2021)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 33 p.

The article was received by the editors 26.09.2024.

The article is recommended for printing 30.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-34>
УДК 351.74:334.72(477)

Кузьменко Тетяна Миколаївна,
аспірантка кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: saenko2505@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-6895-1329>

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ БОРОТЬБИ З РЕЙДЕРСТВОМ ДЛЯ ПЕРІОДУ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ І РЕФОРМ: ІНТЕГРАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

Анотація. Стаття присвячена аналізу публічно-управлінських механізмів протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України та реформ, із акцентом на інтеграцію зарубіжного досвіду в українські реалії. Ключова ідея статті на вдосконаленні механізмів публічного управління антирейдерською діяльністю шляхом творчої адаптації зарубіжних підходів до специфіки українських реалій у період післявоєнних трансформацій. У статті розглядається руйнівний вплив рейдерських атак на економіку, правопорядок і інвестиційний клімат, що виникає на тлі архаїчних ментальних установок та патерналістських стереотипів, сформованих роками бездержавності та тоталітарного минулого. Автор підкреслює, що, попри численні законодавчі новації та зусилля правоохоронних органів, існуюча система публічного управління, характеризується надмірною забюрократизованістю, неефективністю правоохоронців і корумпованістю судової системи, створює «вікно можливостей» для рейдерів. Методологічний підхід дослідження ґрунтується на критичному аналізі наукової літератури, порівняльному аналізі міжнародних практик та концептуальному синтезі, що дозволяє ідентифікувати провідні тренди у протидії рейдерству в країнах ЄС, США, Австралії та Туреччини. У центрі уваги — творчий синтез зарубіжних підходів із врахуванням специфіки вітчизняного інституційного, соціально-економічного та ментального контексту. Запропоновано комплекс заходів, серед яких створення спеціалізованого антирейдерського органу, посилення кримінальної та адміністративної відповідальності, розвиток цифрової інфраструктури захисту прав власності та стимулювання ділової доброчесності через впровадження етичних кодексів і механізмів комплаєнсу.

Як цитувати: Кузьменко Т. М. Публічно-управлінські механізми боротьби з рейдерством для періоду післявоєнного відновлення України і реформ: інтеграція міжнародного досвіду в українських реаліях. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 497–517. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-34>

In cites: Kuzmenko, T.M. (2024). Public administration mechanisms for combating raider attacks during Ukraine's post-war recovery and reforms: integrating international experience into Ukrainian realities. *State Formation*, no. 2 (36), 497–517. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-34> [in Ukrainian].

© Кузьменко Т. М., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Автор наголошує, що ефективність антирейдерської політики залежить від трансформації суспільних цінностей у напрямку утвердження принципів демократії, прозорості та відповідальності влади. Запропоновані концептуальні пропозиції спрямовані на створення умов для сталого післявоєнного розвитку країни, покращення інвестиційного клімату та інтеграції України у європейський економічний простір. Отже, комплексний підхід, який поєднує модернізацію законодавства, реформування публічних інституцій і впровадження сучасних цифрових технологій, є ключовим чинником у подоланні рейдерства та зміцненні правової системи України.

Ключові слова: *рейдерство, публічне управління, післявоєнне відновлення, система протидії, цифровізація, антикорупційні реформи, захист прав власності, міжнародний досвід, трансформація.*

Актуальність теми дослідження. Деструктивний вплив рейдерських атак на економіку, правопорядок та інвестиційний клімат країни вже давно визнаний експертами і науковцями. Однак, незважаючи на численні спроби вдосконалити законодавство та посилити роль правоохоронних органів, рейдерство в Україні залишається серйозним викликом, що підриває довіру бізнесу та громадян до держави. Чому ж, попри задекларовані владою наміри побороти це ганебне явище, рейдерські захоплення підприємств все ще мають місце? Відповідь на це запитання слід шукати у глибинних коренях проблеми – у тих ментальних установках та патерналістських стереотипах, що сформувалися в українському суспільстві за роки бездержавності та тоталітарного минулого. Звичка покладатися на «сильну руку» влади, толерантність до корупції та зневага до верховенства права – ось ті фактори, що створюють сприятливе середовище для рейдерства. Доки ці архаїчні уявлення домінують у свідомості значної частини громадян та еліт, жодні законодавчі новації чи інституційні реформи не матимуть належного ефекту. Тому першочерговим завданням на шляху подолання рейдерства має стати трансформація суспільних цінностей у бік утвердження принципів демократії, прозорості та відповідальності влади перед народом.

Водночас, не менш важливо критично осмислити недоліки чинної системи публічного управління, що роблять можливими рейдерські атаки. Надмірна забюрократизованість державного апарату, низька ефективність правоохоронних органів, корумпованість судової системи – всі ці фактори створюють «вікно можливостей» для рейдерів. Тому реформа публічної служби, перезавантаження судової гілки влади та підвищення професіоналізму силових структур мають стати невід’ємними компонентами комплексної стратегії боротьби з рейдерством. При цьому особливу увагу слід приділити аналізу та адаптації кращого міжнародного досвіду – зокрема, практик країн ЄС та США, де напрацьовані дієві механізми протидії незаконним захопленням бізнесу. Втім, некритичне копіювання зарубіжних моделей без урахування українських реалій навряд чи дасть бажаний результат. Натомість потрібен виважений синтез прогресивних іноземних підходів та глибокого розуміння специфіки вітчизняного контексту – ментального, інституційного, соціально-економічного.

Саме такий методологічний фокус на поєднанні міжнародного досвіду та локальних особливостей визначає наукову новизну і практичну цінність даного дослідження. В умовах, коли Україна стоїть на порозі доленосних змін, подолання руйнівного феномену рейдерства є не просто технічним завданням для держави, а цивілізаційним викликом для всього суспільства. Від того, наскільки успішно ми впораємося з цим викликом, значною мірою буде залежати майбутнє нашої країни - як повноправного члена європейської спільноти та привабливого економічного партнера на глобальній арені. Тож саме зараз, у переломний момент нашої історії, критичний науковий аналіз проблеми рейдерства та пошук ефективних шляхів її розв'язання набувають особливої актуальності і суспільної значущості.

Огляд літератури. Проблематика рейдерства в Україні привертає увагу дослідників ще з 1990-х років, коли на тлі трансформаційних процесів у молодій державі почали набирати обертів масштабні процеси перерозподілу власності, часто із застосуванням протиправних методів. Перші ґрунтовні дослідження цього феномену з'явилися на початку 2000-х і були присвячені переважно аналізу причин та наслідків рейдерських захоплень підприємств в умовах слабкості правових інститутів та корумпованості влади. Зокрема, науковці звертали увагу на недосконалість корпоративного законодавства, що створювало лазівки для недружніх поглинань (В. Щербина, О. Пасхавер), а також на зрощення бізнесу з криміналітетом та корумпованими чиновниками як ключовий фактор розквіту рейдерства (В. Ларцев, Б. Андрушків). Ці ранні дослідження активно використовували міжнародний досвід, зокрема теоретичні конструкції Оутса, Тані та результати звітів OECD, як орієнтири для аналізу українських реалій. Вони підкреслювали необхідність побудови сучасної правової бази та удосконалення публічних механізмів контролю, що дозволяло б своєчасно виявляти та запобігати рейдерським атакам.

У другій половині 2000-х та на початку 2010-х акцент досліджень поступово зміщується у бік пошуку ефективних механізмів протидії рейдерству, передусім з боку держави. Науковці все частіше звертаються до зарубіжного досвіду, намагаючись виявити кращі практики, які можна було б адаптувати до українських реалій. Так, предметом аналізу стають законодавчі та інституційні інструменти боротьби з незаконними захопленнями підприємств у США (І. Спасібо-Фатєєва), Великобританії (В. Москаленко), Німеччині (О. Беліков). Водночас, дослідники наголошують на необхідності враховувати специфіку вітчизняного контексту, зокрема, слабкість судової системи та правоохоронних органів, що знижує ефективність формальних антирейдерських механізмів (А. Бабінська, М. Колесник, М. Копитко та ін.).

Останніми роками, особливо після Революції Гідності та початку російської агресії, фокус досліджень рейдерства в Україні дещо змінюється. На перший план виходять питання забезпечення економічної безпеки держави в умовах гібридної війни, коли рейдерські атаки часто мають не лише економічне, а й політичне підґрунтя (В. Горбулін, О. Власюк). Науковці також

звертають увагу на зростання ролі інформаційних технологій та соціальної інженерії в рейдерських схемах, що вимагає нових підходів до протидії (Д. Дубов, М. Ожеван). Крім того, все більше дослідників наголошують на важливості громадського контролю та залучення бізнес-спільноти до антирейдерських ініціатив як необхідної умови успішної боротьби з цим явищем (О. Крутій, Т. Васильців). Нарешті, в контексті євроінтеграційних прагнень України науковці все частіше апелюють до досвіду країн ЄС у побудові ефективної системи захисту прав власності та забезпеченні верховенства права як запоруки подолання рейдерства (І. Коваль, Н. Москалюк). Втім, дослідники наголошують, що навіть найкращі іноземні практики не дадуть результату без глибинної трансформації суспільних цінностей та ментальних установок самих українців у бік утвердження демократії, прозорості та відповідальності влади (Є. Головаха, О. Стегній).

Мета статті – концептуально узагальнити та адаптувати світовий досвід протидії рейдерству до умов післявоєнного розвитку України в контексті євроінтеграції та цифровізації. Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

1) проаналізувати ключові тенденції та інновації у світовій практиці запобігання рейдерству з фокусом на країнах ЄС, Австралії, США і Туреччині;

2) дослідити виклики та можливості адаптації міжнародного досвіду боротьби з рейдерством в Україні з огляду на євроінтеграційні процеси та цифрову трансформацію після війни;

3) розробити концептуальні пропозиції щодо вдосконалення механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству в Україні на основі кращих світових практик та з урахуванням післявоєнних реалій.

Об'єкт дослідження – публічне управління у сфері протидії рейдерству. Предмет дослідження – механізми публічного управління боротьбою з рейдерством в контексті адаптації світового досвіду до умов післявоєнної України з урахуванням євроінтеграції та цифровізації.

Використана методологія. Для першого завдання використано критичний аналіз наукових джерел для виявлення провідних трендів; порівняльний аналіз антирейдерських підходів у розвинених країнах; контент-аналіз програмних документів і стратегій протидії рейдерству. Для другого завдання використано концептуальний синтез для інтеграції міжнародного досвіду в український контекст; сценарний аналіз можливих траєкторій розвитку ситуації. Для третього завдання автором використано системний підхід для комплексного бачення проблеми; методи наукової абстракції для розробки концептуальних пропозицій; прогнозування для оцінки потенційного ефекту запропонованих рішень.

Виклад основного матеріалу. Протидія рейдерству є актуальним викликом для багатьох країн світу, оскільки це негативне явище підриває основи ринкової економіки, демотивує інвесторів та руйнує довіру до правової системи. В умовах глобалізації та зростання транскордонних економічних зв'язків рейдерські атаки набувають дедалі більш витончених форм,

використовуючи прогалини у законодавстві, корупційні схеми та новітні технології, і, відповідно, це вимагає адекватної реакції з боку держав у вигляді розробки ефективних стратегій та механізмів боротьби з недружніми захопленнями бізнесу.

Для розуміння природи сучасного рейдерства важливо усвідомлювати його принципову відмінність від законних форм злиття та поглинання компаній. Якщо останні відбуваються в рамках чинного законодавства і базуються на добровільних домовленостях сторін, то рейдерські атаки передбачають застосування незаконних методів з метою встановлення контролю над активами всупереч волі законних власників [12]. До типових інструментів рейдерів належать підrobка документів, шантаж, підкуп чиновників, силове захоплення підприємств тощо. Наслідками таких дій стають не лише економічні втрати для конкретних компаній, але й погіршення інвестиційного клімату, руйнування конкурентного середовища, загострення соціальної напруги.

Формування системи публічного управління протидії рейдерству має глибоке історичне коріння і відбувалося нерівномірно в різних правових системах. У XVIII-XIX ст. в країнах континентального права (Франція, Німеччина) превалював етатистський підхід, за якого держава розглядалася як головний гарант прав власності і економічної стабільності. Це знаходило відображення в жорсткому регулюванні господарської діяльності, централізації влади та обмеженні свободи підприємництва. Натомість у англосаксонській правовій сім'ї (Велика Британія, США) домінувала ліберальна модель, яка робила акцент на самоорганізації бізнесу, конкуренції та обмеженні втручання держави в економіку. Хоча кожна з цих моделей мала свої переваги і недоліки, спільною проблемою був недостатній захист прав міноритарних акціонерів та вразливість компаній перед недружніми поглинаннями. Часто влада вдавалася до вибіркового правосуддя, захищаючи інтереси наближених до неї бізнес-груп та ігноруючи потреби широких верств підприємців. Особливо гостро ця проблема стояла на периферії великих імперій (Австро-Угорщина, Російська імперія до кінця 1917 р.), де панували клієнтелізм та корупція в судах і держапараті.

У XX ст. під впливом двох світових війн, Великої депресії та краху колоніальної системи відбувається зближення різних моделей регулювання економіки. Провідні країни Заходу починають активніше використовувати інструменти державного втручання для забезпечення соціальної стабільності та підтримки стратегічних галузей. Водночас посилюється міжнародна координація зусиль у сфері протидії економічним злочинам, зокрема через створення спеціалізованих організацій (FATF, OECD). На національному рівні приймаються закони, спрямовані на підвищення прозорості корпоративного управління, захист прав інвесторів та боротьбу з рейдерством (наприклад, Williams Act у США, Company Act у Британії). Втім, ефективність цих заходів значною мірою залежала від якості правозастосування та політичної волі еліт. У багатьох країнах, що розвиваються, антирейдерське законодавство мало

декларативний характер і не призводило до реальних змін у бізнес-кліматі. Особливо складною була ситуація на пострадянському просторі, де в умовах кланово-олігархічного капіталізму рейдерство набуло системного характеру і часто використовувалося як інструмент політичної боротьби. Все це свідчить про важливість комплексного підходу до протидії рейдерству, який би поєднував удосконалення законодавства, зміцнення антикорупційних інституцій та розвиток культури доброчесності в бізнесі і суспільстві.

У наш же час – хоча проблема рейдерства тією чи іншою мірою характерна для всіх країн з ринковою економікою, конкретні підходи та інструменти боротьби з цим явищем суттєво різняться залежно від специфіки правових систем, рівня інституційної спроможності та соціокультурних особливостей. Критичний аналіз наукових джерел, урядових звітів та програмних документів дозволяє виокремити кілька ключових трендів у світовій практиці запобігання рейдерству, які варто взяти до уваги при розробці відповідної стратегії в Україні.

Насамперед, у провідних країнах світу чітко простежується тенденція до посилення нормативно-правового регулювання корпоративних відносин та удосконалення механізмів захисту прав власності. Зокрема, в країнах ЄС протягом останніх 10-15 років було ухвалено цілу низку директив та регламентів, спрямованих на забезпечення прозорості діяльності компаній, запобігання конфліктам інтересів та протидію недобросовісним поглинанням. Так, Директива 2004/25/ЄС про пропозиції поглинання встановила єдині правила щодо процедури публічних пропозицій на придбання акцій компаній та захисту прав міноритарних акціонерів [15]. Директива 2017/1132 про деякі аспекти законодавства про компанії передбачає обов'язкове розкриття інформації про кінцевих бенефіціарів юридичних осіб, що ускладнює реалізацію типових рейдерських схем [14]. На додаток до законодавчих змін, інституції ЄС активно сприяють поширенню кращих практик корпоративного управління через ініціативи м'якого права, зокрема Зелену книгу «Європейська система корпоративного управління» (2011) та Кодекс належної практики залучення акціонерів (2019) [13; 17].

Схожі тенденції простежуються і в США, де на федеральному рівні діють жорсткі вимоги до розкриття інформації про власників та бенефіціарів юридичних осіб, а також правила, що обмежують можливості недружніх захоплень компаній. Закон Вільямса (Williams Act) регламентує процедуру тендерних пропозицій на купівлю цінних паперів та захищає інтереси інвесторів у разі зміни контролю над компанією [24]. Закон про біржі (Exchange Act) зобов'язує емітентів розкривати інформацію про свою діяльність та власників, а також встановлює відповідальність за шахрайство з цінними паперами [20]. Крім того, у більшості штатів діють так звані «закони про отруйні пігулки» (poison pill laws), які дозволяють компаніям вживати різноманітних захисних заходів проти ворожих поглинань, таких як додаткова емісія акцій, зміна структури капіталу, судові позови тощо.

Ще однією важливою інновацією у розвинених країнах стало запровадження інституту бізнес-омбудсмена як незалежного медіатора у спорах між бізнесом та владою. Наприклад, в Австралії вже понад 20 років успішно функціонує Офіс омбудсмена з питань малого бізнесу (ASBFEO), який розглядає скарги підприємців на дії регуляторних органів та допомагає вирішувати конфлікти в досудовому порядку [11]. Щорічні звіти ASBFEO свідчать про високу затребуваність цього інституту серед бізнес-спільноти, особливо в контексті протидії неправомірному втручання держави у господарську діяльність. Подібні структури діють у низці країн ЄС, зокрема у Нідерландах, Польщі, Грузії, де вони зарекомендували себе як ефективний інструмент захисту прав підприємців та зниження адміністративного тиску на бізнес.

Ще одним цікавим трендом у світовій практиці є поширення добровільних корпоративних кодексів, які встановлюють етичні стандарти ведення бізнесу та механізми протидії зловживанням. Наприклад, у Великобританії ще з 1990-х років діє Кодекс корпоративного управління Cadbury, який став зразком для багатьох інших країн [22]. Нещодавно ухвалений Британський кодекс доброчесності для малого бізнесу містить окремий розділ щодо захисту від недобросовісних поглинань, де серед іншого рекомендовано створення незалежних комітетів з протидії рейдерству при бізнес-асоціаціях. В Австралії розроблено спеціальний Кодекс поведінки при ворожих поглинаннях (Takeovers Panel guidance), який хоч і не є обов'язковим до виконання, проте слугує важливим орієнтиром для учасників ринку злиттів та поглинань [21]. Як показує практика, добровільні ініціативи бізнесу щодо підвищення прозорості та протидії корупції можуть суттєво доповнювати зусилля держави у боротьбі з рейдерством.

Варто відзначити, що проблема рейдерських захоплень актуальна не лише для розвинених країн зі сталими правовими системами, але й для *emerging markets*, які часто стикаються з викликами корупції та незрілості демократичних інститутів. У цьому контексті цікавим є досвід Туреччини, яка за багатьма структурними параметрами подібна до України. В останні роки турецький уряд вжив низку заходів для посилення захисту прав власності, зокрема:

1) створив спеціалізовані суди з питань інтелектуальної власності, які розглядають справи щодо недобросовісної конкуренції та неправомірного використання торгових марок – типових інструментів рейдерів [18];

2) запровадив систему добровільного страхування ризиків бізнесу, яка передбачає відшкодування збитків внаслідок протиправних дій третіх осіб, у т.ч. рейдерських атак [19];

3) посилив кримінальну відповідальність за корпоративні злочини, встановивши більш суворі санкції за фальсифікацію документів, незаконні збори акціонерів, перешкоджання господарській діяльності тощо.

Хоча ці точкові кроки поки не призвели до повного викорінення рейдерства в Туреччині, експерти відзначають їх позитивний вплив на

загальний діловий клімат та зниження гостроти проблеми в окремих галузях, насамперед у будівництві та енергетиці [23]. Водночас, турецькі фахівці наголошують, що ефективна протидія рейдерству неможлива без системного реформування судової та правоохоронної систем, які досі характеризуються високим рівнем корупції. Порівняльний аналіз антирейдерських підходів у розглянутих країнах дозволяє зробити кілька важливих висновків, які узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1. – Порівняльний аналіз антирейдерських підходів у розглянутих країнах

Table 1. – Comparative analysis of anti-raider approaches in the countries considered

Країна	Ключові інструменти протидії рейдерству	Інституційне забезпечення	Ефективність (власна оцінка автора)
ЄС	– Директиви та регламенти з корпоративного права та прозорості бізнесу – Ініціативи м'якого права (кодекси, рекомендації)	– Європейський омбудсмен з питань бізнесу – Національні бізнес-омбудсмени	Висока
США	– Федеральне законодавство щодо розкриття інформації та захисту інвесторів – Антирейдерські закони штатів	– Комісія з цінних паперів та бірж (SEC) – Комісія з федеральної торгівлі (FTC)	Висока
Австралія	– Кодекс поведінки при ворожих поглинаннях – Добровільні корпоративні кодекси доброчесності	– Офіс омбудсмена з питань малого бізнесу (ASBFEO) Бізнес-асоціації	Середня
Туреччина	– Спеціалізовані суди з інтелектуальної власності – Страхування ризиків бізнесу – Посилення кримінальної відповідальності	– Рада з питань поліпшення інвестиційного середовища – Агенція з підтримки та просування інвестицій	Середня

*Джерело: складено автором.

*Source: compiled by the author.

Як бачимо з таблиці 1, найбільш ефективні системи протидії рейдерству сформувалися в ЄС та США, що пояснюється як тривалими традиціями верховенства права в цих країнах, так і розвиненими інститутами громадянського суспільства, здатними відстоювати інтереси бізнесу. Натомість, країни з менш усталеними демократіями та слабшою інституційною спроможністю, такі як Туреччина чи Австралія, демонструють більш суперечливі результати у боротьбі з рейдерством. Водночас, спільною рисою

всіх аналізованих держав є послідовний тренд на посилення прозорості корпоративних відносин та захисту прав інвесторів як запоруки сталого економічного розвитку. З огляду на це, можна стверджувати, що світовий досвід пропонує чимало корисних уроків для України в контексті розробки ефективної стратегії протидії рейдерству. Ключовими елементами такої стратегії мають стати:

- гармонізація корпоративного законодавства з правом ЄС в частині забезпечення прозорості діяльності компаній та попередження конфліктів інтересів [16];

- запровадження інституту бізнес-омбудсмена за зразком європейських країн для захисту прав підприємців від свавілля чиновників [10];

- стимулювання добровільних ініціатив бізнес-спільноти щодо прийняття етичних кодексів та механізмів протидії рейдерству [1; 3];

- посилення інституційної спроможності та підзвітності судових і правоохоронних органів, від яких залежить ефективність антирейдерських заходів.

При цьому важливо усвідомлювати, що сліпе копіювання іноземних моделей без урахування українських реалій навряд чи принесе бажані результати. Натомість, потрібен зважений синтез прогресивних міжнародних підходів та глибокого розуміння специфіки вітчизняного контексту – інституційного, соціально-економічного, ментального. Лише за такого комплексного підходу Україна зможе розробити дієву стратегію протидії рейдерству, яка відповідатиме кращим світовим практикам та водночас забезпечуватиме необхідну адаптивність та гнучкість у турбулентному безпековому середовищі.

Отже, як бачимо, адаптація кращих світових практик протидії рейдерству є одним із ключових завдань для України на шляху до сталого післявоєнного розвитку та успішної інтеграції в європейський економічний простір. Водночас, цей процес супроводжується низкою викликів, які впливають як із специфіки вітчизняного інституційного середовища, так і з нових глобальних трендів, таких як цифровізація та посилення геополітичної турбулентності. Насамперед, серйозним викликом для України залишається високий рівень корупції та недовіра бізнесу до судової системи і правоохоронних органів. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації, 78% підприємців вважають українські суди упередженими та схильними до прийняття політично вмотивованих рішень [4]. Це створює сприятливе середовище для різноманітних зловживань, у т.ч. для протиправних захоплень бізнесу шляхом підробки документів, незаконних судових ухвал, силових акцій за участі правоохоронців тощо [2]. Війна та пов'язана з нею правова невизначеність лише загострили ці проблеми. Зокрема, майже зі 100%-вою гарантією можна казати про гарантовані рейдерства тих підприємств, які розташовані на деокупованих територіях і які стають об'єктом рейдерських атак з боку колаборантів та недобросовісних конкурентів, які намагаються скористатися плутаниною в реєстрах власності.

Подолання цих викликів вимагає системних реформ, спрямованих на підвищення незалежності та професіоналізму судової гілки влади, а також на розвиток антикорупційної інфраструктури в Україні. У цьому контексті важливим кроком стало створення в 2021 р. Бюро економічної безпеки (БЕБ) як нового правоохоронного органу, що спеціалізується на розслідуванні злочинів у сфері господарської діяльності. До компетенції БЕБ належить, зокрема, протидія незаконному поглинанню та захопленню підприємств, легалізації доходів, отриманих незаконним шляхом, фіктивному підприємництву, шахрайству з податком на додану вартість [6]. Очікується, що діяльність Бюро сприятиме мінімізації тиску правоохоронних органів на бізнес та підвищенню ефективності боротьби з економічними злочинами.

Ще однією важливою інституцією в контексті протидії рейдерству є Комісія з питань розгляду скарг у сфері державної реєстрації при Міністерстві юстиції України, створена в 2016 р. До повноважень Комісії входить розгляд скарг на рішення державних реєстраторів про проведення, відмову в проведенні державної реєстрації бізнесу, а також на дії або бездіяльність реєстраторів, суб'єктів державної реєстрації, територіальних органів Мін'юсту [5]. Хоча діяльність Комісії неодноразово критикувалася бізнес-спільнотою через недостатню прозорість та оперативність, сам факт її існування є важливим кроком на шляху до посилення захисту прав підприємців у відносинах із державою.

Ключовим фактором мінімізації рейдерських ризиків у контексті євроінтеграції має стати подальша гармонізація корпоративного законодавства України з правом ЄС [7]. Значним досягненням у цьому напрямі було прийняття в 2017 р. нової редакції Закону «Про акціонерні товариства», який імплементував низку положень європейських директив щодо захисту прав акціонерів та протидії зловживанням при поглинанні компаній. Зокрема, Закон посилив вимоги до розкриття інформації, передбачивши обов'язкове оприлюднення структури власності та кінцевих бенефіціарів акціонерних товариств. Також було деталізовано процедуру значних правочинів, встановлено вимоги до незалежності членів наглядової ради, запроваджено принципи squeeze-out та sell-out тощо [8]. Втім, практика застосування цих норм засвідчила необхідність їх подальшого удосконалення в частині посилення відповідальності посадових осіб, забезпечення прозорості корпоративних відносин, врегулювання питань часткового розкриття інсайдерської інформації.

Невід'ємною складовою зусиль України з протидії рейдерству має стати подальша цифровізація процесів державної реєстрації бізнесу та захисту прав власності. Вже сьогодні в Україні функціонує низка електронних сервісів, які спрощують взаємодію підприємців з державними органами та мінімізують корупційні ризики – онлайн будинок юстиції, портал електронних сервісів Мін'юсту, портал «Дія.Бізнес» тощо. Водночас, актуальним завданням залишається повноцінна інтеграція різних електронних реєстрів, автоматизація обміну даними між ними, запровадження смарт-контрактів та технологій розподіленого реєстру (блокчейн). Це дозволить забезпечити максимальну

достовірність та незмінність інформації про власників активів, обтяження та обмеження прав на майно, а відтак – мінімізувати можливості для підробки документів та неправомірного втручання в роботу реєстрів.

Ще одним важливим аспектом реалізації антирейдерських заходів в Україні з урахуванням євроінтеграційного вектора є міжнародне співробітництво в правоохоронній сфері. Ратифікація у 2014 р. Угоди про асоціацію з ЄС відкрила нові можливості для поглиблення співпраці українських правоохоронних органів з європейськими інституціями, такими як Європол, Євроюст, ОЛАФ. Зокрема, у 2016 р. між Україною та Європолом було підписано Угоду про оперативне та стратегічне співробітництво, яка передбачає обмін інформацією, участь у спільних заходах з розслідування транскордонних злочинів, проведення навчань та тренінгів для правоохоронців [1]. У фокусі уваги Європолу перебувають, зокрема, питання боротьби з організованою злочинністю, відмивання коштів та корупцією, що має безпосередній стосунок до проблеми рейдерства.

Водночас, важливо усвідомлювати, що ефективна протидія рейдерству в Україні неможлива без широкого залучення бізнес-спільноти та інститутів громадянського суспільства. В умовах низької довіри до державних органів саме бізнес-асоціації, аналітичні центри та антикорупційні організації можуть стати дієвими партнерами влади у формуванні та моніторингу реалізації державної політики деолігархізації та детінізації економіки. Показовим у цьому контексті є досвід Української мережі доброчесності і комплаєнсу (UNIC), що об'єднує близько 80 компаній, які дотримуються кращих світових практик корпоративного управління і виступають за впровадження високих етичних стандартів ведення бізнесу.

Таблиця 2. – Порівняльна характеристика антирейдерських підходів у провідних країнах світу: інституційний та цифровий виміри

Table 2. – Comparative characteristics of anti-raider approaches in leading countries of the world: institutional and digital dimensions

Виклики	Можливості	Пріоритетні заходи
Корупція в судах і правоохоронних органах	Створення Бюро економічної безпеки (БЕБ)	Забезпечення інституційної незалежності та підзвітності БЕБ
Недостатній захист прав власності та прав інвесторів	Гармонізація корпоративного законодавства з правом ЄС	Подальше удосконалення Закону «Про акціонерні товариства», зокрема в частині посилення відповідальності посадових осіб та розкриття інформації
Низька ефективність державних реєстрів, ризики підробки документів	Розвиток електронних сервісів держави, цифровізація реєстрів	Інтеграція реєстрів, автоматизація обміну даними, запровадження смарт-контрактів та блокчейн-технологій

*Джерело: складено автором за даними [4–11].

*Source: compiled by the author based on data from [4–11].

¹ Угода між Україною та Європейським поліцейським офісом про оперативне та стратегічне співробітництво.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-16#Text

Наведена вище таблиця узагальнює ключові характеристики антирейдерських підходів у чотирьох досліджуваних країнах – США, ЄС, Туреччині та Австралії. Хоча кожна з цих країн має свою специфіку, можна виокремити кілька спільних трендів, які визначали еволюцію систем протидії рейдерству протягом XIX-XX ст.

По-перше, в усіх аналізованих країнах поступово відбувався перехід від фрагментарного до комплексного регулювання корпоративних відносин та захисту прав власності. Якщо на початку XIX ст. антирейдерське законодавство фактично було відсутнє, то вже наприкінці цього століття в США та Великобританії з'являються перші нормативні акти, спрямовані на боротьбу з маніпуляціями на фондовому ринку та недобросовісною конкуренцією (наприклад, Закон Шермана 1890 р. в США). У XX ст. ця тенденція посилюється – приймаються спеціальні закони щодо розкриття інформації, захисту інвесторів, регулювання поглинань (Закон Вільямса 1968 р. в США, серія директив ЄС про злиття та поглинання). Разом з тим, створюються державні органи, відповідальні за нагляд за дотриманням цих норм (Комісія з цінних паперів та бірж у США, Європейське управління з цінних паперів та ринків).

По-друге, спільною рисою досліджуваних країн є поступовий перехід від суто репресивної до більш превентивної моделі боротьби з рейдерством. Якщо спочатку акцент робився на кримінальному переслідуванні рейдерів пост-фактум, то з часом все більше уваги почало приділятися створенню запобіжників проти незаконних захоплень на рівні корпоративного управління. Зокрема, посилюються вимоги до прозорості структури власності компаній, запроваджуються механізми захисту міноритарних акціонерів (кумулятивне голосування, право вето на значні транзакції), впроваджуються кодекси етики та комплаєнс-процедури. Показовим у цьому контексті є досвід США, де антирейдерські ініціативи традиційно користуються підтримкою ділових асоціацій, таких як Торгова палата чи Круглий стіл бізнесу. Наприклад, у 2002 р. в США було прийнято Закон Сарбейнса-Окслі, який значно посилив вимоги до корпоративної звітності та відповідальності топ-менеджменту в результаті наполегливого лобіювання з боку бізнес-спільноти після серії гучних корпоративних скандалів (Enron, Tyco, WorldCom).

По-третє, цифрова трансформація стала важливим фактором еволюції антирейдерських підходів в останні десятиліття. З одного боку, технологічні інновації відкрили нові можливості для підвищення прозорості та ефективності корпоративного управління - електронний документообіг, онлайн-голосування акціонерів, автоматизований фінансовий моніторинг тощо. З іншого боку, вони створили нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних, використанням інсайдерської інформації. Щоб проілюструвати цю дилему, достатньо згадати нещодавню історію з компанією Tesla, чий CEO Ілон Маск у 2018 р. оголосив у Twitter про плани викупу акцій компанії, що призвело до рекордних коливань котирувань та розслідування SEC щодо можливого

маніпулювання ринком. У відповідь на ці виклики в ЄС було ухвалено Загальний регламент про захист даних (GDPR), який встановив жорсткі правила поводження з персональною інформацією, а в США – Закон про кібербезпеку в секторі цінних паперів (2021 р.), який зобов'язав біржі та інвестиційні компанії впроваджувати системи управління кіберризиками. Ці приклади свідчать про зростаючу увагу регуляторів до нових загроз, зумовлених цифровізацією.

Таким чином, порівняльний аналіз антирейдерських підходів у США, ЄС, Туреччині та Австралії демонструє поступову конвергенцію цих підходів у бік більш активної, комплексної та технологічно орієнтованої моделі протидії незаконним корпоративним захопленням. Водночас, кожна країна зберігає свої особливості, зумовлені специфікою правової системи, структури економіки та культурних традицій. Врахування цих особливостей є важливою передумовою для розробки ефективної антирейдерської стратегії в Україні.

Проведений вище аналіз світового досвіду протидії рейдерству дозволяє сформулювати кілька концептуальних пропозицій, які можуть бути корисними для України в контексті удосконалення публічно-управлінських механізмів захисту прав власності в умовах післявоєнного відновлення. Ці пропозиції ґрунтуються на розумінні рейдерства як комплексного феномену, подолання якого потребує синергії зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Пропозиція 1. Створення спеціалізованого антирейдерського державного органу з широкими повноваженнями. Однією з ключових проблем у сфері протидії рейдерству в Україні є інституційна фрагментація та брак координації між різними державними органами (Мін'юст, МВС, СБУ, АМКУ, НАЗК тощо). Це призводить до дублювання функцій, конфлікту компетенцій та зниження ефективності антирейдерських заходів. Тому доцільним видається створення єдиного спеціалізованого органу, який би відповідав за реалізацію державної політики в цій сфері.

За основу можна взяти модель Комісії з цінних паперів та бірж США (SEC), яка поєднує функції регулятора фондового ринку, наглядового та правозастосовчого органу. До компетенції новоствореної Національної комісії з протидії рейдерству мали б входити:

- формування та реалізація державної антирейдерської політики;
- координація діяльності правоохоронних органів щодо виявлення та розслідування рейдерських атак;
- нагляд за дотриманням антирейдерського законодавства, правил корпоративного управління та ділової етики;
- адміністрування та захист Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
- методична та консультаційна підтримка бізнесу щодо впровадження антирейдерських комплаєнс-процедур;
- співпраця з міжнародними організаціями та іноземними регуляторами з питань протидії транскордонним рейдерським схемам.

При цьому вкрай важливо, щоб Комісія була максимально незалежною від політичного впливу, відкритою та підзвітною суспільству. Для цього необхідно забезпечити прозорий конкурсний відбір її керівництва, залучення представників бізнесу та громадськості до наглядових структур, регулярне оприлюднення звітів про діяльність тощо. Лише за таких умов новий орган зможе стати дієвим інструментом протидії рейдерству, а не перетвориться на черговий корупційний центр перерозподілу власності.

Пропозиція 2. Посилення кримінальної та адміністративної відповідальності за рейдерство. Світовий досвід показує, що ефективна протидія рейдерству неможлива без невідворотного покарання злочинців. В Україні, на жаль, панує атмосфера безкарності - більшість резонансних рейдерських захоплень залишаються нерозкритими, а їхні організатори продовжують почуватися недоторканими. Тому важливим елементом антирейдерської стратегії має стати посилення кримінальної та адміністративної відповідальності за ці злочини.

По-перше, необхідно чітко криміналізувати рейдерство в усіх його проявах – від силових захоплень підприємств до підробки корпоративних документів та незаконного впливу на держреєстраторів. По-друге, слід переглянути санкції за ці злочини в бік їх суттєвого посилення – аж до довічного ув'язнення в особливо тяжких випадках. По-третє, доцільно запровадити кримінальну відповідальність юридичних осіб за участь у рейдерських схемах, як це зроблено в США та багатьох країнах ЄС. Нарешті, потрібно активніше застосовувати механізми спецконфіскації та цивільної конфіскації *in rem* для вилучення активів, отриманих внаслідок рейдерства.

Водночас, не менш важливо забезпечити невідворотність покарання через підвищення професіоналізму та доброчесності правоохоронних органів. Для цього необхідно провести реальну реформу судової системи, прокуратури, СБУ та МВС за участі міжнародних експертів та громадськості. Зокрема, варто створити спеціалізовані антирейдерські підрозділи в структурі Бюро економічної безпеки та Офісу Генпрокурора, укомплектувавши їх висококваліфікованими та мотивованими кадрами з конкурентною зарплатнею.

Пропозиція 3. Розвиток цифрової інфраструктури захисту прав власності. Україна має значний потенціал для використання цифрових технологій, у т.ч. і у боротьбі з рейдерством. Вже сьогодні в нашій країні реалізовано кілька важливих проєктів у цій сфері, зокрема:

- запроваджено онлайн-сервіси державної реєстрації бізнесу та нерухомості;
- створено Єдиний державний реєстр судових рішень;
- розвивається платформа електронних публічних закупівель Prozorro;
- впроваджуються технології електронного суду та онлайн-комунікації між держорганами.

Водночас, ці ініціативи поки що мають фрагментарний характер і не забезпечують належного захисту прав власності. Для того, щоб розкрити потенціал діджиталізації в антирейдерській сфері, необхідні подальші кроки:

- 1) повноцінна інтеграція державних реєстрів в єдину захищену систему з функціями перехресної зв'язки даних та управління ризиками;
- 2) запровадження технології блокчейн для забезпечення реєстрів від несанкціонованого втручання та підробки даних;
- 3) розвиток сервісів M2M (machine-to-machine) ідентифікації учасників господарських відносин;
- 4) впровадження смарт-контрактів та токенизованих реєстрів прав власності на базі технології розподіленого реєстру;
- 5) застосування предиктивної аналітики та штучного інтелекту для виявлення підозрілих трансакцій та ризикових контрагентів.

Прикладом успішної цифрової трансформації у сфері захисту прав власності може слугувати Грузія, яка ще в 2000-х роках створила унікальну блокчейн-систему земельного кадастру. Завдяки використанню криптографічних механізмів захисту, розподіленої архітектури зберігання та консенсусного протоколу оновлення даних, ця система унеможливила незаконні маніпуляції з земельними ділянками та суттєво спростила процедури оформлення прав власності. Схожі підходи можна застосувати і для захисту корпоративних прав в Україні.

Пропозиція 4. Стимулювання ділової доброчесності та комплаєнсу. Як свідчить досвід розвинених країн, ефективна протидія рейдерству неможлива без активного залучення бізнес-спільноти. Саме підприємці є найбільш зацікавленими в прозорих правилах гри та верховенстві права, адже від цього залежить їхня власна безпека та сталий розвиток. Водночас, далеко не всі компанії усвідомлюють важливість впровадження високих стандартів корпоративного управління, ділової етики та протидії корупції. Тому важливим напрямом антирейдерської політики має стати сприяння поширенню кращих практик у цій сфері. Зокрема, держава у співпраці з бізнес-асоціаціями та експертними центрами може стимулювати:

- 1) розробку та впровадження галузевих кодексів етичної поведінки, які б встановлювали чіткі правила взаємодії з контрагентами, держорганами та конкурентами;
- 2) проведення навчальних програм та тренінгів для керівників і працівників компаній щодо комплаєнс-процедур, управління ризиками, протидії відмиванню коштів тощо;
- 3) впровадження державних гарантій та пільг (наприклад, при державних закупівлях чи отриманні грантів) для компаній, які дотримуються високих антикорупційних стандартів;
- 4) створення реєстру бенефіціарних власників компаній та посилення вимог до розкриття інформації про кінцевих вигодоодержувачів;
- 5) формування інституту приватного антирейдерського консалтингу та медіації, коли постраждалі від рейдерства компанії можуть звернутися по допомогу до відповідних фахівців.

Повчальним є приклад Словаччини, де після низки корупційних скандалів на початку 2000-х років виник рух за «економіку без корупції». Провідну роль у ньому відіграли бізнес-асоціації, зокрема Словацький клуб корпоративного управління та Словацька комплаєнс-асоціація. В рамках цього руху було розроблено Кодекс корпоративного управління, запроваджено систему етичної сертифікації компаній, проведено широку просвітницьку кампанію. Завдяки цим зусиллям вдалося суттєво покращити діловий клімат у країні, підвищити її інвестиційну привабливість та посилити захист прав власності.

Отже, підводячи підсумок, зазначимо, що ефективна протидія рейдерству в Україні потребує комплексного підходу, який би поєднував інституційні, правові, технологічні та культурні інструменти. На інституційному рівні ключовим завданням є створення єдиного спеціалізованого антирейдерського органу з широкою компетенцією та підзвітністю суспільству. На законодавчому рівні необхідно посилити кримінальну та адміністративну відповідальність за рейдерство, розширити можливості для конфіскації незаконних активів, гармонізувати корпоративне право з європейськими стандартами. Важливим технологічним пріоритетом має стати розвиток цифрової інфраструктури захисту прав власності на основі блокчейну, розподілених реєстрів та штучного інтелекту. Нарешті, не менш важливими є просвітницькі та мотиваційні заходи, спрямовані на утвердження культури ділової доброчесності та нульової толерантності до корупції в бізнес-середовищі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведені вище розвідки дозволяють зробити такі узагальнені висновки.

1) Світовий досвід пропонує чимало корисних уроків для України в контексті розробки ефективної стратегії протидії рейдерству. Ключовими елементами такої стратегії мають стати: удосконалення корпоративного законодавства у відповідності до кращих міжнародних практик; запровадження інституту бізнес-омбудсмена за зразком європейських країн; сприяння добровільним ініціативам бізнес-спільноти щодо самоорганізації та саморегулювання; посилення інституційного та кадрового забезпечення антирейдерської діяльності. Втім, сліпе копіювання іноземних моделей без урахування українських реалій навряд чи принесе бажані результати. Натомість потрібен зважений синтез прогресивних міжнародних підходів та глибокого розуміння специфіки вітчизняного контексту.

2) Аналізуючи ключові тенденції та інновації у світовій практиці, можна виокремити кілька основних напрямків, які стали характерними для антирейдерських механізмів у розвинених країнах. По-перше, у ЄС спостерігається системний підхід до забезпечення корпоративної прозорості та підзвітності, що базується на суворій регуляції ринку капіталу та інтеграції державного контролю з механізмами саморегулювання. Це включає, зокрема, використання єдиних стандартів фінансової звітності, обов'язкове розкриття інформації про корпоративні структури та контроль над операціями з активами, що дозволяє ефективно попереджати рейдерські атаки. По-друге, досвід Австралії

демонструє, що активна роль незалежних регуляторних органів і застосування сучасних цифрових технологій є вирішальними для виявлення потенційних загроз. Використання аналітичних платформ для моніторингу фінансових потоків та співпраця з міжнародними агентствами сприяє підвищенню ефективності превентивних заходів.

3) В США комплексність правового механізму, який поєднує федеральне та штатне законодавство, дозволяє створити гнучку систему, здатну адаптуватися до змін ринкових умов та оперативно реагувати на спроби незаконного захоплення активів. У цьому контексті важливе місце займають судові процедури, механізми примусової реструктуризації та використання цифрових технологій для аналізу великих обсягів даних. Нарешті, Туреччина демонструє трансформацію правової бази у відповідь на виклики економічної нестабільності, що супроводжується вдосконаленням антирейдерських інструментів через інтеграцію сучасних технологічних рішень та посиленням інституційного контролю, і цей досвід підтверджується стратегічними документами уряду Туреччини, які регламентують механізми протидії рейдерству та забезпечення економічної безпеки. Порівняльний аналіз виявлених підходів свідчить про те, що основною спільною ознакою є систематичне використання цифрових технологій, розвиток незалежних аналітичних центрів та тісна інтеграція законодавчих і регуляторних інструментів.

4) Адаптація міжнародного досвіду протидії рейдерству в Україні має відбуватися з урахуванням як глобальних трендів (цифровізація, посилення міжнародної співпраці), так і специфіки вітчизняного контексту (високий рівень корупції, недовіра до судів і правоохоронців, правові прогалини в корпоративному управлінні). Відповідно, пріоритетними напрямками мають стати: 1) підвищення інституційної спроможності та підзвітності антикорупційних та правоохоронних органів, зокрема новоствореного Бюро економічної безпеки; 2) подальша гармонізація українського законодавства з правом ЄС в частині захисту прав інвесторів та протидії зловживанням при поглинанні компаній; 3) цифровізація процесів державної реєстрації бізнесу та захисту прав власності з використанням технологій блокчейну та смарт-контрактів; 4) розвиток міжнародного співробітництва з європейськими правоохоронними інституціями (Європол, Євроюст, ОЛАФ) у сфері боротьби з транскордонними економічними злочинами.

5) Успішна реалізація антирейдерської політики в Україні потребує комплексного підходу, який би поєднував зусилля держави, бізнесу та громадянського суспільства. В умовах післявоєнного відновлення країни та поглиблення євроінтеграції ефективна протидія рейдерським захопленням є не лише питанням економічної доцільності, а й важливим індикатором утвердження принципів верховенства права та зрілості демократичних інститутів. Саме тому вкрай важливо, щоб антирейдерські заходи супроводжувалися більш широкими реформами в судовій системі,

правоохоронних органах, державному управлінні. Водночас, не менш важливою є інклюзивність цих реформ, їх підтримка з боку підприємницької спільноти та широких верств населення. Лише за таких умов Україна зможе подолати руйнівну спадщину олігархічного капіталізму та рейдерства як його невід'ємного атрибуту, і стати привабливою та безпечною країною для ведення бізнесу.

б) Україна має всі передумови для того, щоб у найближче десятиліття здійснити якісний стрибок у сфері захисту прав власності та подолання рейдерства. Серед цих передумов – це європейський вибір та незворотність реформ навіть попри війну з РФ, значний технологічний та людський капітал, активізація громадянського суспільства, зростаюча відкритість держави. Водночас, успіх антирейдерської політики залежатиме від політичної волі керівництва країни, готовності долати опір олігархічних груп та корумпованих еліт. У цьому сенсі переломними мають стати 2025-2026 роки, коли Україна відновлюватиметься після перемоги у війні та реалізовуватиме масштабні проєкти модернізації. Якщо в цей період вдасться закласти міцний інституційний фундамент для захисту прав власності, це суттєво прискорить економічний розвиток та інтеграцію України до клубу розвинених демократій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутіна М. Протидія рейдерству: що встановлено новим Законом? ЮрЛіга. Київ, 2023. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/219513_protidya-reyderstvu-shcho-vstanovleno-novim-zakonom
2. Копитко М. І. проблема рейдерства в Україні. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2653/1/5_.pdf
3. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємства транспортного машинобудування) : дис. д.е.н.: 21.04.02. Київ : ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2015. 479 с.
4. Європейська бізнес-асоціація. Рейтинг України згідно із Судовим індексом. URL: <https://surl.li/dkmosj> (дата звернення: 08.10.2024).
5. Положення про діяльність Комісії з питань розгляду скарг у сфері державної реєстрації : Наказ Міністерства юстиції України від 09.01.2020 р. № 71/5. URL: <https://surl.li/gabyjv> (дата звернення: 08.10.2024).
6. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28.01.2021 р. № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
7. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству : Закон України від 12 трав. 2022 р. № 2255-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах : Закон України від 23.03.2017 р. № 1983-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
9. Угода між Україною та Європейським поліцейським офісом про оперативне та стратегічне співробітництво. URL: <https://surl.li/xhbevz> (дата звернення: 08.10.2024).
10. Annual report on the activities of the Business Ombudsman Council in Ukraine. 2020. Kyiv : Business Ombudsman Council, 2021. 240 p.
11. Australian Small Business and Family Enterprise Ombudsman Act 2015. URL: <https://surl.li/dljfy> z (date of access: 08.10.2024).

12. Belma D., Yılmaz F. The Effects of Mergers and Acquisitions on Company Performance: An Empirical Analysis in Turkey. *International Journal of Economics and Finance*. 2019. Vol. 11, № 4. P. 71–82.

13. Commission Implementing Regulation (EU) 2018/1212 of 3 September 2018 laying down minimum requirements implementing the provisions of Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council as regards shareholder identification, the transmission of information and the facilitation of the exercise of shareholders rights. *Official Journal of the European Union*. 2018. L 223. P. 1–18.

14. Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 relating to certain aspects of company law. *Official Journal of the European Union*. 2017. L 169. P. 46–127.

15. Directive 2004/25/EC of the European Parliament and of the Council of 21 April 2004 on takeover bids. *Official Journal of the European Union*. 2004. L 142. P. 12–23.

16. Draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Improvement of Legal Regulation of Activities of Legal Entities and Individual Entrepreneurs" № 2493 dated 25.11.2019. URL: <https://surl.li/bsntvm> (date of access: 08.10.2024).

17. Green Paper: The EU corporate governance framework. Brussels : European Commission, 2011. 23 p.

18. Industrial Property Law No. 6769 (Turkey). URL: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170110-9.htm> (date of access: 08.10.2024).

19. Insurance Activities Private Regulation and Supervision Agency (IRSA) of Turkey. URL: <https://surl.li/vfnctm> (date of access: 08.10.2024).

20. Securities Exchange Act of 1934. URL: <https://surl.li/ojhuqz> (date of access: 08.10.2024).

21. Takeovers Panel Guidance Note 12 on Frustrating Actions. URL: <https://surl.li/sfpmtc> (date of access: 08.10.2024).

22. The Cadbury Report 1992. URL: <https://surl.li/jvpnfn> (date of access: 08.10.2024).

23. Unal F. The Effects of Law Amendments on Anti-Corruption and Anti-Bribery in Turkey. *Lex Mundi World Reports*. 2019. P. 1–3.

24. Williams Act (Securities Disclosure Act of 1968). URL: <https://surl.li/hldcjg> (date of access: 08.10.2024).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.11.2024 р.

Kuzmenko T. M.,

Postgraduate Student of the Department of Law, National Security and European Integration,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: saenko2505@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-6895-1329>

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR COMBATING RAIDER ATTACKS DURING UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY AND REFORMS: INTEGRATING INTERNATIONAL EXPERIENCE INTO UKRAINIAN REALITIES

Annotation. This article is devoted to the analysis of public administration mechanisms for combating raider attacks in the context of Ukraine's post-war recovery and reform, with an emphasis on integrating international experience into Ukrainian realities. The central idea of the paper is to enhance the mechanisms of public management in counter-raider activities through the creative

adaptation of foreign approaches to the unique specifics of Ukraine during its post-war transformations. The article examines the destructive impact of raider attacks on the economy, law and order, and the investment climate, which emerge against a backdrop of archaic mentalities and paternalistic stereotypes cultivated during years of statelessness and a totalitarian past. The author emphasizes that, despite numerous legislative innovations and the efforts of law enforcement agencies, the existing public administration system – characterized by excessive bureaucracy, ineffective law enforcement, and a corrupt judiciary – creates a “window of opportunity” for raiders. The methodological approach of the study is based on a critical review of scholarly literature, a comparative analysis of international practices, and a conceptual synthesis that identifies the key trends in countering raider attacks in the EU, USA, Australia, and Turkey. Central to the discussion is a creative synthesis of foreign approaches, tailored to account for the specific institutional, socio-economic, and cultural contexts of Ukraine. A comprehensive set of measures is proposed, including the creation of a specialized counter-raider authority, the strengthening of criminal and administrative liability, the development of digital infrastructure for protecting property rights, and the promotion of business integrity through the adoption of ethical codes and compliance mechanisms. The author underscores that the effectiveness of counter-raider policies depends on a transformation of societal values toward the principles of democracy, transparency, and government accountability. The conceptual proposals aim to establish the conditions necessary for sustainable post-war recovery, an improved investment climate, and Ukraine’s integration into the European economic space. In summary, a comprehensive approach – combining legislative modernization, the reform of public institutions, and the implementation of cutting-edge digital technologies – is essential for overcoming raider attacks and reinforcing Ukraine’s legal system.

Keywords: *raider attacks, public administration, post-war recovery, counteraction system, digitalization, anti-corruption reforms, property rights protection, international experience, transformation.*

REFERENCES

1. Butina, M. (2023). Countering raiding: What is established by the new law? YurLiga. https://jurliga.ligazakon.net/news/219513_protidya-reyderstvu-shcho-vstanovleno-novim-zakonom [in Ukrainian].
2. Kopytko, M.I. (n.d.). The problem of raiding in Ukraine https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2653/1/5_pdf [in Ukrainian].
3. Kopytko, M.I. (2015). Comprehensive ensuring of economic security of enterprises (based on materials of transport engineering enterprises) [Doctoral dissertation, University of Economics and Law "KROK", Kyiv]. [in Ukrainian].
4. European Business Association. (2024). Rating of Ukraine according to the Judicial Index <https://surl.li/dkmosj> [in Ukrainian].
5. Ministry of Justice of Ukraine. (2020). Regulations on the activities of the Commission for Consideration of Complaints in the field of state registration (Order No. 71/5) <https://surl.li/gabyjv>
6. Law of Ukraine on the Bureau of Economic Security of Ukraine. (2021). No. 1150-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>
7. Law of Ukraine on Amendments to Certain Laws of Ukraine on Improving the Mechanism for Counteracting Raiding. (2022). No. 2255-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text>
8. Law of Ukraine on Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving the Level of Corporate Governance in Joint Stock Companies. (2017). No. 1983-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text>
9. Agreement between Ukraine and the European Police Office on operational and strategic cooperation. (n.d.) <https://surl.li/xhbevz>

10. Business Ombudsman Council. (2021). Annual report on the activities of the Business Ombudsman Council in Ukraine. 2020.
11. Australian Small Business and Family Enterprise Ombudsman Act 2015. (2015). <https://surl.li/dljfyz>
12. Belma, D., & Yılmaz, F. (2019). The Effects of Mergers and Acquisitions on Company Performance: An Empirical Analysis in Turkey. *International Journal of Economics and Finance*, 11(4), 71–82.
13. European Parliament. (2018). Commission Implementing Regulation (EU) 2018/1212. *Official Journal of the European Union*, L 223, 1–18.
14. European Parliament. (2017). Directive (EU) 2017/1132. *Official Journal of the European Union*, L 169, 46–127.
15. European Parliament. (2004). Directive 2004/25/EC. *Official Journal of the European Union*, L 142, 12–23.
16. Draft Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Improvement of Legal Regulation of Activities of Legal Entities and Individual Entrepreneurs". (2019). No. 2493. <https://surl.li/bsntvm>
17. European Commission. (2011). Green Paper: The EU corporate governance framework.
18. Industrial Property Law No. 6769 (Turkey). (2017). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170110-9.htm>
19. Insurance Activities Private Regulation and Supervision Agency (IRSA) of Turkey. (n.d.). <https://surl.li/vfnctm>
20. Securities Exchange Act of 1934. (1934). <https://surl.li/ojhuqz>
21. Takeovers Panel Guidance Note 12 on Frustrating Actions. (n.d.). <https://surl.li/sfpmtc>
22. The Cadbury Report. (1992). <https://surl.li/jvpnfn>
23. Unal, F. (2019). The Effects of Law Amendments on Anti-Corruption and Anti-Bribery in Turkey. *Lex Mundi World Reports*, 1–3.
24. Williams Act (Securities Disclosure Act of 1968). (1968). <https://surl.li/hldcjg>

The article was received by the editors 10.10.2024.

The article is recommended for printing 20.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-35>
УДК 351.84

Тришновський Євген Миколайович,

аспірант

Державного університету «Житомирська політехніка»,

вулиця Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005, Україна

e-mail: evgeniy.trysh@gmail.com <https://orcid.org/0009-0009-4095-8938>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

Анотація. Дістав подальшого розвитку зарубіжний досвід формування державної політики у соціальній сфері, при якому визначено, що: сфера соціальної політики ЄС постійно відстає від економічного, фінансового, політичного та технологічного виміру на тлі нової реальності. Це потребує оптимального вирішення у дилемі вимог економіки та очікувань суспільства, причому не одного, а багатьох і дуже різних. Визначено особливості державної політики у соціальній сфері США, проти інших держав, у тому, що вона ґрунтується на принципах індивідуалізму та свободи вибору (держава не є єдиним постачальником соціальних послуг, а громадяни мають можливість обирати між різними постачальниками, включаючи приватні компанії та некомерційні організації). Китайська модель соціальної держави відмінна від європейської та американської як за механізмами реалізації, так і за формами та рівнями участі зацікавлених сторін. Зазначено, що ці представлені системи, не відображають повною мірою палітру принципів, механізмів і форм участі зацікавлених сторін під час реалізації державної політики у соціальній сфері. Привертає увагу той факт, що участь зацікавлених сторін передбачає дорадчий підхід. Крім того, моделі не є гнучкими по відношенню до запитів одержувачів. В умовах нової реальності всі моделі соціальної держави вимагають нових гнучких підходів управління, особливо до запитів зацікавлених сторін.

Ключові слова: *державна політика, соціальна держава, соціальна політика, соціальна сфера.*

Постановка проблеми. Моделі та концепції соціальної держави є результатом тривалого життєвого досвіду людства та роздумів великих представників цивілізацій. Теорія та практика соціальної держави взаємно збагачуються та йдуть поряд з еволюцією правової держави та громадянського суспільства.

Як цитувати: Тришновський Є. М. Зарубіжний досвід формування державної політики у соціальній сфері. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 518–532. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-35>

In cites: Tryshnovskiy, Ie.M. (2024). Foreign experience in forming state policy in the social sphere. *State Formation*, no. 2 (36), 518–532. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-35> [in Ukrainian].

© Тришновський Є. М., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Соціальна держава не просто політична декларація, а комплекс конкретних заходів, покликаних вирішити питання щодо покращення життя широких верств держави.

Метою дослідження є визначення можливості використання зарубіжного досвіду формування державної політики у соціальній сфері.

З метою розгляду зарубіжного досвіду, доцільно вивчити та узагальнити такі соціальні моделі.

Європейська соціальна модель / European Social Model (далі – ЕСМ) базується на Європейській соціальній Хартії [1], яка декларує права та принципи соціальної політики.

Якщо дотримуватися цього документу, ЕСМ передбачає надання високого рівня соціального захисту, турботу про якісну освіту та підтримку соціального діалогу.

Багато вчених ставлять під сумнів існування ЕСМ, на їхню думку, соціальні моделі, що діють у Великій Британії, Німеччині, Франції та Скандинавії представляють різні та самодостатні соціальні моделі. У цьому всі європейські країни вписуються до рамок ЕСМ, так як її основні принципи відбито у національних моделях: соціальна справедливість, соціальна безпека, соціальне згуртування, конкурентоспроможна економіка [1].

Сфера соціальної політики ЄС постійно відстає від економічного, фінансового, політичного та технологічного виміру на тлі нової реальності. Ця криза є найглибшою з часів заснування Європейського Союзу, оскільки потребує оптимального вирішення у дилемі вимог економіки та очікувань суспільства, причому не одного, а багатьох і дуже різних.

ЕСМ – це своєрідний кодекс поведінки, що ґрунтується на цінностях, що поділяються всіма державами - членами ЄС, по суті, вона є своєрідним виразом європейської цивілізації, однією з яскравих сторін європейської ідентичності. Зміст ЕСМ тим самим виходить за рамки соціального у вузькому розумінні цього слова, як визначального умови життєдіяльності людини, що по праву відноситься до галузі культури, соціальної психології, духовних цінностей [2].

Дослідник Лотар Вітте, аналізуючи Європейську соціальну модель, виділяє її такі базові елементи:

1) активну участь держави у забезпеченні соціальних гарантій, або те, що формулюється як соціальна держава;

2) включення соціальних гарантій до переліку прав людини та громадянина;

3) принцип солідарності (поколінь, класів, всього суспільства загалом);

4) принцип справедливості, що випливає з принципу солідарності, що втілюється в механізмі перерозподілу доходів та допомоги для малозабезпечених та нужденних громадян;

5) поняття соціального партнерства чи діалогу, тобто. активну участь найманих працівників у вирішенні питань організації виробництва та зайнятості [2].

Основні засади державної політики у соціальній сфері ЄС включають [3]:

- соціальний захист: держава забезпечує соціальний захист громадян, включаючи доступ до охорони здоров'я, освіти, житла та соціальних послуг;
- рівність можливостей: ЄС прагне того, щоб усі громадяни мали рівні можливості в галузі освіти, охорони здоров'я, працевлаштування та доступу до соціальних послуг;
- боротьба з бідністю: ЄС визнає, що бідність є серйозною проблемою в Європі, і вживає заходів для боротьби з нею, включаючи програми соціальної допомоги та підтримки;
- захист прав працівників: ЄС забезпечує захист прав працівників, включаючи право на безпечні та здорові умови праці, рівну оплату праці та захист від дискримінації;
- інтеграцію мігрантів: ЄС прагне, щоб мігранти мали рівні можливості та права, включаючи доступ до освіти, охорони здоров'я та працевлаштування;
- стійкий розвиток: ЄС вживає заходів для боротьби зі зміною клімату, захисту довкілля та забезпечення сталого розвитку економіки та суспільства.

Державна політика ЄС у соціальній сфері реалізується через такі механізми [3]:

Європейський соціальний фонд (далі – ЄСФ) – це фінансовий інструмент ЄС, який надає фінансову підтримку для проектів у галузі зайнятості, освіти та соціальної інтеграції.

Європейська соціальна хартія – це документ, який встановлює основні соціальні права та свободи в ЄС, такі як право на роботу, соціальний захист, охорону здоров'я та освіти.

Європейський інститут з рівності статей - це організація, яка займається дослідженнями та розробкою політик у сфері рівності статей у ЄС.

Європейський комітет із соціального захисту – це організація, яка координує соціальну політику між державами-членами ЄС та забезпечує обмін інформацією та досвідом у цій галузі.

Європейський фонд допомоги нужденним – це фінансовий інструмент, який надає фінансову підтримку для бідних та нужденних людей у ЄС.

Європейське агентство з забезпечення якості в освіті та професійному навчанні – це організація, яка займається оцінкою та порівнянням якості освіти та професійного навчання в ЄС.

У ЄС зацікавлені сторони, такі як профспілки, роботодавці, громадські організації та інші, мають можливість брати участь у процесі розробки та реалізації державної політики у соціальній сфері. Це відбувається через консультації та діалог між Європейською комісією та зацікавленими сторонами на різних рівнях, включаючи національний, регіональний та галузевий рівні [3].

Крім того, Європейський соціальний діалог, який є формою діалогу між соціальними партнерами на європейському рівні, також відіграє важливу роль у врахуванні думки зацікавлених сторін. Він дозволяє роботодавцям та профспілкам обговорювати соціальні питання та укладати угоди, які потім можуть бути перетворені на законодавчі акти ЄС.

Таким чином, думка зацікавлених сторін враховується у процесі розробки та реалізації державної політики у соціальній сфері в ЄС через консультації, діалог та соціальний діалог.

У ЄС існує кілька рівнів участі зацікавлених сторін при реалізації державної політики у соціальній сфері:

Консультації: на цьому рівні зацікавлені сторони можуть висловлювати свої думки та пропозиції щодо проектів законів та регуляторних актів, але остаточне рішення ухвалює уряд.

Діалог: на цьому рівні зацікавлені сторони можуть брати участь у діалозі з урядом та іншими заінтересованими сторонами, щоб обговорити конкретні питання та знайти компромісні рішення.

Партнерство: на цьому рівні уряд та зацікавлені сторони працюють разом для досягнення спільних цілей. Зацікавлені сторони можуть брати участь у розробці та реалізації програм та проектів.

Спільне управління: на цьому рівні уряд та зацікавлені сторони працюють разом на рівних умовах для прийняття рішень та управління соціальними програмами та проектами.

Кожен рівень участі має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного рівня залежить від конкретної ситуації та цілей, яких потрібно досягти.

Проектний підхід широко використовується в ЄС для реалізації державної політики у соціальній сфері. Він дозволяє більш ефективно та цілеспрямовано досягати поставлених цілей та завдань, а також забезпечує більш прозорий та відкритий процес прийняття рішень. В рамках проектного підходу створюються конкретні проекти, які фінансуються з бюджету ЄС чи інших джерел, та реалізуються за участю різних зацікавлених сторін. Проекти можуть бути спрямовані на вирішення конкретних проблем у соціальній сфері, таких як бідність, безробіття, соціальна та економічна виключеність, а також розвиток соціальної інфраструктури та послуг.

Американська модель соціального забезпечення (АСМ)

Американська модель соціального забезпечення (АСМ) оцінюється фахівцями та експертами як успішна. АСМ, яка, на відміну від ЄСМ, побудована на «залишковому принципі» забезпечення соціальних гарантій у ліберальній економіці та політиці США та несумісна з рівнем соціальних гарантій у Європі.

Т.П.Гітіс, А.Г. Собчук виділяють 5 основних відмінностей європейської соціальної моделі від американської [4]:

а) система соціального захисту, для якої відзначено «оптимізацію вартості» та відсутність «універсального страхування від усіх соціальних та економічних ризиків»;

б) рівність розподілу ресурсів, щодо якої зазначено, що система соціального забезпечення, охорони навколишнього середовища, соціальної справедливості в доходах та запобігання ризику бідності ніколи не були пріоритетом;

в) втручання держави в економіку та соціальну сферу завжди було обмежене та «зведене до мінімуму, а в деяких випадках відсутнє повністю або віддано приватному сектору»;

г) роль соціальних партнерів практично дорівнює нулю, оскільки вони «не задіяні у практиці спільного вироблення загальної економічної політики», «не впливають на національне трудове законодавство, не беруть участь у проведенні загальнонаціональних переговорів з питань заробітної плати»;

д) оподаткування США значно нижче, ніж у Європі, і втручання уряду обмежено.

Державна політика США у соціальній сфері

Як і в будь-якій іншій країні, державна політика США у соціальній сфері спрямована на забезпечення добробуту громадян та покращення їх якості життя. Одним із основних напрямків є охорона здоров'я, яке в США здійснюється через систему медичного страхування. В останні роки було зроблено кроки для розширення доступу до медичних послуг та зниження вартості лікування.

Також важливим напрямом є соціальний захист населення, який включає програми з виплати допомоги з безробіття, пенсійних виплат, допомоги малозабезпеченим сім'ям та інвалідам. У США також існує система освіти, яка включає загальноосвітні школи, коледжі та університети.

Крім того, державна політика США у соціальній сфері спрямована на боротьбу з дискримінацією та порушеннями прав людини, у тому числі на захист прав меншин та біженців. У цілому нині, державна політика США у соціальній сфері спрямовано створення умов гідного життя всіх громадян країни [5].

Основні засади соціальної державної політики у США включають:

Рівність можливостей: держава повинна забезпечувати рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їхньої раси, статі, віку, національності, релігії та соціального статусу.

Захист прав та свобод: держава повинна захищати права та свободи громадян, включаючи право на життя, свободу слова, віросповідання, власність тощо.

Соціальний захист: держава має забезпечувати соціальний захист для найбільш уразливих груп населення, таких як діти, люди похилого віку, інваліди, безробітні тощо.

Освіта: держава має забезпечувати доступ до високоякісної освіти для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу.

Охорона здоров'я: держава має забезпечувати доступ до якісної медичної допомоги всім громадянам, незалежно від їх доходів.

Економічну підтримку: держава має забезпечувати економічну підтримку для громадян, що найбільш потребують, таких як безробітні, низькооплачувані працівники тощо.

Розвиток інфраструктури: держава має інвестувати у розвиток інфраструктури, такої як дороги, мости, аеропорти тощо, щоб забезпечити економічне зростання та покращення якості життя громадян.

Захист навколишнього середовища: держава повинна захищати довкілля та природні ресурси для майбутніх поколінь.

Державна політика США у соціальній сфері реалізується через різні механізми, включаючи:

Федеральні програми та закони, спрямовані на забезпечення соціального захисту населення, такі як Medicaid, Medicare, Social Security та інші.

Державні та муніципальні програми, які фінансуються за рахунок податкових зборів та надають громадянам доступ до різних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, житло тощо.

Некомерційні організації та благодійні фонди, які працюють на благо суспільства та надають різні соціальні послуги, такі як допомога бездомним, бідним та хворим.

Регулювання та контроль соціальних послуг та програм, що здійснюються федеральними та муніципальними органами влади, щоб забезпечити їх ефективність та відповідність законодавству.

Громадська участь та активізм, який може включати участь у мітингах, петиціях, лобіюванні та інших формах громадянської активності, спрямованих на зміну державної політики в соціальній сфері [5].

У США думка зацікавлених сторін враховується під час реалізації державної політики у соціальній сфері через різні механізми, включаючи:

Суспільні слухання та консультації. При розробці нових законів та програм у соціальній сфері проводяться громадські слухання та консультації, на яких представники громадських організацій, експерти та інші заінтересовані сторони можуть висловити свою думку та пропозиції.

Роботу з лобістами. Лобісти представляють інтереси різних груп та організацій в уряді та можуть впливати на прийняття рішень у соціальній сфері.

Роботу із місцевими органами влади. Місцеві органи влади можуть виступати посередниками між цивільними організаціями і федеральним урядом, а також представляти інтереси своїх регіонів у федеральному уряді.

Опитування громадської думки. Проведення опитувань громадської думки дозволяє враховувати думку громадян та оцінювати ефективність державної політики у соціальній сфері.

Роботу із експертами. Експерти у різних галузях соціальної сфери можуть давати рекомендації та консультації при розробці та реалізації державної політики.

Усі громадяни мають можливість висловлювати свою позицію різних рівнях. Найбільш ефективним способом є участь у виборах та голосування за кандидатів, які відображають їхні погляди та інтереси. Також громадяни можуть звертатися до своїх представників у Конгресі, надсилати листи та електронні петиції, брати участь у мітингах та демонстраціях, а також висловлювати свої думки у соціальних мережах та ЗМІ. Важливо відзначити, що у США існує свобода слова та право на мирні протести, що дозволяє громадянам вільно висловлювати свої погляди та позиції.

Крім того, участь у виборах та голосування за кандидатів, які відображають їхні погляди та інтереси, також є формою участі зацікавлених сторін у державній політиці США. Громадяни можуть висловлювати свою позицію через листи та дзвінки своїм представникам у Конгресі, участь у мирних протестах та мітингах, підписувати петиції та звернення до уряду, а також через соціальні мережі та ЗМІ. Важливо пам'ятати, що будь-які форми висловлювання своєї позиції мають бути мирними та законними.

У США існує кілька рівнів суспільної участі при реалізації державної політики у соціальній сфері:

Інформування: на цьому рівні державні органи інформують громадськість про свої плани та дії у соціальній сфері.

Консультації: на цьому рівні державні органи проводять консультації з громадськістю, щоб отримати зворотний зв'язок та думки щодо своїх планів та дій.

Співпраця: на цьому рівні державні органи співпрацюють із громадськістю, щоб розробити та реалізувати соціальні програми та проекти.

Партнерство: на цьому рівні державні органи та громадськість працюють у партнерстві, щоб розробити та реалізувати соціальні програми та проекти.

Емпауермент: на цьому рівні громадськість бере активну участь у процесі прийняття рішень та реалізації соціальних програм та проектів.

Кожен рівень суспільної участі має свої особливості та потребує різних зусиль з боку державних органів та громадськості.

Федеральні програми США розробляються з огляду на думку зацікавлених сторін, таких як громадські організації, профспілки, бізнес-спільноти тощо. Крім того, федеральні програми США у соціальній сфері регулярно оцінюються та переглядаються, щоб переконатися в їх ефективності та відповідності потребам населення.

Соціальна політика США характеризується двома напрямками [4]:

а) державне соціальне страхування (пенсійні нарахування, виплати з інвалідності та ін.);

б) державна допомога.

До них на сьогоднішній день належать 180 громадських планів країни, які можна поділити на 3 системи: федерально-штатне сприяння, яке здійснюється у фінансовому еквіваленті; соціальна допомога тим, хто потребує натурального прояву; оплата державою медичних послуг, забезпечення середньої освіти для нужденних громадян, високопрофесійна підготовка, забезпечення житла та комунальних послуг; приватна система соціального страхування та взаємодопомоги.

Деякі з найбільш відомих федеральних програм США в соціальній сфері включають Medicare і Medicaid (програми охорони здоров'я для літніх і низькодохідних громадян), Social Security (пенсійна програма), Head Start (програма дитячого розвитку), SNAP (програма продовольчої допомоги) та багато інших.

Між федеральними та регіональними програмами у соціальній сфері США існує взаємозв'язок. Федеральні програми, такі як Medicaid та Social Security, надають фінансову підтримку штатам для реалізації соціальних програм на місцевому рівні. Штати можуть також створювати власні програми, які доповнюють федеральні програми або розширюють їх покриття. Крім того, федеральні та регіональні програми можуть взаємодіяти в рамках спільних ініціатив, наприклад, у галузі охорони здоров'я чи освіти. В цілому, взаємодія між федеральними та регіональними програмами у соціальній сфері США спрямовано забезпечення найкращої якості життя для всіх громадян країни.

Проектний підхід широко використовується США при реалізації державної політики у соціальній сфері. Зокрема, багато федеральних програм та ініціатив у галузі охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення та інших сферах здійснюються через проектний підхід. Крім того, багато штатів та муніципалітетів також використовують проектний підхід при реалізації своїх соціальних програм та ініціатив.

Особливістю державної політики у соціальній сфері США з інших держав у тому, що вона ґрунтується на принципах індивідуалізму та свободи вибору. У держава не є єдиним постачальником соціальних послуг, а громадяни мають можливість обирати між різними постачальниками послуг, включаючи приватні компанії та некомерційні організації.

Крім того, у США існує федеральна система, в якій відповідальність за соціальну політику поділено між федеральним урядом та урядами окремих штатів. Це дозволяє штатам розробляти та реалізовувати свої власні програми соціального захисту, враховуючи особливості та потреби своїх мешканців.

Також варто відзначити, що в США соціальна політика часто пов'язана з економічною політикою, і багато програм соціального захисту спрямовані на підтримку економічного зростання та створення робочих місць.

Державна політика у соціальній сфері США ґрунтується на принципах індивідуальної свободи, рівності можливостей та відповідальності за своє життя. Це означає, що держава не повинна втручатися в особисті справи громадян, але забезпечувати рівні можливості для всіх, незалежно від раси, статі, національності, віросповідання та соціального статусу. Держава також повинна забезпечувати соціальний захист і допомогу тим, хто цього потребує, але при цьому стимулювати людей до самостійності та відповідальності за своє життя.

Китайська соціальна модель

Основні засади соціальної державної політики Китаю включають:

Рівність і справедливість: Китай прагне створення рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу, статі, віку, національності та інших факторів.

Стійкий розвиток: Китай дотримується принципу сталого розвитку, який включає економічний, соціальний та екологічний аспекти.

Соціальний захист: Китай активно розвиває систему соціального захисту, включаючи пенсії, медичне страхування, соціальне страхування та інші заходи для забезпечення соціального захисту для всіх громадян.

Розвиток освіти: Китай приділяє велику увагу розвитку освіти, зокрема підвищенню якості освіти, розширенню доступу до освіти та розвитку професійної освіти.

Розвиток охорони здоров'я: Китай активно розвиває систему охорони здоров'я, включаючи покращення якості медичного обслуговування, розширення доступу до медичної допомоги та розвиток медичної науки та технологій.

Розвиток культури: Китай приділяє велику увагу розвитку культури, у тому числі збереження та просування китайської культури, розвитку культурних індустрій та зміцнення культурних зв'язків з іншими країнами.

Державна політика у соціальній сфері Китаю реалізується через різні механізми, включаючи:

Державні програми та проекти: Китай розробляє та реалізує різноманітні програми та проекти в галузі соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, житлового будівництва та інших сферах.

Податкові пільги та субсидії: Китай надає податкові пільги та субсидії для підтримки соціальних програм та проектів, а також для підтримки малого та середнього бізнесу, який може створювати нові робочі місця та підвищувати рівень життя населення.

Систему соціального страхування: Китай має розвинену систему соціального страхування, яка включає пенсійне страхування, медичне страхування, страхування від безробіття та інші види соціального страхування.

Державні закупівлі: Китай проводить державні закупівлі товарів та послуг у галузі соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та інших сферах, що сприяє розвитку соціальних програм та проектів.

Регулювання цін: Китай регулює ціни на житло, енергоресурси, транспорт та інші товари та послуги, щоб забезпечити їх доступність для населення.

Державне планування: Китай проводить державне планування у сфері соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та інших сферах, щоб забезпечити рівномірний розвиток соціальної інфраструктури у різних регіонах країни [4].

У Китаї використовується державна система п'ятирічних планів, яка визначає основні напрями розвитку економіки та соціальної сфери. Плани розробляються на основі аналізу поточної економічної ситуації та прогнозів на майбутнє. У них встановлюються цілі та завдання щодо розвитку різних галузей економіки, соціальної сфери, науки та технологій, екології та інших областей.

Крім того, у Китаї використовується система державного планування на місцевому рівні. Місцева влада розробляє свої плани розвитку, враховуючи особливості регіону та завдання, що стоять перед ними. У цих планах встановлюються конкретні заходи щодо розвитку економіки, соціальної сфери, інфраструктури та інших сфер діяльності.

Проектний підхід у держуправлінні широко використовується у Китаї. Кожен проект має свою мету, завдання, терміни та бюджет, а також відповідальних за його реалізацію. Крім того, Китай активно використовує проектний підхід у реалізації своїх національних стратегій, таких як "Один пояс, один шлях" та "Інноваційна стратегія". Загалом проектний підхід є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності державного управління в Китаї.

Державна система Китаю враховує вплив зацікавлених сторін під час реалізації державних політик. Існує механізм громадської участі у прийнятті рішень, який дозволяє громадянам та організаціям висловлювати свої думки та пропозиції щодо питань, що стосуються державної політики. Крім того, у Китаї існує система зворотного зв'язку, яка дозволяє оцінювати ефективність реалізації державних програм та коригувати їх відповідно до потреб населення та економіки. Таким чином, державна система Китаю враховує інтереси та потреби різних зацікавлених сторін при реалізації державних політик.

Існуючий механізм громадської участі, включає різні форми участі громадян у прийнятті рішень на різних рівнях влади. Одним із основних інструментів громадської участі є громадські слухання, які проводяться при розробці законів, стратегій та програм розвитку. У рамках громадських слухань громадяни можуть висловлювати свої думки та пропозиції, а також ставити запитання представникам влади.

Крім того, існують громадські консультації, громадські експертизи, громадські обговорення тощо. Важливим елементом механізму громадської участі є також система петицій, яка дозволяє громадянам звертатися до влади зі скаргами та пропозиціями.

Однак, незважаючи на наявність механізмів громадської участі, у Китаї все ще існують обмеження на свободу слова та висловлювання думок, особливо щодо критики влади. Також деякі експерти вказують на те, що в реальності думка громадськості не завжди враховується при прийнятті рішень, і механізми громадської участі можуть бути використані скоріше для легітимізації вже прийнятих рішень, ніж для їх коригування.

Тим не менш, у Китаї існує кілька рівнів громадської участі:

Рівень місцевої спільноти. На цьому рівні громадська участь здійснюється через місцеві спільноти, які є основними організаціями громадянського суспільства. Вони займаються вирішенням питань, пов'язаних із життям та добробутом місцевих жителів, а також надають допомогу у вирішенні конфліктів.

Рівень міста. На цьому рівні громадська участь здійснюється через міські комітети та поради, що займаються розробкою та реалізацією міських програм та проектів. Вони також організовують громадські слухання та консультації з питань, що стосуються міського життя.

Рівень регіону. На цьому рівні громадська участь здійснюється через регіональні комітети та поради, що займаються розробкою та реалізацією

регіональних програм та проектів. Вони також організовують громадські слухання та консультації з питань регіонального життя.

Рівень країни. На цьому рівні громадська участь здійснюється через Народний конгрес Китайської Народної Республіки, який є найвищим законодавчим органом. Він займається розробкою та прийняттям законів та політик, а також організовує громадські слухання та консультації з питань, що стосуються життя країни загалом.

У Китаї реалізується багато державних програм у соціальній сфері. Наведемо приклад деяких із них:

Програма боротьби з бідністю спрямована на покращення життя бідних сімей, надання їм доступу до освіти, медичного обслуговування та інших соціальних послуг.

Програма з розвитку освіти спрямована на підвищення якості освіти, розширення доступу до освіти та розвиток науково-дослідної діяльності.

Програма з розвитку охорони здоров'я спрямована на покращення якості медичного обслуговування, розширення доступу до медичних послуг та розвиток медичної науки.

Програма розвитку соціального забезпечення, спрямовано на забезпечення соціального захисту населення, включаючи пенсії, медичне страхування, допомоги з безробіття та інші види соціальної допомоги.

Програма з розвитку культури, спрямована на збереження та розвиток культурної спадщини, підтримку творчих індустрій та розвиток культурного туризму.

Програма з розвитку спорту, спрямована на розвиток спортивної інфраструктури, підтримку спортивних заходів та розвиток спортивної науки.

Програма «Бідність до 2020 року» спрямована на боротьбу з бідністю в сільських районах Китаю. В рамках цієї програми проводяться заходи щодо підвищення доходів сільських жителів, створення нових робочих місць та покращення інфраструктури.

Програма «Здоровий Китай 2030» спрямована на покращення здоров'я населення та розвиток медичної інфраструктури в країні. В рамках цієї програми планується збільшення фінансування охорони здоров'я, розвиток технологій та наукових досліджень у медицині.

Програма «Екологічна цивілізація», спрямована на боротьбу із забрудненням довкілля та покращення екологічної ситуації в країні. В рамках цієї програми проводяться заходи щодо скорочення викидів шкідливих речовин, розвитку відновлюваних джерел енергії та підвищення екологічної обізнаності населення.

Програма «Новий міський проект», спрямована на розвиток міської інфраструктури та покращення якості життя городян. У рамках цієї програми проводяться заходи щодо будівництва нових житлових комплексів, розвитку громадського транспорту та покращення міського середовища.

З метою систематизації розглянемо особливості представлених моделей соціальної політики ЄС, США та Китаю в таблиці 1

Таблиця 1. – Особливості моделей соціальної політики ЄС, США та Китаю
Table 1. – Features of the social policy models of the EU, the USA and China

Критерії	ЄС	США	Китай
Принципи	Соціальний захист. Рівність можливостей. Боротьба з бідністю. Захист прав робітників. Інтеграція мігрантів. Сталий розвиток.	Рівність можливостей. Захист прав і свобод. Соціальний захист. Освіта. Охорона здоров'я. Економічна підтримка. Розвиток інфраструктури. Захист довкілля.	Рівність та справедливість. Стійкий розвиток. Соціальний захист. Розвиток освіти. Розвиток охорони здоров'я. Розвиток культури.
Механізми	Європейський соціальний фонд (ЄСФ) Європейська соціальна хартія. Європейський інститут з рівності статей. Європейський комітет із соціального захисту допомоги нужденним. Європейське агентство щодо забезпечення якості в освіті та професійне навчання.	Федеральні програми та закони. Державні та муніципальні програми. Некомерційні організації та благодійні фонди. Регулювання та контроль соціальних послуг та програм. Громадська доля та активізм.	Державні програми та проекти. Податкові пільги та субсидії. Система соціального страхування. Державні закупівлі. Регулювання цін. Державне планування.
Проектний підхід	+	+	+
Форми участі зацікавлених сторін	Консультації. Діалог. Партнерство. Консультативні комітети. Фінансування.	Громадські слухання та консультації. Робота з лобістами. Робота із місцевими органами влади. Опитування громадської думки. Робота із експертами. Листи та дзвінки своїм представникам у Конгресі. Участь у мирних протестах та мітингах. Петиції та звернення до уряду. Звернення через соціальні мережі та ЗМІ.	Суспільні слухання. Громадські консультації. Суспільні експертизи. Суспільні обговорення та ін. Система петицій.
Рівні громадської участі	Консультації. Діалог. Партнерство. Спільне керування.	Інформування. Консультації. Співпраця. Партнерство. Емптаурмент.	Рівень місцевої спільноти. Рівень міста. Рівень регіону. Рівень країни.

Слід зазначити, що це представлені системи, не відбивають повною мірою палітру принципів, механізмів і форм участі зацікавлених сторін під час реалізації державних політик у сфері.

Привертає увагу той факт, що участь зацікавлених сторін передбачає дорадчий підхід. Критика не вітається.

Крім того, моделі не є гнучкими по відношенню до запитів одержувачів.

Сфера соціальної політики ЄС постійно відстає від економічного, фінансового, політичного та технологічного виміру на тлі нової реальності. Ця криза є найглибшою з часів заснування Європейського Союзу, оскільки потребує оптимального вирішення у дилемі вимог економіки та очікувань суспільства, причому не одного, а багатьох і дуже різних.

Особливість державної політики у соціальній сфері США, проти іншими державами, у тому, що вона ґрунтується на принципах індивідуалізму та свободи вибору. У держава не є єдиним постачальником соціальних послуг, а громадяни мають можливість обирати між різними постачальниками, включаючи приватні компанії та некомерційні організації.

Китайська модель соціальної держави відмінна від європейської та американської як за механізмами реалізації, так і за формами та рівнями участі зацікавлених сторін.

Слід зазначити, що це представлені системи, не відображають повною мірою палітру принципів, механізмів і форм участі зацікавлених сторін під час реалізації державної політики у соціальній сфері.

Привертає увагу той факт, що участь зацікавлених сторін передбачає дорадчий підхід. Критика не вітається. Крім того, моделі не є гнучкими по відношенню до запитів одержувачів.

В умовах нової реальності всі моделі соціальної держави вимагають нових гнучких підходів управління, особливо до запитів зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська соціальна хартія (переглянута 1999). URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/european-social-charter>
2. Європейська соціальна модель і соціальна згуртованість: яку роль відіграє ЄС? / Фонд ім. Фрідріха Еберта, Регіональне представництво в Україні та Білорусі. Лотар Вітте. Київ : Заповіт, 2006. 44 с.
3. Кабанець Ю. Соціальна політика і зайнятість: наскільки Україна готова до вступу в ЄС. CEDOS. 28.06.2023. URL: <https://cedos.org.ua/researches/soczialna-polityka-i-zajnyatist-naskilky-ukrayina-gotova-do-vstupu-v-yes/>
4. Гітіс Т. П., Собчук А. Г. Дослідження зарубіжного досвіду соціальної відповідальності бізнесу і можливості його адаптації до вітчизняних умов. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 70–74.
5. Мазуренко В. П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. С. 33–37. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.10.2024 р.

Tryshnovskyi Ie. M.,

Postgraduate Student of Zhytomyr Polytechnic State University,

103 Chudnivska Street, Zhytomyr, 10005, Ukraine

e-mail: evgeniy.trysh@gmail.com <https://orcid.org/0009-0009-4095-8938>

FOREIGN EXPERIENCE IN FORMING STATE POLICY IN THE SOCIAL SPHERE

Annotation. Foreign experience in the formation of state policy in the social sphere has been further developed, in which it was determined that: the sphere of social policy of the EU is constantly lagging behind the economic, financial, political and technological dimensions against the background of the new reality. This requires an optimal solution to the dilemma of the requirements of the economy and the expectations of society, and not one, but many and very different. The peculiarity of state policy in the social sphere of the USA, in contrast to other states, is determined in that it is based on the principles of individualism and freedom of choice (the state is not the only provider of social services, and citizens have the opportunity to choose between different providers, including private companies and non-profit organizations). The Chinese model of the social state differs from the European and American ones both in terms of implementation mechanisms and in terms of forms and levels of stakeholder participation. It is noted that these presented systems do not fully reflect the palette of principles, mechanisms and forms of stakeholder participation in the implementation of state policy in the social sphere. The fact that stakeholder participation involves a consultative approach is noteworthy. In addition, the models are not flexible in relation to the requests of the recipients. In the new reality, all models of the welfare state require new flexible approaches to management, especially to the requests of stakeholders.

In the EU, there are several levels of stakeholder participation in the implementation of public policy in the social sphere: Consultation: at this level, stakeholders can express their opinions and suggestions on draft laws and regulations, but the final decision is made by the government. Dialogue: at this level, stakeholders can engage in dialogue with the government and other interested parties to discuss specific issues and find compromise solutions. Partnership: at this level, the government and stakeholders work together to achieve common goals. Stakeholders can participate in the development and implementation of programs and projects. Shared management: at this level, the government and stakeholders work together on equal terms to make decisions and manage social programs and projects. Each level of participation has its advantages and limitations, and the choice of a specific level depends on the specific situation and the goals to be achieved.

The project approach is widely used in the EU to implement state policy in the social sphere. It allows for a more effective and targeted achievement of the set goals and objectives, and also provides a more transparent and open decision-making process. Within the framework of the project approach, specific projects are created, financed from the EU budget or other sources, and implemented with the participation of various stakeholders. Projects can be aimed at solving specific problems in the social sphere, such as poverty, unemployment, social and economic exclusion, as well as the development of social infrastructure and services. The American Social Security Model (ASM). The American Social Security Model (ASM) is assessed by specialists and experts as successful. The ASM, which, unlike the ESM, is built on the “residual principle” of providing social guarantees in the liberal economy and politics of the USA and is incompatible with the level of social guarantees in Europe. As in any other country, US public policy in the social sphere is aimed at ensuring the well-being of citizens and improving their quality of life. One of the main areas is health care, which in the USA is provided through the health insurance system. In recent years, steps have been taken to expand access to medical services and reduce the cost of treatment.

Keywords: *state policy, welfare state, social policy, social sphere.*

REFERENCES

1. European Social Charter (revised) (1999). URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/european-social-charter>
2. The European Social Model and Social Cohesion: What Role Does the EU Play? (2006). Friedrich Ebert Foundation, Regional Office in Ukraine and Belarus. Lothar Witte. Zapovit, Kyiv, Ukraine.
3. Kabanets, Y. (2023). Social Policy and Employment: How Ready is Ukraine for EU Accession? CEDOS. 28.06.2023. URL: <https://cedos.org.ua/researches/soczialna-polityka-i-zajnyatist-naskilky-ukrayina-gotova-do-vstupu-v-yes/>
4. Gitis, T.P., Sobchuk, A.G. (2017). Research on foreign experience of social responsibility of business and possibilities of its adaptation to domestic conditions. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, vol. 3 (49), 70–74. [in Ukrainian].
5. Mazurenko, V.P., Zasenkov, O.Yu. (2021). Modern concept of corporate social responsibility in international business. *Efektivna ekonomika*, vol. 3, 33–37. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 06.09.2024.

The article is recommended for printing 20.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-36>

УДК 351: 304.2

Щербак Євген Валерійович,*аспірант кафедри економіки та публічного управління**Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського**«Харківський авіаційний інститут»,**вулиця В. Манька, 17, м. Харків, 61070, Україна**e-mail: shcherbakeugene@gmail.com <https://orcid.org/0009-0001-3292-0229>***Ковальчук Вероніка Геннадіївна,***доктор наук з державного управління, професор,**завідувач кафедри економіки та публічного управління**Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського**«Харківський авіаційний інститут»,**вулиця В. Манька, 17, м. Харків, 61070, Україна**e-mail: covveron@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>*

ПРО ОКРЕМІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЩОДО НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ ТРЕТЬОГО ВІКУ

Анотація. Проаналізовано системні принципи та міжнародний досвід залучення цифрових інструментів з метою надання публічних послуг громадянам третього віку, розглянуто особливості та унікальні характеристики, що є притаманні відповідній віковій групі у контексті ступеню використання цифрових систем та інструментів задля задоволення персональних потреб у цифрових послугах, визначено перспективу подальшого розширення меж використання цифрових продуктів громадянами третього віку, роль та місце таких цифрових систем у забезпеченні якісної двосторонньої комунікації між державою та громадянами відповідної вікової групи, окреслено шляхи залучення штучного інтелекту та подальшої модернізації цифрових систем з метою підвищення довіри до них з боку громадян третього віку, запропоновано систему рішень щодо вдосконалення та адаптації існуючих процесів в контексті розбудови цифрової держави та цифровізації всіх сфер публічного життя в Україні, а також розглянуто проєктні ситуації впровадження нових цифрових рішень на основі міжнародного досвіду у систему надання публічних послуг громадянам третього віку відповідно до психологічних особливостей таких громадян та у відповідності до національної політики з питань підвищення ефективності держави та розбудови додаткових можливостей поглибленої співпраці держави та громадянського суспільства.

Як цитувати: Щербак Є. В., Ковальчук В. Г. Про окремі аспекти адаптації міжнародного досвіду щодо надання публічних послуг громадянам третього віку. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 533–541. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-36>

In cites: Shcherbak, Ye.V., Kovalchuk, V.G. (2024). Key aspects of the international experience for tertiary age individuals public services. *State Formation*, no. 2 (36), 533–541. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-36> [in Ukrainian].

© Щербак Є. В., Ковальчук В. Г., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Взято до уваги сучасні тенденції, що відбуваються у суспільстві під впливом поступового збільшення частки цифрових систем у наданні послуг у приватному та публічному секторах та реструктуризацію балансів на користь збільшення частки цифрової роботи як механізму надання сервісів та послуг як рефлексію громад на світову епідемію коронавірусної інфекції, пост-коронавірусний період, повномасштабне вторгнення в Україну, а також низку інших процесів, що прямо або безпосередньо впливають на феномен цифрового прискорення. Проаналізовано закордонний досвід використання цифрових систем у публічному управлінні. Запропоновано окремі підходи та рішення щодо їхньої адаптації в умовах публічного управління України.

Ключові слова: *штучний інтелект, публічні послуги, громадяни третього віку, громадянське суспільство, підвищення ефективності, психологічні особливості, цифрова держава.*

Постановка проблеми. Сучасний постіндустріальний світ вимагає доступних надійних рішень у наданні публічних послуг громадянам третього віку, що становлять значний відсоток населення країни. Оскільки становлення громадян третього віку відбувалося в так звану доцифрову епоху, високий відсоток з них володіє цифровими технологіями на рівні, що обмежує повноцінне використання цифрових систем, у тому числі з метою задоволення персональних потреб на публічні послуги тощо. Цифрові системи мають тенденцію до спрощення використання свого функціоналу та модернізуються розробниками у відповідності до потреб окремих груп. Відповідні тенденції спостерігаються у міжнародному досвіді й у контексті адаптації таких систем до психологічних та інших особливостей громадян третього віку у розумінні глобального світового феномену, однак потребують якісної локалізації у відповідності до місцевих умов українського суспільства. Впровадження цифрових публічних послуг в Україні потребує розуміння цієї потреби, опору на ефективний міжнародний досвід та забезпечення ефективних версій кожної цифрової послуги у відповідності до інтересів громадян третього віку, із гарантуванням захисту їхнього права на рівність під час використання цифрових продуктів, поваги до особистої гідності та особливостей, що становлять архітектуру індивідуальності представників таких вікових груп, врахування культурних, освітніх, інформаційних потреб та вироблення найсприятливішого формату надання публічних послуг у цифровий спосіб, стимулювання застосування відповідних тенденцій у приватному секторі тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій надає змістовний інформаційний пласт знань щодо сучасних тенденцій залучення цифрових систем у сталу практику надання публічних послуг громадянам третього віку в міжнародній практиці в контексті розбудови цифрових держав, пропонуючи практики відповідного міжнародного досвіду як стартові задля утворення належного підґрунтя для розвитку публічного управління в Україні у співпраці з цифровими системами, у тому числі керованими штучними інтелектом або його похідними продуктами.

Мета статті – окреслити організаційні та культурно-ментальні передумови щодо розбудови цифрової архітектури надання публічних послуг

громадянам третього віку на основі міжнародного досвіду, що враховує потенціал штучного інтелекту, похідних від нього цифрових систем та цифрових продуктів задля надання цифрових публічних послуг високої якості громадянам третього віку в Україні із врахуванням місцевих особливостей та рівня розвитку цифрових компетенцій відповідної вікової групи, а також моделювання механізму надання цифрових послуг громадянам третього віку в Україні, базуючись на міжнародному досвіді відповідних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Світові тенденції організації надання послуг свідчать про інтенсифікацію інтересу до активного залучення складних інженерних комп'ютерних систем (у тому числі, штучного інтелекту та його похідних) до процесу надання публічних послуг, адже це сприяє прискоренню надання таких послуг, зниженню собівартості надання відповідних послуг, вивільнення персоналу інституцій публічного управління задля вирішення службових та сервісних питань на творчих рівнях і з орієнтацією потенціалу цифрових систем на вирішення стандартизованих питань, де участь людини не є необхідною у разі наявності якісного алгоритму та налаштованого аудиту коректності роботи цифрових систем. Цифровізація публічних послуг є загальносвітовою тенденцією та є притаманною всім суспільствам із високим рівнем забезпечення доступу до електронних технологій та є логічним продовженням забезпечення такого доступу. Баланс частки людської праці у наданні різноманітних стандартизованих сервісів, згідно міжнародного досвіду, перманентно скорочується на користь збільшення долі цифрових систем в цьому сегменті, стимулюючи таким чином інституції до винайдення нових ролей для свого активу експертів, у тому числі сприяючи суттєвому підвищенню їхнього професійного рівня у відповідності до світових корпоративних стандартів, що є водночас посиленням їхньої конкурентоздатності на глобальному ринку праці у разі оптимізації кадрового потенціалу інституції та переорієнтацією на вирішення завдань складніших, креативніших рівнів, що дозволяє ширше та ретельніше розкрити експертний потенціал особистості, утворити середовище з унікальною експертизою та послугами [7]. Відповідний стан речей цілком вкладається у концепт розвитку постіндустріальних суспільств в умовах Четвертої промислової революції, основні принципи якої базуються на ефективній синергії людства та машинерії, де потенціал обох сторін використовується у найраціональніший спосіб та з відходом від дублювання однією складовою іншу.

Однією з рис, що є притаманною провідним демократіям світу, є побудова потреби й заохочення до співпраці громадян із державою у той чи інший спосіб, що є головною ознакою розуміння сучасними державами людино-центрованості майбутнього та творенням політики у відповідності до цих уявлень. [1]. Така політика має позитивний відгук громадян, адже вони перші є зацікавленими у розбудові комфортного суспільства рівних можливостей, усвідомлюють роль громадянської активності у процесі розбудови такого суспільства, беруть на себе чималу відповідальність за генерування такої активності, що згодом стає частиною провідної складової

системного суспільного бачення модернізації суспільства в умовах розвитку цифровізації, формують національну політику з цього питання. Така поведінка з боку громадян назустріч прагненням держави сприяє різкому збільшенню кількісних показників запитів з метою отримання певних цифрових послуг, інформації тощо, громадяни тримають перманентний зв'язок з органами влади за допомогою звернень та запитів, формуванням переходу від системи беззаперечної довіри до інституцій публічного управління до щоденного дистанційного контролю (досить умовного, звичайно) із застосуванням різноманітних підходів постійної комунікації у соціальних мережах тощо. [8]. Окреслені тенденції притаманні здебільшого цифровому поколінню, тобто громадянам, чиє дорослішання та особистісне становлення відбувалося у беззаперечному оточенні цифрових систем та інформаційно-комп'ютерного обладнання, поза наявності потенціалу яких вони не уявляють свого існування, професійного та освітнього розвитку. Водночас, суттєвий відсоток громадян України становлять люди так званого доцифрового покоління, що є обмеженими носіями цифрових компетенцій, отже національна доктрина цифровізації має враховувати цю особливість, генеруючи додаткові можливості забезпечення альтернативних способів надання публічних послуг та доступу до розвитку цифрових компетенцій коштом платників податків, що може сприйматися суспільством як витрати спільнокоштом з обмеженою ефективністю. З метою уникнення подібного тлумачення використання публічних коштів, під час впровадження цифрових рішень у систему надання публічних послуг слід мати на увазі наступне:

- цифрові послуги мають бути локалізованими у відповідності до культурних та інших особливостей суспільства, де глобальний досвід має окремо враховувати потреби громадян третього віку, адже ця група є консервативною до всього нового, отже виключно позитивним стимулюванням її до цифрового способу отримання інформації та послуг можна суттєво пришвидшити цифровізацію в цілому та знизити бюджетні видатки для генерування альтернативних позацифрових рішень зокрема;

- мають бути ретельно вивчені психологічні особливості громадян третього віку, серед яких здатність до адаптивності, гнучкість у використанні різноманітних інструментів, темперамент, характер, потреби і мотиви, стійке ставлення до себе, оточення, світу тощо як складова фрагментування цифровізаційних перетворень, уникнення надмірної стандартизації послуг, уникнення формалістичного підходу до справи, збереження та закріплення у цифрових продуктах окремих рис, притаманних громадянам третього віку, з метою підтримки високого авторитету таких цифрових рішень у їхньому середовищі;

- світовий досвід цифрових рішень для громадян третього віку має бути обов'язково локалізований у відповідності до рівня життя, світогляду, виховання та корелюватися з культурно-інформаційною політикою держави на момент локалізації. Водночас, заходи із моніторингу мають відбуватися постійно, швидко та гнучко привносячи зміни до самих продуктів та підходів

до їхньої локалізації, гарантуючи як високий, конкурентоспроможний рівень самої послуги, так й дотримання інтересів суспільства та держави у світі, що швидко змінюється [5].

Сучасні держави кожна у свій спосіб намагаються вирішити питання залучення громадян третього віку до цифрових послуг та продуктів. Так, у територіальних одиницях Республіки Корея за останні 5 років зросла кількість так званих персональних помічників при центрах надання послуг від імені держави та інших соціальних структур. Провідною функцією таких помічників є надання інформаційної, освітньої та інших форм підтримки громадян третього віку під час роботи з терміналами надання послуг, а також супроводження подання запитів та використання меню послуг у разі такого звернення з боку громадянина. Подібний метод розповсюджено й в Китайській Народній Республіці, хоча й спектр послуг, підтримка щодо яких надається асистентом є значно вужчою та менш персоніфікованою. У випадку Китаю, асистенти є частиною програми з працевлаштування вільної, але освіченої робочої сили переважно в провінції. У великих містах держава спонукає громадян третього віку до самостійного поглиблення своїх цифрових знань та навичок роботи з інформаційно-програмними комплексами самостійно протягом спеціально організованих семінарів та навчальних сесій, що неоднозначно сприймається представниками цієї вікової групи [2]. У Німеччині, наприклад, рівень цифровізації надання публічних послуг є в цілому недостатньо високим, аби говорити про цифровізацію як про глобальне всеохоплююче явище у цій країні: більшість послуг надається людським ресурсом у класичний спосіб, комунікація з реципієнтами послуг відбувається за допомоги паперового листування і лише в обмеженій кількості випадків – із використанням електронних листів, оминаючи можливості соціальних мереж та інших сучасних каналів комунікації. Подібний стан речей спостерігається у Португалії, частково – в Іспанії, Греції та Австрії. Найпоширенішими цифрові послуги є в Естонії та Фінляндії, де, втім, рівень цифрових компетенцій є досить високим серед більшості верств населення, в тому числі серед громадян третього віку, представників доцифрового покоління. Характерною особливістю цих двох систем є попереднє консультування щодо формату та механізмів отримання цифрових послуг, що становлять інтерес особи, що звертається у телефонному режимі або у формі відеоконференції у меседжері Ватсап, під час яких по-перше, надаються вичерпні відповіді на всі питання, по-друге, генерується портрет респондента та планується персоніфікований пакет послуг для нього із урахування спеціальних та інших потреб, ретельно планується повний сценарій відвідин центру надання послуг або використання потенціалу цифрових застосунків, здійснюється в режимі реального часу дистанційна інформаційна підтримка клієнта до завершення процесу отримання послуги, фіксується результат зворотного зв'язку по завершенні надання послуги, така інформація ретельно опрацьовується та, як наслідок, береться за основу під час проєктування подальших заходів та кроків з модернізації цифрових систем надання послуг та алгоритмів, якими вони користуються, а

також інкорпорується у національну політику сприяння цифровізації та розвитку можливостей цифрової держави. Звичайно, швидкому розвитку цифрових можливостей для громадян третього віку у цих країнах сприяє сукупність системних факторів – від значної суспільної підтримки відповідних процесів до прагнення раціонального використання фінансування, що надається Європейською Комісією з метою сприяння розвитку систему публічного управління та надання публічних послуг населенню [6]. Обидва фактори, тим не менш, є виразною характеристикою наявності обох типів мотивації – внутрішньої та зовнішньої – у держави як гравця, що відзначає стійке бажання ретельно підготувати сценарії реакції на значні зміни в світі, її прагнення мати дорожню карту поведінки під час визначних перетворень, стимулювання суспільного ландшафту у якості агента змін, а також повага до особливостей суспільства та його потреб, реалістична оцінка поточного стану інтересів та прагнень суспільства, його лагідна цифровізація. Торкнувшись, під час вироблення раціональної політики у контексті цифровізації взаємодії з громадянами третього віку, слід мати на увазі окремі особливості психології людей третього віку, що впливають на забезпечення ефективного впливу та повноцінної адаптації цієї вікової групи до інновацій, пов'язаних з впровадженням сучасних цифрових рішень у систему надання зокрема публічних послуг. Одна з головних психологічних особливостей людей третього віку є почуття самотності. На жаль, для цього часто є об'єктивні підстави – обмеженість спілкування, брак уваги з боку близьких, неможливість вести звичний спосіб життя тощо. Оскільки держава є арбітром стосунків між окремими соціальними групами та не створена надмірно впливати на перебіг такої взаємодії, інституції, що діють від її імені мусять ретельно та практично застосувати у виробленні національної політики з інтеграції цифрових інструментів у систему надання публічних послуг вище зазначені феномени та окремі поведінкові риси, що закладають основу для дій. Почуття самотності виникає і через різницю сприйняття процесів навколишнього світу між поколіннями – літнім людям важко знайти порозуміння з дітьми і внуками, важко орієнтуватися в їхніх інтересах та визначити свої. Стає менше друзів-ровесників, обмежується коло тих, з ким можливо поділитися своїми почуттями або знайти розуміння певних емоційних станів, що є притаманними певному поколінню. Як наслідок, розвивається почуття самотності, яке завдає людині душевну травму і цей стан впливає на ставлення особистості до суспільства та держави в цілому, генеруючи песимістичні настрої щодо дій держави та суспільства навіть якщо такі дії не обмежують права та свободи людини третього віку та не впливають негативно на можливості, що надає суспільство громадянам третього віку у широкому спектрі питань. Ще одна особливість полягає в тому, що літнім людям, як правило, важко адаптуватися до нового. Велику роль у цьому відіграє небажання розвиватися, із обмеженою внутрішньою мотивацією – «А навіщо мені це потрібно? Життя практично прожите!». Подібний стан речей не є виключною особливістю українського суспільства, а є розвиненою рисою переважної більшості суспільств

розвинених країн, що вирішують подібні питання оригінальним чином. Так, в Ізраїлі найбільш поширеною формою впливу на громадян третього віку з метою щонайглибшої адаптації є відповідні територіальні центри, функцією яких є психологічна та інформаційно-технологічна підтримка з метою якісної адаптації особистості до змін у контексті цифровізації процесів та підвищення ролі цифрових технологій у суспільстві. Сполучені Штати Америки також розвивають мережу територіальних центрів, подібних до ізраїльських, однак пропонують й персоніфіковані адаптаційні програми, що дозволяють отримувати відповідні знання поза необхідністю відвідувати відповідні установи особисто, у дистанційний спосіб. Цей комбінований метод сприймається як найбільш доцільний для впровадження в Україні, адже географічна віддаленість центрів обслуговування громадян, особливо у сільській місцевості, є базовим фактором, що слід врахувати під час реалізації тих чи інших аспектів загальнодержавної програми з підтримки громадян третього віку в епоху цифровізаційних перетворень [4].

Окрім окреслених вище методів та підходів, що становлять провідну основу успішної інтеграції громадян третього віку до співпраці з державою та суспільством у контексті цифровізації, слід звернути увагу на обов'язкову поведінкову стратегію, що є здатною забезпечити успіх на шляху сприяння генерування мотивації громадян третього віку до вивчення та адаптації цифрових інструментів до задоволення власних потреб у публічних та інших послугах, що надаються від імені держави: не дозволяти літній людині замикатися в собі, але в той же час уникати нав'язування нової інформації чи надання її у спосіб, що протирічить віковій психології особистості, вплинути таким чином, аби відповідна фізична особа знайшла для себе цікаве заняття, що не асоціюється зі стресовою активністю та підтримує інтерес до саморозвитку у комбінації зі стимулюванням до здорового способу життя, проведенням часу на свіжому повітрі та униканням сидіння в чотирьох стінах тощо [3].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Сучасний світ вимагає доступних комплексних рішень у контексті надання публічних послуг громадянам третього віку. Враховуючи особливості становлення громадян третього віку в доцифрову епоху, значний відсоток з них володіє цифровими технологіями на обмеженому рівні. Сучасні цифрові системи у міжнародному досвіді є носіями спрощення підтримки ефективної взаємодії між громадянами та державою та розвиваються у відповідності до персоніфікованих потреб окремих соціо-вікових груп. Оскільки демократична держава є виключно арбітром стосунків між соціальними групами, в контексті розвитку національної політики з надання цифрових послуг населенню має сенс враховувати окремі психологічні та поведінкові риси, що є основою функціонування окремих соціальних груп, наприклад, спільноти громадян третього віку. Підтримка окремих балансів, а також враховування низки особливостей поведінки відповідної соціо-вікової групи є гарантованим фундаментом для забезпечення високого авторитету держави під час здійснення заходів, що корелюються з національною

доктриною розвитку цифрової держави та надання публічних послуг громадян певних груп у цифровий спосіб, що спирається на взірцеві моделі міжнародного досвіду розвинених демократичних країн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей В. К., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації у системі публічного управління. *Вісник економіки транспорту*. 2022. № 3. С. 57–63.
2. Бегей І. П. Використання досвіду розвинених демократій для визначення особливостей реформування публічного управління на районному та регіональному рівнях. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 19. С. 16–22.
3. Бережний В. О. Сучасні концепції публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 42. С. 31–38.
4. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Державне управління*. 2020. № 6. С. 5–11.
5. Дракер П. Постіндустріальне суспільство. *Нова індустріалізація. Антологія*. Варшава: Sposrod, 2020. С. 70–98.
6. Кагановська Т. Є. Зміст доктринальних підходів в адміністративному праві щодо визначення сутності публічного управління. *Форум права*. 2012. № 4. С. 411–421.
7. Колесніченко І. М. Розвиток цифрового урядування в Україні: інституціональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 52–57.
8. Концепція розвитку цифрового урядування в Україні / О. Баранов, М. Демкова, С. Дзюба, А. Єфанов, І. Жилияєв, Е. Клепеч, Ю. Місников, О. Арво, Т. В. Попова, І. А. Рубан, А. І. Семенченко, С. А. Чукут : за заг.ред. А. І. Семенченко, 2019. 16 с.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 25.10.2024 р.

Shcherbak Ye. V.,

Postgraduate Student of the Department of Economics and Public Administration,
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,
17 V. Manka street, Kharkiv, 61070, Ukraine
e-mail: shcherbakeugene@gmail.com <https://orcid.org/0009-0001-3292-0229>

Kovalchuk V. G.,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of Economics and Public Administration Department,
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,
17 V. Manka street, Kharkiv, 61070, Ukraine
e-mail: covveron@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>

KEY ASPECTS OF THE INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR TETIARY AGE INDIVIDUALS PUBLIC SERVICES

Annotation. The article analyzes the systemic principles and international experience of involving digital tools in order to provide public services to citizens of the third age, considers the features and unique characteristics inherent in the relevant age group in the context of the degree of use of digital systems and tools to meet personal needs in digital services, determines the prospects for further expanding the boundaries of the use of digital products by citizens of the third age, the role and place of such digital systems in ensuring high-quality two-way communication between the state and citizens of the relevant age group, outlines ways to involve artificial intelligence and further

modernization of digital systems in order to increase trust in them on the part of citizens of the third age, proposes a system of solutions for improving and adapting existing processes in the context of building a digital state and digitalization of all spheres of public life in Ukraine, and also considers project situations for implementing new digital solutions in the system of providing public services to citizens of the third age in accordance with the psychological characteristics of such citizens and in accordance with the national policy on increasing the efficiency of the state and developing additional opportunities for in-depth cooperation between the state and citizens of the third age group. civil society. The article takes into account current trends occurring in society under the influence of a gradual increase in the share of digital systems in the provision of services in the private and public sectors and the restructuring of balances in favor of an increase in the share of digital work as a mechanism for providing services and services as a reflection of communities on the global epidemic of coronavirus infection, the post-coronavirus period, the full-scale invasion of Ukraine, as well as a number of other processes that directly or indirectly affect the phenomenon of digital acceleration. Foreign experience of the digital systems intergation into public administration is analyzed. Certain approaches and solutions for their adaptation in the conditions of public administration in Ukraine are proposed.

Keywords: *artificial intelligence, public services, senior citizens, civil society, efficiency improvement, psychological features, digital state.*

REFERENCES

1. Bey, V.K., Shifrina, N.I. (2022). Digital transformations in the public administration system. *Bulletin of Transport Economics*, no. 3, 57–63. [in Ukraine].
2. Begey, I.P. (2022). Using the experience of developed democracies to determine the features of public administration reform at the district and regional levels. *Aspects of public administration*, no. 19, 16–22. [in Ukraine].
3. Berezhny, V.O. (2021). Modern concepts of public administration. *Current problems of public administration*, no. 42, 31–38. [in Ukraine].
4. Hrytsiak, I.A. (2020). Public administration in Ukraine: formation according to European standards. Bulletin of the Academy of the Customs Service of Ukraine. *Public administration*, no. 6, 5–11. [in Ukraine].
5. Drucker, P. (2020). Post-industrial society. *New industrialization. Anthology*, 70–98. Warsaw: Sposrod.
6. Kaganovska, T.Ye. (2012). The content of doctrinal approaches in administrative law regarding the definition of the essence of public administration. *Forum of Law*, no. 4, 411–421. [in Ukraine].
7. Kolesnichenko, I.M. (2021). Development of digital governance in Ukraine: institutional aspect. *Business Inform*, no. 12, 52–57. [in Ukraine].
8. Baranov, O., Demkova, M., Dzyuba, S., Yefanov, A., Zhilyaev, I., Klepets, E., Misnikov, Yu., Arvo, O., Popova, T., Ruban, I., Semenchenko, A., Chukut, S. (2019). Concept of development of digital governance in Ukraine. [in Ukraine].

The article was received by the editors 18.09.2024.

The article is recommended for printing 25.10.2024.

СОЦІАЛЬНІ ТА ГУМАНІТАРНІ СКЛАДОВІ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-37>

УДК 351.77:005.591.4

Короленко Володимир Васильович,

доктор медичних наук, професор, професор кафедри прикладної медицини Університету «КРОК»,
заступник Голови Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками,
Берестейський проспект, 120-А, м. Київ, 03115, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-9735-0896>

Васюк Наталія Олегівна,

доктор наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри національної економіки та публічного управління
Київського національного економічного університету Імені Вадима Гетьмана,
Берестейський проспект, 54/1, м. Київ, 03057, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

Корчевний Андрій Іванович,

начальник відділу контролю за дотриманням ліцензійних умов діяльності з обігу
підконтрольних речовин Управління державного регулювання та контролю у сфері обігу
наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів і протидії їх незаконному обігу
Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками,
Берестейський проспект, 120-А, м. Київ, 03115, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>

Кецко Вадим Володимирович,

головний спеціаліст відділу контролю за дотриманням ліцензійних умов діяльності з обігу
підконтрольних речовин Управління державного регулювання та контролю у сфері обігу
наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів і протидії їх незаконному обігу
Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками,
Берестейський проспект, 120-А, м. Київ, 03115, Україна

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО НАРКОТИКІВ: МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті здійснено обґрунтування теоретико-правових засад та вироблення практичних рекомендацій з удосконалення медико-соціальних аспектів реалізації державної політики щодо наркотиків в Україні на основі зарубіжного досвіду.

Як цитувати: Короленко В. В., Васюк Н. О., Корчевний А. І., Кецко В. В. Шляхи удосконалення механізмів реалізації державної політики щодо наркотиків: медико-соціальний аспект. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 542–552. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-37>

In cites: Korolenko, V.V., Vasyuk, N.O., Korchevny, A.I., Ketsko, V.V. (2024). Directions for improving the mechanisms of implementation of state policy on drugs in ukraine: medical and social aspect. *State Formation*, no. 2 (36), 542–552. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-37> [in Ukrainian].

© Короленко В. В., Васюк Н. О., Корчевний А. І., Кецко В. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Проаналізовано зарубіжний досвід реалізації наркополітики, що дає підстави стверджувати про необхідність адаптації сучасних практик для України, зокрема щодо декриміналізації вживання наркотиків і зменшення покарань для споживачів, як це зроблено в Європейському Союзі та деяких інших країнах. Виникає необхідність удосконалення механізмів реалізації наркополітики України для інтеграції в ЄС, включаючи прийняття проєкту Стратегії наркополітики до 2030 року, яка має включати кращі міжнародні практики, посилення прав людини та захист вразливих груп населення.

Визначено, що важливим напрямом удосконалення механізмів реалізації державної політики щодо наркотиків в Україні, окрім іншого, є здійснення профілактичних заходів та лікування наркозалежності, розроблення реабілітаційних програм та необхідність їх вдосконалення. Важливим аспектом в реалізації державної політики щодо наркотиків є визначення місця і ролі соціальних служб та громадських організацій у наданні допомоги наркозалежним особам, а також розроблення ефективних програм профілактики та освіти серед молоді та формування здорового способу життя як основних напрямів запобігання наркоманії. Успішна реалізація державної політики щодо наркотиків в Україні потребує комплексного міжгалузевого підходу та співпраці між органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Встановлено, що розвиток політики здорового способу життя сприяє зниженню неінфекційних захворювань, зокрема через профілактику вживання психоактивних речовин (ПАР), що важливо для збереження здоров'я населення. Зарубіжний досвід показує, що профілактичні заходи, такі як програми в школах, на робочих місцях і в громаді, є ефективними для боротьби з наркозалежністю. При цьому, Україна повинна інтегрувати міжнародні практики у свою політику, зокрема з акцентом на здоровий спосіб життя та заходи зменшення шкоди від наркотиків, адаптуючи їх до національних умов.

Ключові слова: *державна політика, сфера охорони здоров'я, державна політика щодо наркотиків в Україні, медико-соціальний аспект, профілактика, наркотичні засоби, психоактивні речовини, психотропні речовини, прекурсори.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, сумарна кількість людей з захворюваннями, спричиненими вживанням різних психоактивних речовин, за винятком тютюнокурців, перевищує 500 мільйонів осіб. Статистичні дані свідчать, що приблизно 270 мільйонів людей (або близько 5,5% світового населення у віці 15-64 років) вживали психоактивні речовини протягом минулого року, і приблизно 35 мільйонів людей страждають від розладів, пов'язаних з вживанням наркотиків (шкідливий вжиток або залежність). За оцінками, близько 0,5 мільйона смертей щорічно можна пов'язати з вживанням наркотиків, з яких приблизно 350 000 чоловіків і 150 000 жінок. Слід зазначити, що у всьому світі майже 11 мільйонів людей вживають наркотики ін'єкційно, з яких 1,4 мільйона живуть з ВІЛ, а 5,6 мільйона – з гепатитом С [1].

Ці значні цифри підкреслюють глобальну природу проблеми і вказують на необхідність розробки ефективних стратегій боротьби з наркозалежністю. При цьому, реалізація державної політики щодо наркотиків вимагає комплексного підходу, який охоплює медичні, соціальні та правові аспекти. Важливо розглянути сучасні стратегії та методи, які застосовуються в Україні для вирішення цієї проблеми.

Україна прийняла на себе зобов'язання у боротьбі з організованою злочинністю та відмиванням коштів, а також зменшенням постачання та попит на наркотичні засоби, психотропні речовини та прекурсори, що знаходяться в незаконному обігу. Для виконання цих зобов'язань, зокрема у контексті виконання рекомендацій ЄС, була розроблена Стратегія державної політики щодо наркотиків до 2030 року.

Оскільки інтеграція України в європейське та міжнародне співтовариство вимагає вдосконалення політики в цій сфері, прийняття відповідних заходів є необхідним для забезпечення здорового способу життя, безпеки громадян і захисту прав людини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державної політики у сфері охорони здоров'я досліджували такі провідні українські вчені, як: Т. Авраменко, М. Білинська, Л. Жаліло, Д. Карамишев, В. Князевич, В. Лехан, Г. Слабкий, І. Солоненко, Я. Радиш, Н. Рингач, І. Рожкова та інші. Вчені досліджують фундаментальні теоретичні положення та прикладні аспекти державної політики в галузі охорони здоров'я України, а також наголошують, що кризовий стан медичної сфери зумовлений недоліками організаційного забезпечення та неефективного державного управління сфери.

Актуальні питання розвитку державного управління та політики у фармацевтичному секторі охорони здоров'я розглядають у своїй праці такі вчені як Т. Артюх, А. Бойко, І. Герасименко, Н. Захарко, Т. Зборовська, Н. Клунко, А. Курган, Р. Сагайдак-Нікітюк, В. Толочко, які досліджують питання механізмів державного управління фармацевтичним сектором, впровадження стандарту ISO 22301 у фармацевтичному секторі України, реалізація концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України до 2020 року, кадрове забезпечення фармацевтичного сектору України тощо.

Нагальна потреба у виробленні та реалізації державної політики щодо контролю за наркотиками в Україні, на думку М. Бурака, зумовлена необхідністю ефективного протистояння поширенню наркоманії та пов'язаної з нею наркозлочинності. Ці явища становлять значну загрозу для здоров'я нації, безпеки держави, а також сприяють ескалації тіньової економіки та суттєвим людським і матеріальним втратам. Таким чином, боротьба з наркоманією та наркозлочинністю, спрямована на оздоровлення нації та забезпечення безпеки суспільства, залишається одним із ключових пріоритетів державної наркополітики України [2].

Формулювання цілей статті – обґрунтування теоретико-правових засад та вироблення практичних рекомендацій з удосконалення медико-соціальних аспектів реалізації державної політики щодо наркотиків в Україні на основі зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія державної політики щодо наркотиків на період до 2020 року закріпила поняття «наркополітика» як стратегію і тактику діяльності держави щодо контролю за обігом наркотиків, протидії їх незаконного обігу та боротьбу з наркоманією, що відповідає національним інтересам України і міжнародним конвенціям ООН [3].

При цьому проектом Стратегії державної політики щодо наркотиків на період до 2030 р. визначено поняття *«державна політика щодо наркотиків»* як стратегію і тактику діяльності держави та суспільства щодо контролю за обігом психоактивних речовин, зокрема наркотичних лікарських засобів, боротьби їх незаконному обігу, здійснення профілактичних заходів зловживання цими речовинами, а також промоції здорового способу життя як ключового засобу такої профілактики, забезпечення доступу до якісних діагностичних та соціальних послуг, реабілітації та ресоціалізації і зменшення шкоди для осіб, що вже мають розлади психіки й поведінкові порушення внаслідок вживання таких речовин [4].

Слід відмітити, що закон України *«Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори»* окреслює напрями державної політики у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, метою якої є забезпечення регулювання та ефективного контролю за обігом цих засобів через декілька основних напрямів. До них належать встановлення принципів і норм для державного регулювання, посилення контролю за обігом наркотичних засобів та протидію їх незаконного використання, а також зменшення шкоди від їх вживання. Крім того, передбачається координація органів публічної влади, зменшення правопорушень у цьому напрямі, обмеження реклами наркотиків, розвиток наукових досліджень і нових технологій, а також зміцнення міжнародного співробітництва. Така політика також орієнтована на створення умов для легального обігу та використання наркотичних речовин у медичних та наукових цілях, зокрема для виготовлення лікарських засобів [5].

При цьому, Закон України *«Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживанню ними»*, враховуючи міжнародні зобов'язання України, регулює систему заходів, спрямованих на боротьбу з незаконним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та запобігання їхньому зловживанню. Він також визначає права та обов'язки громадян і юридичних осіб у рамках його застосування [6].

На нашу думку, Україна потребує постійного вдосконалення державної політики щодо наркотиків, враховуючи медико-соціальні аспекти. Комплексний підхід, включаючи профілактику, лікування, реабілітацію та соціальну підтримку, є ключем до ефективної боротьби з цією проблемою.

Огляд основних законодавчих актів, які регулюють обіг наркотиків та заходи боротьби з наркоманією, дають підстави зробити висновок, що потребує прийняття Державної стратегії наркополітики на період до 2030 року, яка мала б бути спрямована на зменшення поширення наркотиків і надання допомоги залежним та враховувати медико-соціальні аспекти реалізації політики щодо наркотиків.

Так, оприлюднено проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України *«Про схвалення Державної стратегії наркополітики на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2023–2025 роки»* [7].

Слід зазначити, що група громадських організацій оголосила про створення відкритого об'єднання DRUGPOLICY.UA, метою якого є реалізація

принципів у формуванні стратегії державної політики щодо наркотиків та щодо прийняття Стратегії-2030 [8].

Досліджуючи медико-соціальні аспекти наркополітики в Україні необхідно проаналізувати досвід зарубіжних країн з реалізації державної політики щодо наркотиків із різними моделями регулювання, щоб визначити найкращі практики для України з метою зменшення шкоди та соціальних ризиків.

Європейський Союз є прикладом регіону, де національні стратегії базуються на збалансованому підході, що включає інтеграцію громадського здоров'я, повагу до прав людини та наукові дослідження. Цей підхід, хоча і різниться в залежності від правових традицій та політичних тенденцій окремих країн, сприяє досягненню балансу між боротьбою з наркотиками і забезпеченням прав людини. ЄС активно підтримує наукові дослідження та кращі практики наркополітики, спираючись на досвід країн, таких як Німеччина, Данія, Франція, Іспанія та Великобританія, зокрема за підтримки Європейського центру моніторингу наркотиків та наркозалежності (EMCDDA, від липня 2024 року – EUDA, Агенція ЄС з наркотиків). У той час як Євразія, зокрема Китай, орієнтований на жорсткі методи боротьби, що ігнорують права людини, ЄС просуває більш збалансовані підходи, зокрема в межах Групи Помпиду Ради Європи. Португалія є яскравим прикладом успішної декриміналізації вживання наркотиків, де основний акцент робиться на профілактику, освіту, лікування та реабілітацію, що значно знизило рівень захворювань, пов'язаних з наркотиками. Швейцарія, у свою чергу, реалізує «чотири принципи» наркополітики, включаючи профілактику, лікування, зниження шкоди та правоохоронні заходи, зокрема через метадонові програми та безпечні ін'єкції, що також допомогло знизити рівень наркотичної злочинності [9].

Політика щодо наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів повинна враховувати історичні, соціально-культурні та економічні фактори, а також відповідати міжнародним стандартам, закріпленим у ратифікованих нормативно-правових актах. Згідно з міжнародним правом, держави зобов'язані вжити заходів для зменшення пропозиції та попиту на контрольовані речовини, при цьому забезпечуючи їх наявність для медичних потреб та дотримуючись зобов'язань у сфері прав людини. У багатьох країнах з усталеними демократичними традиціями існує ефективна система контролю за обігом наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів, що включає парламентські та урядові органи. Наприклад, в Японії, крім органів наркополіції, функціонує Бюро з питань політики в сфері охорони здоров'я, яке моніторить наркоситуацію та пропагує превентивні заходи. Також в Японії є Бюро фармацевтичної та харчової безпеки, що контролює обіг наркотичних засобів і їх сертифікацію. Водночас, в таких країнах як Малайзія, Іран, Пакистан, Туреччина, Китай, Таїланд, Нігерія та Єгипет діють жорсткі закони щодо кримінальної відповідальності за розповсюдження, контрабанду і навіть споживання наркотиків. Наприклад, в Китаї за контрабанду наркотиків

незалежно від їх кількості передбачена кримінальна відповідальність, яка може включати тривале ув'язнення або навіть смертну кару [10].

У 1964 році Україна, як член ООН, ратифікувала Єдину конвенцію 1961 р., а в 1978 році – Конвенцію 1971 року, які встановлюють основні вимоги щодо контролю за обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів. У 1991 році Україна ратифікувала Міжнародну конвенцію ООН про боротьбу з незаконним обігом наркотичних засобів і психотропних речовин 1988 р. Таким чином, міжнародне законодавство у сфері організаційно-правових засад боротьби з наркозлочинністю базується на трьох основних Конвенціях ООН: Єдиній конвенції про наркотичні засоби 1961 року, Конвенції про психотропні речовини 1971 року та Конвенції ООН про боротьбу з незаконним обігом наркотичних засобів і психотропних речовин 1988 року. Зокрема, у Конвенції ООН 1971 року підкреслюється необхідність застосування наркотичних засобів у медицині для полегшення болю та страждань, а також вжиття заходів для задоволення потреб у таких засобах. Особливу роль у боротьбі з наркозлочинністю відіграють положення Конвенції ООН 1988 року [11].

Згідно зі статтею 21 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Сторони співпрацюють у боротьбі з незаконним обігом наркотиків, керуючись спільно узгодженими принципами, що відповідають міжнародним конвенціям у цій сфері. Співробітництво спрямоване на боротьбу з незаконним обігом наркотиків, зменшення обсягів постачання, торгівлі та попиту, зниження негативних наслідків наркозалежності для здоров'я та соціуму, а також на ефективне запобігання відведенню хімічних прекурсорів, які використовуються для незаконного виробництва наркотиків і психотропних речовин [11].

Звіт Європейської Комісії в межах Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року, який містить оцінки щодо прогресу, досягнутого країнами-кандидатами та потенційними кандидатами на вступ до ЄС протягом останнього року, також констатував необхідність прийняття Національної стратегії наркополітики на період до 2030 року та плану супровідних заходів [12].

Отже, Україна, рухаючись до євроінтеграції, повинна впроваджувати європейські практики профілактики, просвіти та декриміналізації, одночасно удосконалюючи свою наркополітику для ефективної боротьби з наркозлочинністю та мінімізації шкоди для здоров'я громадян.

Основною метою профілактики вживання наркотичних речовин є підтримка людей, зокрема молоді, у запобіганні або відтермінуванні початку вживання наркотиків. Якщо ж це вже сталося, завдання полягає в уникненні руйнівних наслідків, таких як залежність. Водночас загальна мета профілактики є значно ширшою: вона спрямована на забезпечення здорового і безпечного розвитку дітей і молоді, щоб вони могли розкрити свої таланти, реалізувати потенціал і зробити внесок у суспільство. Таким чином, профілактика є одним з головних складових системи, направленої на вирішення проблеми вживання наркотичних речовин [13].

Проект національної стратегії щодо наркотиків на 2021-2030 роки, що знаходився на громадському обговоренні на сайті Міністерства охорони здоров'я України, передбачав чотири основні цілі, зокрема [4]:

1. Пропаганда здорового способу життя та зниження попиту на психоактивні речовини.

2. Боротьба з незаконним обігом наркотиків, психотропних речовин і прекурсорів, зменшення постачання таких речовин та своєчасне їх вилучення.

3. Забезпечення доступу до наркотичних засобів для тих, хто потребує допомоги, в т.ч. медичної.

4. Надання своєчасних і якісних послуг з діагностики, профілактики, медичної та соціально-психологічної підтримки людям з психічними та поведінковими розладами, спричиненими психоактивними речовинами, а також реалізація комплексних програм зменшення шкоди.

Приклад Великобританії, Німеччини, Франції, Швейцарії та інших країн демонструє те, що заходи, спрямовані на зменшення шкоди від незаконного обігу наркотиків, значно ефективніші за боротьбу з наркотиками в традиційному розумінні. Такий висновок базується на аналізі законодавства та заходів, що вживаються для протидії незаконному обігу наркотиків в країнах Європейського Союзу. Досвід показує, що ефективність боротьби з наркоманією та її негативними наслідками досягається завдяки впровадженню програм зменшення шкоди, спричиненої неконтрольованим вживанням наркотиків. Це включає обмін шприців, замісну терапію, реабілітаційні програми та інші ініціативи. У країнах, де ці програми впроваджено, вдалося врятувати численні життя [14].

Отже, для вдосконалення наркополітики в Україні та її адаптації до сучасних викликів важливо досліджувати зарубіжний досвід впровадження програм, спрямованих на формування здорового способу життя та зменшення вживання наркотичних і психоактивних речовин (ПАР). Зарубіжні країни демонструють різні моделі реалізації таких ініціатив, які охоплюють як державні, так і недержавні програми профілактики.

Таким чином, на основі зарубіжного досвіду можна визначити ключові напрями для вдосконалення державної політики щодо наркотиків в Україні:

1. Повна заборона реклами ПАР, зокрема на законодавчому рівні врегулювати заборону реклами пива, тютюнових і алкогольних виробів, обмежити їх продаж і споживання у громадських місцях.

2. Освітні програми, зокрема включення до навчальних планів шкіл і ЗВО курсів, присвячених здоровому способу життя, раціональному харчуванню та профілактиці залежностей.

3. Залучення бізнесу через стимулювання роботодавців до фінансування програм, спрямованих на покращення здоров'я працівників, з використанням податкових пільг.

4. Соціальні ініціативи, які включають активізацію розробки соціальної реклами, організацію культурно-мистецьких і фізкультурних (оздоровчих) заходів для молоді.

5. Житлові умови, зокрема розробити і впровадити механізми державної підтримки молоді у забезпеченні житлом, що сприятиме створенню стабільних умов для здорового способу життя.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проаналізовано зарубіжний досвід реалізації наркополітики, що дає підстави стверджувати про необхідність адаптації сучасних практик для України, зокрема щодо декриміналізації вживання наркотиків і зменшення покарань для споживачів, як це зроблено в Європейському Союзі та деяких інших країнах. Встановлено, що підходи до профілактики, лікування та реабілітації в країнах ЄС, зокрема в Португалії та Швейцарії, показали ефективність у зниженні соціальних ризиків та наркозлочинності, що має стати основою для змін в Україні.

Виникає необхідність у удосконалення механізмів реалізації наркополітики України для інтеграції в ЄС, включаючи прийняття проєкту Стратегії наркополітики до 2030 року, яка має включати кращі міжнародні практики, посилення прав людини та захист вразливих груп населення.

Визначено, що важливим напрямом удосконалення механізмів реалізації державної політики щодо наркотиків в Україні, окрім іншого, є здійснення профілактичних заходів та лікування наркозалежності, розроблення реабілітаційних програм та необхідність їх вдосконалення. Важливим аспектом в реалізації державної політики щодо наркотиків є визначення місця і ролі соціальних служб та громадських організацій у наданні допомоги наркозалежним особам, а також розроблення ефективних програм профілактики та освіти серед молоді та формування здорового способу життя як основних напрямів запобігання наркоманії. Успішна реалізація державної політики щодо наркотиків в Україні потребує комплексного міжгалузевого підходу та співпраці між органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Встановлено, що розвиток політики здорового способу життя сприяє зниженню неінфекційних захворювань, зокрема через профілактику вживання ПАР, що важливо для збереження здоров'я населення. Зарубіжний досвід показує, що профілактичні заходи, такі як програми в школах, на робочих місцях і в громаді, є ефективними для боротьби з наркозалежністю. При цьому, Україна повинна інтегрувати міжнародні практики у свою політику, зокрема з акцентом на здоровий спосіб життя та заходи зменшення шкоди від наркотиків, адаптуючи їх до національних умов.

Перспективи подальших розвідок стосуються розроблення конкретних нормативно-правових актів щодо реалізації державної політики щодо наркотиків в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drugs (psychoactive). *World Health Organization*. URL: https://www.who.int/health-topics/drugs-psychoactive#tab=tab_2 (accessed: 15.10.2024).
2. Бурак М. В. Реалізація державної політики щодо наркотиків. Секція № 2. Напрями протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів. 2017. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ac039f6e-74eb-4386-8422-b8c2834b0eb2/content> (дата звернення: 18.10.2024).
3. Про схвалення Стратегії державної політики щодо наркотиків на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 серпня 2013 р. № 735-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Проект Стратегії державної політики щодо наркотиків на період до 2030 року. 2023. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/2021/05/18/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення: 23.10.2024)
5. Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори: закон України від 15 лютого 1995 року № 60/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
6. Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживанню ними: 15 лютого 1995 року № 62/95-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/62/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
7. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної стратегії наркополітики на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2023–2025 роки». 2023. *Газета «Аптека»*. URL: <https://www.apteka.ua/article/671797>
8. Круглий стіл на тему: «Стратегія наркополітики: що планує влада?» Укрінформ. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-preshall/3766680-strategia-derzavnoi-politiki-sodo-narkotikiv-obgovorennia-proektu.html> (дата звернення: 13.10.2024).
9. Чаус А. О. Напрямки розвитку державної політики щодо наркотиків в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. 508–510. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/126>
10. Малімон В. І. Зарубіжний досвід реалізації державної політики щодо протидії наркоманії. *International scientific conference. Wloclawek, Republic of Poland December 28–29, 2021*. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/196/5460/11446-1?inline=1>
11. Шевчук О. М., Матат Ю. І. Організаційно-правові засади протидії наркозлочинності: міжнародний аспект. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Вип. 84: Ч. 3. С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.35>
12. Commission Staff Working Document: Ukraine 2024 Report. Accompanying the document: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. 2024 Communication on EU enlargement policy. Brussels, 30.10.2024 SWD(2024) 699 final. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf (accessed: 26.10.2024).
13. Міжнародні стандарти з профілактики вживання наркотиків. United Nations. 2015. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Mizhnarodna_dijalnist_zdorovyi_sposib_zhyttia/mijnarodnistandartizprofilaktiki1.pdf (дата звернення: 16.10.2024).
14. Покращання наркополітики держави чи чергове наркошоу? Українська Гельсінська спілка з прав людини. 2011. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/pokraschannya-narkopolityky-derzhavy-chy-cherhove-narkoshou/> (дата звернення: 22.10.2024).

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 29.11.2024 р.

Korolenko V. V.,

Doctor of Medical Sciences, Professor, Professor of the Department of Applied Medicine, KROK University, Deputy Head of the State Service of Ukraine for Medicines and Drug Control, Berestevskyi Avenue, 120-A, Kyiv, 03115, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-9735-0896>

Vasyuk N. O.,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Berestevskyi Avenue, 54/1, Kyiv, 03057, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

Korchevny A. I.,

Head of the Department of Control over Compliance with Licensing Conditions for Activities in the Circulation of Controlled Substances, Department of State Regulation and Control in the Sphere of Circulation of Narcotic Drugs, Psychotropic Substances, Precursors and Counteraction to Their Illicit Trafficking, State Service of Ukraine for Medicines and Drug Control, Berestevskyi Avenue, 120-A, Kyiv, 03115, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>

Ketsko V. V.,

Chief Specialist of the Department of Control over Compliance with Licensing Conditions for Activities in the Circulation of Controlled Substances, Department of State Regulation and Control in the Sphere of Circulation of Narcotic Drugs, Psychotropic Substances, Precursors and Counteraction to Their Illicit Trafficking, State Service of Ukraine for Medicines and Drug Control, Berestevskyi Avenue, 120-A, Kyiv, 03115, Ukraine

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MECHANISMS OF IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON DRUGS IN UKRAINE: MEDICAL AND SOCIAL ASPECT

Annotation. The article substantiates the theoretical and legal foundations and develops practical recommendations for improving the medical and social aspects of state drug policy implementation in Ukraine, drawing on international experience. It analyzes global drug policy practices, emphasizing the need for Ukraine to adapt modern approaches, particularly the decriminalization of drug use and reduced penalties for consumers, as practiced in the European Union and other countries. The study highlights the necessity of refining Ukraine's drug policy mechanisms for EU integration, including adopting the proposed Drug Policy Strategy by 2030, incorporating best international practices, strengthening human rights, and protecting vulnerable groups.

It has been identified that an important area for improving the mechanisms of state drug policy implementation in Ukraine includes preventive measures, addiction treatment, the development of rehabilitation programs, and the need for their enhancement. A critical aspect is defining the role of social services and non-governmental organizations in supporting individuals with addiction, along with designing effective youth education and prevention programs to promote healthy lifestyles as key strategies against drug abuse. Successful policy implementation requires a comprehensive intersectoral approach and collaboration among government bodies, NGOs, and international partners.

It has been established that promoting a healthy lifestyle policy reduces non-communicable diseases, particularly through the prevention of psychoactive substance (PAS) use, which is essential for preserving public health. International experience demonstrates that preventive measures, such as school, workplace, and community programs, are effective in combating drug addiction. Ukraine should integrate international practices into its policies, focusing on healthy lifestyles and harm reduction measures for drugs, while adapting them to national conditions.

Keywords: *public policy, healthcare sector, drug policy in Ukraine, medical-social aspect, prevention, narcotic substances, psychoactive substances, psychotropic substances, precursors.*

REFERENCES

1. Drugs (psychoactive). *World Health Organization*. URL: https://www.who.int/health-topics/drugs-psychoactive#tab=tab_2 (accessed: 15.10.2024).
2. Burak, M.V. (2017). Implementation of state drug policy. Sektsiia № 2. Napriamy protydyi nezakonnomu obihu narkotychnykh zasobiv, psykhotropnykh rehovyn, yikh analohiv abo prekursoriv. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ac039f6e-74eb-4386-8422-b8c2834b0eb2/content> (accessed: 18.10.2024). [in Ukrainian].
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013). On the approval of the State Drug Policy Strategy for the period until 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2013-%D1%80#Text> (accessed: 10.10.2024).
4. Draft Strategy of State Drug Policy for the period until 2030. (2023). URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/2021/05/18/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf> (accessed: 23.10.2024).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995). The Law of Ukraine “On narcotic drugs, psychotropic substances and precursors”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed: 16.10.2024).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995). The Law of Ukraine “On measures to combat illicit trafficking in and abuse of narcotic drugs, psychotropic substances and precursors”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/62/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed: 16.10.2024).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023). Draft ordinance “On approval of the State Drug Policy Strategy for the period until 2030 and approval of the operational plan for its implementation for 2023–2025”. URL: <https://www.apteka.ua/article/671797>
8. Round table on the topic: "Drug policy strategy: what are the authorities planning?" (2023). Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3766680-strategia-derzavnoi-politiki-sodo-narkotikiv-obgovorennia-proektu.html> (accessed: 13.10.2024). [in Ukrainian].
9. Chaus, A.O. (2022). Directions of development of state policy on drugs in Ukraine. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, 10, 508–510. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/126> [in Ukrainian].
10. Malimon, V.I. (2021). Foreign experience in implementing state policy on combating drug addiction. International scientific conference. Wloclawek, Republic of Poland December. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/196/5460/11446-1?inline=1> [in Ukrainian].
11. Shevchuk, O.M., Matat, Y.I. (2024). Organizational and legal principles of combating drug crime: international aspect. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, 84: 3, 228–235. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.35> [in Ukrainian].
12. Commission Staff Working Document: Ukraine 2024 Report. Accompanying the document: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. 2024 Communication on EU enlargement policy. Brussels, 30.10.2024 SWD(2024) 699 final. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf (accessed: 26.10.2024).
13. International standards for drug prevention. (2015). United Nations. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Mizhnarodna_dijalnist_zdorovyi_sposib_zhyttia/mijnarodni_standartizprofilaktiki1.pdf (accessed: 16.10.2024).
14. Improving the state's drug policy or another drug show? (2011). *Ukrainska Helsinska spilka z prav liudyny*. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/pokraschannya-narkopolityky-derzhavy-chy-cherhove-narkoshou/> (accessed: 22.10.2024).

The article was received by the editors 28.10.2024.

The article is recommended for printing 29.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>

УДК 35.071.08:004:005.591.4

Рачинський Анатолій Петрович,*доктор наук з державного управління, професор,**професор кафедри регіональної політики**навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби**Київського національного університету імені Тараса Шевченка,**вулиця академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 04050, Україна**e-mail: anatolii.rachynskyi@knu.ua <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>***Титаренко Олександр Михайлович,***кандидат наук з державного управління, доцент,**кафедри регіональної політики**навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби**Київського національного університету імені Тараса Шевченка,**вулиця академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 04050, Україна**e-mail: oleksandr_tytarenko@knu.ua <https://orcid.org/0000-0002-6437-8171>*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У НАПРЯМІ СЕРВІСІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджується процесуальна специфіка цифрової трансформації публічного управління у напрямі сервісизації. На основі аналізу теоретичних підходів щодо визначення особливостей цифрової трансформації публічного управління, доведено, що цифровізація сприяє удосконаленню сервісної діяльності органів публічної влади. Визначено, що цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації є багатограним процесом, який не тільки включає цифрові технологічні інновації, але й передбачає кардинальні зміни у політичних, економічних, соціальних, організаційних та правових аспектах взаємодії громадян з суб'єктами системи публічного управління. Узагальнено, що сервісизація є сучасною тенденцією функціонування системи публічного управління, яка спрямована на формування та реалізацію сервісної політики, як пріоритетного напрямку діяльності сучасного типу в політичній та соціально-економічній сфері, представляє сукупність цілеспрямованих заходів держави, органів публічної влади та інших суб'єктів сервісної діяльності, які спрямовані на забезпечення громадян якісними публічними послугами. Доведено, що сервісна держава є концептуальним ядром цифрової трансформації публічного управління, яка забезпечує надання громадянам високоякісних доступних послуг через цифрові канали та за допомогою цифрових інструментів.

Як цитувати: Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 553–567. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>

In cites: Rachynskyi, A.P., Tytarenko, O.M. Digital transformation of public administration in the direction of servicization. *State Formation*, no. 2 (36), 553–567. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38> [in Ukrainian].

© Рачинський А. П., Титаренко О. М., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Актуалізовано на тому, що метою сервісної держави має стати забезпечення максимально комфортних умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод, знижуючи адміністративні бар'єри та бюрократичні труднощі. Обґрунтовано, що цифрові технології та цифровий інструментарій посилять інтеграцію суб'єктів системи публічного управління у цифрове середовище та сприятимуть їх адаптації до вимог цифрової ери.

Ключові слова: *система публічного управління, цифрова трансформація публічного управління, сервісна держава, сервісизація діяльності органів публічної влади, цифрова економіка, європейський цифровий простір, публічні послуги.*

Постановка проблеми. Цифровізація є одним з пріоритетних напрямів розвитку соціально-орієнтованої, сервісної держави, адже сприяє максимальному задоволенню потреб та інтересів як окремого громадянина, так і суспільства в цілому. Україна, як держава зі значним потенціалом у сфері цифрових технологій, активно просувається вперед у власному цифровому розвитку. Вказане є свідченням трансформаційних змін. Навіть за умов збройної агресії російської федерації (рф) спостерігається значний прогрес у впровадженні цифрових технологій у сфері надання публічних послуг, бізнесі, медичній сфері, в освітньому процесі та ін., що забезпечує розвиток України, як сучасної сервісної держави. Крім вказаного, Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику держави. Збройна агресія рф лише прискорила вказаний процес.

Зокрема, ІТ-сектор на початку війни продемонстрував власну стійкість до стресових ситуацій. На думку багатьох фахівців у цій сфері, ІТ-галузь і сьогодні продовжує виконувати контракти, експортувати свої послуги, забезпечувати валютні надходження і підтримувати економіку, що є свідченням забезпечення сервісного функціонування держави. Хоча хакерські атаки на сайти Національних інформаційних систем України та Міністерства юстиції України, що відбулися 19 грудня 2024 р, засвідчують, що існує безліч проблем щодо захисту державного інформаційного простору і створення належної системи кіберзахисту.

Відтак, цифрова трансформація призводить до появи нових загроз, на кшталт, кібератак, які можуть бути спрямовані на критичну інфраструктуру, на суб'єктів системи публічної влади, насамперед, державні інституції та економічні структури тощо.

Система публічного управління, також, не є винятком і знаходиться в стані цифрової трансформації. Загалом, цифрова трансформація у публічному управлінні охоплює широкий спектр механізмів та ініціатив, що спрямовані на впровадження цифрових технологій, інструментів для покращення якості публічних послуг, що призводить до його цифрового розвитку.

Цифрові технології, як і будь-які попередні інноваційні результати науково-технічних революцій, створюють потенційні можливості для удосконалення сервісної діяльності органів публічної влади. Відповідно, стратегічним завданням сервісної держави є переорієнтація діяльності органів

публічної влади від загального адміністрування до безпосереднього надання якісних публічних послуг, навіть за умов воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика процесу цифровізації публічного управління, цифрового розвитку, цифрової держави тощо розглядалася у багатьох теоретичних та прикладних розробках вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, *Е. Наджафлі* у своїх наукових працях приділяє значну увагу формуванню теоретико-правових засад цифрової держави, як невід'ємному елементу діджиталізації всіх сфер суспільного життя [7]. Удосконаленню механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації присвячені наукові напрацювання вітчизняної вченої *Т. Запорожець* [6]. З'ясування змісту та характеристика механізмів переходу на новий цивілізаційний рівень у межах циклічного підходу до розвитку суспільства, у відповідності до концепції «довгих хвиль» є предметом наукових досліджень вітчизняного вченого *С. Квітки* [9]. Прикладом наукового обґрунтування еволюційних змін процесу цифровізації в Україні та запропонованої етапізації впровадження цифрових технологій є спільна наукова праця таких дослідників, як *О. Галушак, М. Галушак, Г. Машилій* [2]. Науковий аналіз ступеня інформатизації бізнес-структур, систематизація переваг та ризиків сегментів екосистеми цифрової економіки, актуалізація факторів гальмування цифровізації функціонування вітчизняних підприємств представлені у публікаціях українського дослідника *О. Лебідя* [12]. Іншими дослідницями *Т. Куждою та І Луциків* здійснено діагностику стану цифрового розвитку України та визначено його подальші перспективи в умовах війни [10]. Наукові докази щодо впливу соціального призначення держави у визначенні спрямованості функціонування її органів, окреслення цілей та завдань у сфері надання державних послуг у цифровому форматі презентовано у наукових працях *С. Єсімова* [5]. Механізми управління розвитком сервісної держави, сервісизація діяльності органів публічної влади, вплив цифрових технологій та інструментів цифровізації на тенденційність сервісизації є предметом наукових напрацювань вітчизняної дослідниці *О. Євсюкової* [4].

Мета статті полягає в обґрунтуванні процесуальної специфіки цифрової трансформації публічного управління у напрямі сервісизації.

Застосована методологія і методи. Для реалізації мети використано сучасна наукова методологія. Зокрема, це сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Насамперед, використано такі методи: теоретичного узагальнення (щодо узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності феномену сервісної держави та цифрової трансформації системи публічного управління в науковому дискурсі), діалектичний, аналізу та синтезу (в контексті ідентифікації специфіки процесу цифрової трансформації, цифрового розвитку, цифровізації економіки, тощо), абстрагування, порівняльного аналізу та узагальнення даних (для дослідження тенденцій сервісизації функціонування системи публічного управління в Україні в контексті її європейської інтеграції та ін.). Інформаційною базою даної наукової

публікації є нормативно-правові акти, статистичні й аналітичні матеріали українських і зарубіжних установ й організацій відповідно до напрямів їх діяльності, інтернет-джерела, праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників, авторські напрацювання.

Виклад основного матеріалу. Проблематика сервісної держави і сервісизації діяльності органів публічної влади, насамперед тісно пов'язана з розглядом функцій суб'єктів системи публічного управління (СПУ), як суспільного сервісу в державі, яка побудована на основі сервісного підходу.

Важливим для усвідомлення глибинної суті процесу сервісизації є те, що предмет сервісу у вузькому розумінні ототожнюється з послугою як дією, діяльністю, процесом, а не результатом, продуктом діяльності. Але за умов сьогодення поняттям «сервіс» визначається процесуальна складова створення і надання послуг, як кінцевих продуктів діяльності певних інституцій. Що ж до системи публічного управління, то предметом сервісу виступає публічна послуга, як дія, процес, взаємодія.

Як зазначає вітчизняна дослідниця *О. Євсюкова*, «... сервісна держава є структурним елементом політичної системи, яка є демократичною формою політичної організації суспільства і створює особливий вид публічних владних відносин для забезпечення ефективного функціонування та динамічного розвитку СПУ за допомогою сукупності взаємозалежних засобів, способів та інструментарію цілеспрямованого державного впливу, які задіяні у напрямках:

а) надання публічної послуги, як сервісного продукту, якій властивий ефект соціальної корисності;

б) створення можливостей та умов для виробництва публічної послуги та впровадження сервісних технологій, як перспективної інноваційної форми розвитку СПУ;

в) забезпечення взаємозв'язку цілей, інтересів, ресурсів, потенціалу СПУ з врахуванням функціонування її суб'єктів на всіх рівнях;

г) трансформації інституціональних одиниць СПУ, яка відбувається при їх взаємодії із зовнішнім середовищем та зміною взаємовідносин органів публічної влади з громадянами у сервісно-орієнтованому напрямі» [4, с. 41–42].

У переліку ознак сервісної держави дослідниця виділяє мережевий конструкт організаційної структури суспільства, в якому суб'єкти СПУ перебувають у стані системної взаємодії. Відтак, варто зробити висновок, що досягнення належного рівня вказаної взаємодії можливе за допомогою використання цифрових технологій та інструментів. У даному контексті, на нашу думку, цілком логічним є розгляд змісту сервісної держави, саме як держави, у якій процес цифровізації забезпечує сервісну діяльність органів публічної влади.

Формування цифрової держави є невід'ємним елементом цифровізації всіх сфер суспільного життя та вимогою сучасності. Адже «держава, яка активна щодо цифровізації країни – це держава, яка починає цифровізацію з себе». Як зазначає *Е. Наджафлі*, «... цифровізацію варто розуміти і, як процес,

і як результат процесу, що визначає ступінь сформованості (об'єктивної наявності) цифрової держави, яка на думку вченого, є якісно новим рівнем розвитку суб'єкта державного буття в сучасному світі. Відтак, враховуючи такий дуалізм інтерпретації, слід вирізняти формування цифрової держави, як процес її становлення, та як, власне результат цього процесу, в якому втілюється досягнення державою певного якісно нового стану» [7].

Зокрема, у тексті Стратегії реформування державного управління до 2025 року (СРДУ) зазначається, що «... метою її реалізації є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду При цьому, сутність такої держави передбачає функціонування ефективної та підзвітної громадянам системи державного управління, що забезпечує реалізацію права та задоволення потреб громадян, забезпечує сталий розвиток країни та зростання якості життя громадян, яким надає якісні послуги. Серед загальної стратегічних цілей варто виділити: цифровізацію (та реінжиніринг) адміністративних послуг; впровадження дієвої електронної інфраструктури; популяризацію цифрових послуг; покращення доступності та якості послуг у ЦНАП; забезпечення єдиного цифрового уніфікованого інтерфейсу держави та її центральних органах виконавчої влади.

Варто зазначити, що розробники СРДУ застосували інтегральний підхід до розуміння поняття «сервісної держави», саме як цифрової держави, що лише актуалізує сучасну тенденцію сервісизації. Відповідно очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року мали б стати: забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави» [18].

Зазначимо, що сервісизація є сучасною тенденцією функціонування СПУ, яка спрямована на формування та реалізацію сервісної політики, як пріоритетного напрямку діяльності сучасного типу в політичній та соціально-економічній сфері, представляє сукупність цілеспрямованих заходів держави, органів публічної влади та інших суб'єктів сервісної діяльності, які спрямовані на забезпечення громадян якісними публічними послугами [13].

Тенденційність сервісизації прослідковується, також, у змісті іншого стратегічного документу – Національній економічній стратегії на період до 2030 року (Напрямок 8., Розділ 1), де зазначено, що «... з метою забезпечення соціально-економічного та науково-технологічного розвитку країни, демографічного зростання, підвищення рівня життя населення, створення комфортних умов для проживання, одним із ключових напрямів названо реалізацію прискореного впровадження цифрових технологій в економіці та соціальній сфері. У приведених документах визначено, що цифрові технології є

ефективним інструментом прискорення темпів економічного розвитку країни та покращення якості життя громадян» [16].

Відтак, сервісна держава є концептуальним ядром цифрової трансформації публічного управління, яка забезпечує надання громадянам високоякісних доступних послуг через цифрові канали та за допомогою цифрових інструментів. У відповідності до вказаного, її метою має стати забезпечення максимально комфортних умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод, знижуючи адміністративні бар'єри та бюрократичні труднощі. Це, в свою чергу вимагає повної інтеграції суб'єктів СПУ у цифрове середовище та адаптації до вимог цифрової ери.

У даному контексті варто погодитися з вітчизняною дослідницею *Т. Запорожець*, що «... хвилі Цифрової Ери Врядування (англ. «Digital-Era Governance») вплинули на зміну ціннісної парадигми інтелектуального розвитку людини, зокрема, на зміну функцій органів влади, реінжиніринг їх діяльності в бік сервісно-орієнтованого публічного управління, проте це досі не вирішує безліч проблем в багатьох країнах. Мова йде про те, що попри очевидні успіхи України у сфері цифровізації, задекларовані перед європейськими та міжнародними партнерами наміри, в країні сповільнено соціальний прогрес, а також зменшуються обсяги фінансування державних/регіональних заходів, спрямованих на розвиток інтелектуального потенціалу. Прикметним є те, що дослідниця у власних наукових працях аналізує дієвість механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу у контексті цифровізаційних процесів» [6].

Інший представник молодого когорти вітчизняних вчених *С. Єсімов* акцентує увагу на тому, що «... не кожна країна може дозволити повну цифровізацію. На його думку, вказана ситуація залежить не лише від рівня розвитку економіки та науки. Багато членів суспільства виступають проти цього процесу. Негатив з боку громадян частково виправданий, тому що досить часто в інформаційному просторі з'являються новини про крадіжки особистих даних, баз даних. Водночас цифрові технології висувують нові вимоги, а електронний уряд може забезпечити широкий спектр переваг, включаючи підвищення ефективності державного управління, розвиток економіки та приватного бізнесу, прозорість та відкритість. Даний аспект вимірює попит та пропозицію цифрових державних (адміністративних) послуг та відкритих даних. Перехід до державних (адміністративних) послуг переважно в електронній цифровій формі є важливим пріоритетом цифрової трансформації державного управління» [5].

Розглядаючи сучасну проблематику функціонування сервісної держави у контексті цифровізації, варто зазначити, що технологічні інновації прискорюють прогрес, але призводять до технологічної безперервності. Технології продовжують створювати можливості для окремих осіб, невеликих груп, корпорацій та держав, а також пришвидшують темпи змін та породжують нові складні проблеми, цифрові розриви та напруженість. Зокрема, розробка та впровадження передових

цифрових технологій у сервісній державі, створення нових матеріалів та виробничих можливостей від робототехніки до автоматизації, розвиток біотехнологій та нетрадиційних джерел енергії змінює ринки праці та трансформує економічний розвиток. Актуалізації набуває фундаментальне питання про те, що означає бути людиною, яка володіє цифровою освітою та цифровими навичками. Вказане лише збільшує ціннісні відмінності між суспільствами, які обрали сервісно-орієнтований напрям розвитку.

Наукову цікавість викликає точка зору іншого вітчизняного дослідника Є. Тришиновського, який зазначає, що «... інформатизація суспільства сприяє змінам до розуміння місця комунікації, політичного простору, що відбувається дуже інтенсивно. Особливо складне становище спостерігається не у демократичних і індустріально розвинених суспільствах, а у країнах, які знаходяться у стадії становлення, так як набирає чинності політична альтернатива – медіакратія. На думку вченого, сучасна інформаційна парадигма розкривається через ще не всім відомі і не до кінця вивчені поняття, як антикрихкість, ноосфера, холономність, синергетизм, креативність, імовірність, релятивізм, хаотизм, динамізм. Враховуючи об'єктивно обумовлений соціальний характер інформації, необхідно не лише визнати соціально-рольову сутність інформаціології, а й розвивати як галузь наукового знання соціальну digital-компетенцію» [19].

Враховуючи те, що фундаментальним підґрунтям формування сервісної держави є концепція соціальної держави, то варто погодитися з автором, що зміст інформаційної функції соціальної політики в такій державі полягає у гарантуванні громадянам рівного доступу до користування Інтернет-ресурсами; сприяє позбавленню деградації трудової діяльності, що пов'язана з низьким рівнем цифрових компетенцій; забезпечує системне зростання рівня цифрової взаємодії між всіма суб'єктами системи публічного управління.

Цифрова трансформація економіки продовжує відігравати критично важливу роль в інтеграції України до європейського цифрового простору, у впровадженні інноваційних технологій під час війни та підвищенні стійкості держави. Зокрема, варто звернути увагу на значні успіхи у вказаному напрямі, а саме:

1. Забезпечення відповідності національних реформ європейським стандартам та повної інтеграції України до цифрового простору ЄС [14]. Мова йде про імплементацію Європейської рамки взаємодії (*European Interoperability Framework*), що зазначено в інформаційних бюлетенях про цифрове державне управління в Україні у 2024 р. (*Digital Public Administration factsheets*) [21].

Наступним завданням для української держави, на думку міжнародних експертів, мають стати напрацювання змін та адаптація вітчизняного законодавства до вимог європейського Регламенту цифрової ідентифікації (*eIDAS 2.0*) [22], Директиви ЄС із забезпечення високого рівня кібербезпеки мережевих та інформаційних систем (NIS2) [20], а також збільшення покриття швидкісним інтернетом та відновлення телеком-інфраструктури. У подальшому реалізації потребують перспективні наміри української держави щодо

впорядкування, доступності, якості та цифровізації адміністративних послуг, а також їх узгодження із законодавством ЄС відповідно до європейських структур оперативної сумісності (*European Interoperability framework*) та єдиного цифрового шлюзу (*Single Digital Gateway*). Запровадження таких заходів поліпшить надання електронних послуг і забезпечить повну взаємодію з цифровими системами ЄС.

2. Упровадження е-довірчого списку послуг між Україною та ЄС [8], які мають сприяти спрощенню створення, перевірки й валідації електронних підписів і цифрових сертифікатів з країн ЄС та додавати іноземних провайдерів до переліку довірених осіб Центрального засвідчувального органу України. Проте визнання іноземних сертифікатів відкритих ключів, електронних підписів, а також їх використання під час взаємодії між суб'єктами різних держав потребує нових інноваційних рішень щодо інтеграції України у світовий цифровий інформаційний простір.

3. Цифровізація державних послуг, що забезпечує інтеграцію до цифрового простору ЄС, зміцнює економічний потенціал через взаємне визнання електронних довірчих послуг між Україною та ЄС. Прикладом вказаного здобутку є приєднання України до консорціуму *Potential*, який працює над розробкою європейського гаманця цифрової ідентичності (*European Digital Identity Wallet, EUDI*). Крім того, *Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації* рекомендував ухвалити в другому читанні законопроект щодо функціонування національної системи конфіденційного зв'язку та національної електронної комунікаційної мережі [15]. Ухвалення цього законопроекту свідчить про незмінну стратегію України щодо зміцнення економічного потенціалу та правових основ функціонування електронної комунікаційної мережі з використанням інноваційних технологій.

Різномасштабність цифрової трансформації держави має значні переваги, оскільки посилюється комунікаційна складова вказаного процесу. На думку вітчизняних науковців *А. Глебової, В. Кравченка*, «... цифровізація сприяє переходу до онлайн комунікації у сферах: економіки, медицини, зайнятості, освіти, дозволяє здійснювати онлайн-покупки, отримувати більше даних про поширення «забутого» вірусу та ходу війни і обмінюватися інформацією, яка є важливою для громадян. Зокрема, є можливим спілкування у режимі реального часу (*Skype, Zoom, Google meet* тощо), просування власної продукції (створення сайтів та віртуальних магазинів), здійснення фінансових операцій (електронний банкінг) тощо. Цифрові комунікації дозволяють швидко приймати управлінські рішення, обмінюватися інформацією, спілкуватися незалежно від часу і відстані, займатися підприємницькою діяльністю» [3].

Таким чином цифрові комунікації забезпечують формування нових компетентностей, які створюють орієнтацію СПУ на обслуговування громадян як клієнтів, забезпечують здатність скоригувати власну діяльність задля задоволення суспільних потреб, що відповідає тенденції сервісизації.

Як зазначає *О. Лебідь*, «... у новій парадигмі розвитку світової економіки цифрові технології розглядаються як головний продуктивний ресурс, який сприяє зростанню благополуччя суспільства. У даному контексті благополуччя суспільства є високим фактором суспільного розвитку, який характерний для сервісних держав. Використання організаціями та, насамперед, підприємствами реального сектору економіки сучасних комп'ютерних та інформаційних систем є найбільш важливою умовою їх ефективного функціонування за умов цифрової економіки» [12].

Для підтвердження зазначеної інформації варто вказати, що з початку введення воєнного стану ІТ-галузь забезпечила надходження до економіки України у розмірі 7,35 млрд. доларів або 4,5% ВВП. Кількість компаній та підприємств в Україні, що надають цифрові послуги, становить близько 8,2 тисяч, причому 5 тисяч із них шукають нових працівників, а близько 1,5 тисяч компаній – це технологічні стартапи. За даними DOU, станом на кінець лютого 2023р. у сфері ІТ працювали 271 699 ФОПів, що становить 13,6% від всіх активних ФОПів вказаного періоду [11].

Інші вітчизняні дослідниці – *Т. Кужда та І. Луциків* серед основних пріоритетів вітчизняної політики цифрових перетворень та цифрового розвитку в умовах війни вбачають надання Україні статусу кандидата в члени ЄС як додатковий поштовх для гармонізування підходів до цифрових перетворень. Адже в умовах війни постало питання не лише вистояти, але й адаптуватися до даних умов та продовжити функціонування всіх сфер суспільного життя. Важливу роль при цьому відіграв цифровий розвиток і трансформація бізнес-процесів, оскільки в умовах війни цифровізація є зручним та безпечним інструментом. На думку вчених, «... результативними такі процеси стали в судовій і банківській сферах, освіті та охороні здоров'я, економіці й бізнесі» [10].

Вказана точка зору науковців лише підкреслює актуалізацію ще однієї ознаки сервісної держави, як безпека життя громадян та суверенність публічних владних відносин.

Когорта вітчизняних вчених у складі *О. Галушак, М. Галушак, Г. Машлій* власний науковий доробок присвятили дослідженню еволюційних змін процесу цифровізації в Україні та характеристиці кожного з етапів трансформації цифрових технологій. Науковці зазначають, що еволюційні зміни, які відбулися в українській державі, свідчать про інформаційну революцію, наслідком якої є прогресивні цифрові технології, нові продукти та послуги, інше усвідомлення цінностей. Однак поступальний розвиток цифровізації в Україні, на їх думку, «... потребує постійного аналізування тенденцій інноваційних перетворень, вивчення напрямків зростання конкурентоспроможності нашої країни за рахунок прискореного підвищення рівня цифрових навичок громадян, розвитку цифрової економіки та цифрової держави» [2].

Наукову цінність становлять дослідження вітчизняного вченого *С. Квітки*, який зазначає, що «... завдання цифрової трансформації в Україні, як і в усьому світі, є не стільки рішенням керівництва держави або бізнесу,

скільки об'єктивним процесом переходу людства на новий етап свого розвитку. З поширенням цифрових технологій став очевидним перехід інформаційного суспільства на новий рівень, який відповідно можна назвати цифровим. Але, на погляд вченого, це не є черговим етапом розвитку інформаційного суспільства, а саме новим етапом розвитку людства нарівні з аграрним, індустріальним, постіндустріальним суспільствами» [9].

Цифрові технології підвищують ефективність і змінюють зайнятість у всіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема, у сфері надання публічних послуг. Розвиток інвестицій в сфері цифровізації, збільшення продажів промислової та сервісної робототехніки, дієвість хмарних платформ, які функціонують без місцевої інфраструктури, створюють значно більше можливостей на ринках праці. Інтернет речей (ІОТ), де все більше взаємопов'язаних пристроїв можуть взаємодіяти, створюють одночасно як ефективність безпечового середовища так і ризики для безпеки.

Розвиток галузі ІКТ великою мірою визначається суспільним попитом на її продукти та послуги. Для розвитку цього попиту необхідна як цифрова інфраструктура (наприклад, покриття мобільним зв'язком та широкосмуговим інтернетом), так і високий рівень володіння цифровими навичками серед населення. В Україні ці навички переважно сконцентровані серед молодшого населення.

Стратегія розвитку ІТ-галузі у післявоєнний час наразі активно розробляється разом з індустрією. Важливо максимально враховувати усі потреби галузі. Потенціал України у виробництві високотехнологічного продукту величезний. Це не лише додаткові робочі місця, а й виробництво з доданою вартістю, яке може значно збільшити доходи бюджету. Для реалізації вказаного варто залучати не лише механізми підтримки бізнесу, інвестування, але стимулювання розвитку освіти для підготовки відповідних фахівців. Держава надалі має намір сприяти розвитку аутсорсингових компаній, що стали драйвером розвитку ІТ-України [1].

З кожним роком Україна показує зростаючий потенціал у сфері цифрових технологій. Запровадження інноваційних рішень у всі сфери життя країни сприяє ефективнішому управлінню, покращенню якості життя громадян і зміцненню економічного потенціалу. Розвиток цифрової економіки відіграє ключову роль у майбутньому України, сприяючи її інтеграції в глобальну цифрову спільноту.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи зазначимо, що цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації є багатогранним процесом, який не тільки включає цифрові технологічні інновації, але й передбачає кардинальні зміни у політичних, економічних, соціальних, організаційних та правових аспектах взаємодії громадян з суб'єктами системи публічного управління. У теоретичному вимірі цей процес визначається як інтеграція цифрових технологій в усі сфери життєдіяльності українського суспільства, що призводить до створення нових форм надання публічних послуг, підвищення ефективності функціонування державних інституцій, органів публічної влади,

бізнес-структур та удосконалення процесу взаємодії держави з громадянами. Вказаний процес є не лише технологічною модернізацією системи публічного управління, а й соціально-економічним явищем, що зумовлює трансформацію діяльності органів публічної влади, удосконалення законодавчої бази та формування суспільних відносин на засадах сервісизації.

Відповідно сервісизація, як актуальна тенденція має сприяти інтеграції всіх суб'єктів системи публічного управління у цифрове середовище та адаптації до вимог цифрової ери. Однак для успішної реалізації вказаного необхідно подолати низку різноманітних викликів (зокрема подолання збройної агресії РФ на території української держави), що потребує комплексного підходу та широкої співпраці між органами публічної влади, громадянським суспільством та бізнесом.

Щодо перспектив досліджень за даною темою, на наш погляд, подальші наукові розробки мають стосуватися: аналізу викликів та недоліків цифрової трансформації публічного управління у контексті формування національної безпеки, що є надзвичайно актуальним для українського сьогодення; діагностиці дієвості складових елементів процесу цифрової трансформації з метою подолання кіберзагроз і кібертероризму, насамперед, в системі публічного управління; вивченню зарубіжного досвіду функціонування сервісних держав в умовах зміни парадигми світового цивілізаційного розвитку тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортняков О. Цифрове майбутнє України після перемоги. Що передбачає цифровий план розвитку України та як держава буде підтримувати ІТ-сектор після війни? *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/21/688371/>
2. Галушак О., Галушак Г., Машлій Г. Цифровізація в Україні: Еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2. С. 155–163. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1156.pdf>
3. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.80> URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>
4. Євсюкова О.В. Механізми управління розвитком сервісно-орієнтованої держави. К. Август-трейд. 2019. 336 с.
5. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне законодавство*. 2024. №1. С. 386-390. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68> URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001>
6. Запорожець Т. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 11 (53). С. 193–203. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086/17158>
7. Наджафлі Е. Цифрова держава в контексті правової реформи в Україні: теоретико-правовий аспект. *Право і безпека*. 2022. 32. (85). С. 202–216. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.2.19>. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/>
8. Кабмін ухвалив постанову про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС. *Юрліга* від 2.10.2024. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranoyu-ta-s

9. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/163201/1/%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BA%D0%B0%2017.pdf>
10. Куджа Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку України. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6 (78–79). С. 146–155. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06 URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf>
11. Куп'янчик А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку *Вокс Україна*. Економіка. 23.08.2023. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>
12. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>
13. Місюра В. Я. Теоретико-методологічна ідентифікація поняття сервісна політика. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С.111–115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/25.pdf
14. Переговори щодо вступу України в ЄС: Україна зустрілась з Європейською Комісією. *Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації* від 10 жовтня 2024 р. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/peregovori-shchodo-vstupu-ukraini-v-es-ukraina-zustrilas-z-evropeyskoyu-komisieyu>
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Національної системи конфіденційного зв'язку та Національної електронної комунікаційної мережі: Проект Закону України від 20.11.2023 № 10273. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43261>
16. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ №179 від 3 березня 2021 р. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
17. Про електронні комунікації: Закон України № 1089-IX від 16 грудня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
18. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 рр. : Розпорядження КМУ № 831-р. від 21 липня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
19. Тришновський Є. М. Сутність та критерії соціальної держави. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-06>
20. Directive ((EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Measures for a High Common Level Of Cybersecurity Across the Union, Amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and Repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2555>
21. NIFO – National Interoperability Framework Observatory. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/nifo-national-inte...-2024>
22. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of April 11, 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 establishing a European digital identity system. *Official website of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/bg/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1183>

Стаття надійшла до редакції 29.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 16.10.2024 р.

Rachynskyi A. P.,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
12/2 Akademika Romodanova Street, Kyiv, 04050, Ukraine
e-mail: anatolii.rachynskyi@knu.ua <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>*

Tytarenko O. M.,

*Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,
Docent of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
12/2 Akademika Romodanova Street, Kyiv, 04050, Ukraine
e-mail: oleksandr_tytarenko@knu.ua <https://orcid.org/0000-0002-6437-8171>*

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DIRECTION OF SERVICIZATION

Annotation. This article investigates the procedural specifics of the digital transformation of public administration towards servicization. Based on the analysis of theoretical approaches to defining the features of digital transformation in public administration, it is demonstrated that digitalization contributes to the improvement of the service activities of public authorities. It is determined that the digital transformation of public administration in the direction of servicization is a multifaceted process that involves not only technological innovations but also significant changes in the political, economic, social, organizational, and legal aspects of citizens' interactions with entities within the public administration system. It is summarized that servicization is a contemporary trend in the functioning of the public administration system aimed at the formation and implementation of service policies as a priority area of modern activity in the political and socio-economic sphere. This represents a set of targeted measures by the state, public authorities, and other entities engaged in service activities aimed at providing citizens with high-quality public services. It is proven that a service-oriented state is the conceptual core of the digital transformation of public administration, ensuring the delivery of high-quality accessible services to citizens through digital channels and tools. It is emphasized that the goal of a service-oriented state should be to create the most comfortable conditions for citizens to exercise their rights and freedoms by reducing administrative barriers and bureaucratic challenges. It is argued that digital technologies and digital tools will enhance the integration of entities within the public administration system into the digital environment and facilitate their adaptation to the demands of the digital age. This process is not only a technological modernization of the public administration system but also a socio-economic phenomenon that necessitates the transformation of the activities of public authorities, the improvement of the legislative framework, and the formation of social relations based on servicization. It is noted that successful realization of this transformation requires overcoming various challenges (including addressing the armed aggression of the Russian Federation on Ukrainian territory), which necessitates a comprehensive approach and broad cooperation among public authorities, civil society, and business.

Keywords: *public administration system, digital transformation of public administration, service-oriented state, servicization of public authority activities, digital economy, European digital space, public services.*

REFERENCES

1. Bortnyakov, O. (2022). The digital future of Ukraine after the victory. What does Ukraine's digital development plan envisage and how will the state support the IT sector after the war? *Ukrainian truth* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/21/688371> [in Ukrainian].
2. Halushchak, O, Halushchak, M. and Mashliy, H. (2023). Digitalization in Ukraine: evolutionary transformations. *Galician economic journal*, no. 2 (81). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu [in Ukrainian].
3. Glebova, A. and Krauchanko, U. (2021). Development of digital communications in the conditions of digitalization of Ukraine's economy: problems and opportunities. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.80> [in Ukrainian].
4. Evsyukova, O. (2019). Mechanisms of managing the development of a service-oriented state. Kyiv: August trade. [in Ukrainian].
5. Yesimov, S.S. (2024). Foreign experience of digitalization of public services. *Analytical and comparative legislation*, no. 1, 386–390. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68> [in Ukrainian].
6. Zaporozhets, T (2024). Mechanisms of public management of the development of intellectual potential in the conditions of digitalization. *Scientific perspectives*, no. 11 (53), 193–203. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)) [in Ukrainian].
7. Nadjafli, E. (2022). Digital state in the context of legal reform in Ukraine: theoretical and legal aspect. *Law and Safety*, no. 2 (85). DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2022.2.19> [in Ukrainian].
8. The Cabinet of Ministers adopted a resolution on the e-trust list of services between Ukraine and the EU. *Jurliga*. 02.10.2024. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranyu-ta-s [in Ukrainian].
9. Kvitka, S. (2020). Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of society development. *Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Special issue*, 131–134. DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> [in Ukrainian].
10. Kuzhda, T and Lutsykyv, I. (2022). Study of the state and prospects of digital development in Ukraine. *Galician economic journal*, no. 5-6 (78-79), 146–155. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06 [in Ukrainian].
11. Kupianchyk, A. Digital economy of Ukraine: main factors of development *Vox Ukraine*. Economy. 08/23/2023. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> [in Ukrainian].
12. Lebid, O. (2023). Digital and information technologies in enterprise management: current state and a glimpse into the future. *Economy and society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19> [in Ukrainian].
13. Misiura, V. (2015). Theoretical and methodological identification of the concept of "Service policy". *Investments: practice and experience*, no. 10, 11–115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/25.pdf [in Ukrainian].
14. Negotiations on Ukraine's accession to the EU: Ukraine met with the European Commission. *The official website of the Ministry of Digital Transformation* as of October 10, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/peregovori-shchodo-vstupu-ukraini-v-es-ukraina-zustrilas-z-evropeyskoyu-komisieyu> [in Ukrainian].
15. On making changes to some laws of Ukraine regarding the functioning of the National System of Confidential Communication and the National Electronic Communication Network: Draft Law of Ukraine dated November 20, 2023 No. 10273. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43261> [in Ukrainian].

16. On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: CMU Resolution No. 179 of March 3, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
17. On electronic communications: Law of Ukraine No. 1089-IX of December 16, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> [in Ukrainian].
18. Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022-2025. : Order of the CMU No. 831-r. from July 21, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
19. Tryshnovskyi, Ie.M. (2024). The essence and criteria of the welfare state. *State Formation*, no. 1 (35), 76–85. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-06> [in Ukrainian].
20. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Measures for a High Common Level Of Cybersecurity Across the Union, Amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and Repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive) (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2555>
21. NIFO – National Interoperability Framework Observatory. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/nifo-national-inte...-2024>
22. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of April 11, 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 establishing a European digital identity system. *Official website of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/bg/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1183>

The article was received by the editors 29.08.2024.

The article is recommended for printing 16.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-39>

УДК 35:130.1:305

Білосорочка Світлана Іванівна,

кандидат наук з державного управління,

заступник директора центру підготовки здобувачів вищої освіти
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: soro4ka@i.ua <https://orcid.org/0000-0001-7934-3687>

ВПЛИВ ДУХОВНИХ ПРИНЦИПІВ ЛЮДСЬКОГО СПІВІСНУВАННЯ НА ГЕНДЕРНИЙ РОЗПОДІЛ ЧАСУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Стаття досліджує шляхи оптимального та справедливого гендерного розподілу часу в публічному управлінні України через призму духовних принципів людського співіснування: рівноваги та справедливості, відповідальності, причинності, взаємодії та єдності. Дається їх характеристика та найбільш впливові дослідження науковців в зазначеному напрямку. Розглядається вплив технологічних змін на організацію часу, проте, незважаючи на розвиток цифрових технологій, зміни в гендерних ролях відбуваються повільно. Стаття пропонує аналіз причинно-наслідкових зв'язків у гендерному розподілі часу, а також важливість впровадження духовних принципів рівноваги, справедливості, відповідальності, взаємодії та єдності для досягнення сталого розвитку суспільства. Акцентується увага на тому, що використання цих принципів у публічному управлінні сприяє забезпеченню гендерної рівності, гармонії між професійним та особистим життям та соціальної справедливості.

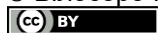
Приділяється увага вертикальним та горизонтальним відносинам у публічному управлінні, де розглядаються шляхи досягнення гендерної рівності через коригування робочих навантажень, впровадження гнучких умов праці, рівноправний доступ до кар'єрних можливостей та забезпечення чітких гендерно-чутливих стандартів. Застосування принципів рівноваги та справедливості, відповідальності, причинності, взаємодії та єдності дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських процесів, але й сприяти сталому розвитку суспільства. Стаття також висвітлює важливість врахування особистісного рівня взаємодії та застосування цифрових технологій для зниження гендерних упереджень у розподілі робочого часу. У кінцевому підсумку, забезпечення рівного гендерного розподілу часу в публічному управлінні залежить від усвідомлених зусиль як індивідуумів, так і організацій на рівні інституцій, створюючи гармонійне та продуктивне середовище для всіх учасників управлінської взаємодії.

Ключові слова: публічне управління, духовні закони, гендер, гендерний розподіл часу, рівність, справедливість, відповідальність.

Як цитувати: Білосорочка С. І. Вплив духовних принципів людського співіснування на гендерний розподіл часу в публічному управлінні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 568–584. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-39>

In cites: Bilosorochka, S.I. (2024). Influence of spiritual principles of human coexistence on gender distribution of time in public administration. *State Formation*, no. 2 (36), 568–584. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-39> [in Ukrainian].

© Білосорочка С. І., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила суттєві трансформації у внутрішньому та зовнішньому світі людини, зумовивши переоцінку її інтересів, потреб і цінностей. Час не є лише фізичною величиною, а має суб'єктивний вимір. Він суттєво залежить від обставин, у яких перебуває людина, та від виду її діяльності. Нові соціально-політичні та екзистенційні виклики актуалізували інші пріоритети, витіснивши довоєнне сприйняття часу як ресурсу, що перебуває в надлишку. В умовах війни усвідомлення лінійності й прогнозованості майбутнього зіткнулося з реальністю, в якій для частини громадян плани та очікування залишилися лише у спогадах близьких та оточуючих. Чи маємо ми моральне право марно витрачати час? Різниця у сприйнятті часу особливо помітна, коли аналізувати його крізь призму гендерних і професійних ролей, зокрема в публічному управлінні.

Працівник органу влади, який виконує улюблену роботу, може відчувати ефект “занурення”, коли час спливає непомітно, а діяльність приносить задоволення та професійну реалізацію. Якщо той самий працівник змушений виконувати нав'язані йому завдання або виходять за межі компетенції, час може здаватися в'язким, стомливим і непродуктивним. Разом з тим час домогосподарки підпорядкований ритму сімейного життя, спресований між потребами інших і майже не належить їй самій. Змінюється сприйняття часу, коли людина чує звук БПЛА і час завмирає у відчутті небезпеки, або, навпаки, летить блискавично. Змінюється сприйняття часу там, де ухвалюються кризові рішення або де люди стикаються з небезпекою. Коли держслужбовець опиняється у вирі подій, його відчуття часу розтягується чи стискається залежно від рівня стресу: хвилини можуть здаватися вічністю, коли він чекає критичної інформації, або промайнути блискавично, коли ситуація вимагає негайної реакції.

Різноманіття відчуттів часу не лише впливає на ефективність роботи, а й формує соціальні очікування щодо ролей чоловіків і жінок у суспільстві. Важливим аспектом цього є розподіл часу між різними соціальними групами, що, зокрема, включає вивчення гендерного розподілу часу. Гендерний розподіл часу в публічному управлінні – це не тільки питання продуктивності чи оптимальності, а й глибші характеристики, що відображають як структуру влади, так і соціальну реальність і має безпосередній зв'язок з духовними принципами людського співіснування, адже забезпечення рівноправного доступу до ресурсів та можливостей є важливою умовою досягнення справедливості й рівності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив духовних законів на суспільні процеси вивчається з початку розвитку цивілізацій. У Месопотамії, Єгипті, Індії та Китаї діяли кодекси, які поєднували правові норми з духовними настановами. Десять заповідей, передані Мойсеєм, встановлювали моральні та соціальні закони регуляції стосунків між людьми та їхніми правителями. Вони є аксіомами християнської моралі й стали впливати на законодавство й культуру

європейських держав. Навіть секуляризовані суспільства не змогли повністю відмовитися від моральних засад, що коріняться в духовних законах. Духовні закони діють в суспільстві і впливають на його розвиток. Від їх дотримання чи відкидання залежить стабільність, справедливість та добробут народів.

Отже, духовні закони відіграють фундаментальну роль у формуванні суспільних норм і правових систем, забезпечуючи моральну основу для соціального розвитку. Це вплинуло не лише на історичні правові кодекси, а й на становлення філософських підходів до управління суспільством, зокрема у сфері публічного адміністрування.

Науковці, що працюють у межах філософського та міждисциплінарного підходів, досліджують взаємодію між духовними і соціальними нормами, що має значення для сучасних викликів, зокрема питань гендерного розподілу часу в публічному управлінні. Аналізуючи ці аспекти, ми звернулися до поглядів Арістотеля [1], Р. Алексі [7], В. Брайсон [8], А. Вайтгеда [16], Н. Еліас [14], Г. Йонаса [5], Н. Лумана [9], Дж. Мілля [10], Е. Острома [11], К. Поппера [12], Дж. Роулза [13], Ж.-П. Сартра [6], К. Стіверс [15], П. Шилдс [14] та ін. Можна простежити низку наукових досліджень, що акцентують увагу на окремих аспектах оптимального гендерного розподілу часу в контексті соціальної справедливості, прав людини, управлінської етики, цифровізації процесів управління тощо. Визначення шляхів оптимізації гендерного розподілу часу в публічному управлінні здійснено з урахуванням міри відповідальності як змінної величини, на яку впливає здатність і внутрішня готовність здійснювати відповідальні дії, та обставин, у яких перебувають публічні службовці, розкритої В. Золотарьовим [4, с. 88]; нетипових трудових відносин у реалізації права на працю, досліджених Л. Величко [2, с. 23]; нових траєкторій регулювання цифрових платформ заради більшого суспільного блага в оновленні публічного управління, висвітлених І. Дунаєвим і М. Коваленком [3, с. 20].

Метою статті є дослідження оптимального й справедливого гендерного розподілу часу в публічному управлінні України з урахуванням духовних принципів людського співіснування.

Досягнення поставленої мети забезпечуватиметься вирішенням таких завдань:

- вивчення впливу духовних принципів людського співіснування на гендерний розподіл часу в сфері публічного управління;
- дослідження гендерних аспектів втрат часу в процесах публічного управління;
- визначення шляхів досягнення гендерної рівності в розподілі часу в публічному управлінні.

Методологію дослідження становлять: загальнологічні методи - аналізу, синтезу, формалізації, порівняння для розкриття теоретичних засад впливу духовних принципів людського співіснування на гендерний розподіл часу в публічному управлінні; системний підхід при визначенні основних перешкод і шляхів їх подолання в публічному управлінні з акцентом на методи

фальсифікації, як способу відмежування ідеології від науки в гендерних дослідженнях; метод теоретичних узагальнень використовувався для обробки наукових фактів та формування висновків.

Основні результати дослідження. В сучасному суспільстві трудова діяльність нерідко виходить за межі встановленого робочого часу. Зокрема, жінки після завершення офіційної професійної діяльності часто продовжують виконувати обов'язки, пов'язані з доглядом за родиною та домогосподарством. Відпочинок, саморозвиток або навіть сон стають для них можливими лише після задоволення потреб усіх членів сім'ї. Це ставить питання про добровільність виконання таких зобов'язань і їхній вплив на емоційний та фізичний стан особистості. У цьому контексті важливим є духовний вимір часу, що дозволяє усвідомити його не лише як розподіл між професійною діяльністю, сімейними обов'язками та особистими потребами, а й як фактор, що впливає на психологічну рівновагу та життєві пріоритети.

Технологічні зміни, які сприяють швидкому доступу до інформації та гнучким робочим процесам, дозволяють жінкам і чоловікам, теоретично, повному організовувати свій час, однак ці зміни ще не призвели до значних зрушень у гендерних ролях. В. Брайсон [8, с. 145] розглядає час як політичний ресурс і вказує на несправедливість його розподілу в сучасному суспільстві, що сприяє гендерній нерівності. Вона розрізняє “чоловічий” і “жіночий” час, які підпорядковуються різним ритмам і темпоральній логіці. Через домінування чоловічої темпоральної моделі у капіталістичному суспільстві, коли досягнення цілей, має лінійний характер і виражається принципом “час – це гроші” на протизвагу жіночий, що охоплює репродуктивну та доглядову працю, де досягнення цілей має циклічний, поліхронний, процесуальний і взаємовідносний характер, виникають такі явища, як розподіл праці на “справжню” та “несправжню”, подвійне навантаження на жінок і жіноча часова бідність. Цифровізація сучасного світу сприяє відходу від лінійності, проте зміна в гендерних настановах суспільної свідомості відбувається поступово, що потребує перегляду традиційних уявлень про роль часу в суспільстві. Адже нерівність у розподілі часу продовжує зберігатися, незважаючи на технологічні інновації. Це вимагає не тільки структурних змін у політичних та економічних системах, але й глибших культурних трансформацій, що дозволять оптимізувати гендерний розподіл часу в публічному управлінні.

Гендерний розподіл часу як використання часу між статями в різних соціальних та професійних контекстах, можна розглядати через призму духовних принципів людського співіснування, які регулюють соціальну справедливість та відповідальність. Нами виділено такі основні принципи: рівноваги та справедливості, причинності, відповідальності, взаємодії та єдності. Їх ієрархія та взаємозв'язок можуть бути розглянуті на основі загальних соціальних та етичних норм, де кожен принцип взаємодіє з іншими для забезпечення гармонії та оптимального використання гендерного розподілу часу в публічному управлінні.

Принципи рівноваги та справедливості, знаходяться в основі більшості соціальних та правових систем. Рівновага забезпечує стабільність, а справедливість – рівність для всіх учасників. Без справедливості рівновага може перетворитися на нерівність, а без рівноваги відбувається порушення справедливості. У цьому контексті час розглядається не лише як ресурс, а й як показник рівних можливостей для всіх. Нерівний розподіл часу між статтями може призвести до соціальної несправедливості, коли одна зі сторін втрачає можливості для самореалізації, розвитку та відпочинку.

Дж. Роулз у своїй класичній праці “Теорія справедливості” визначає справедливість як основу соціальної гармонії, де повинні бути забезпечені рівні можливості для всіх членів суспільства. Він пропонує принципи, згідно з якими нерівність у суспільстві може бути виправданою лише в тому випадку, якщо це сприяє поліпшенню становища найбільш вразливих груп [13, с. 70]. Нерівномірний розподіл часу між статтями часто призводить до несправедливості, де одна зі сторін, зазвичай жінки, має менше можливостей для особистісного розвитку та професійного росту.

Відповідно до філософії Арістотеля, справедливість полягає в розподілі благ та можливостей відповідно до заслуг і потреб, в здатності розподіляти блага між собою та іншими так, щоб так, щоб обидві сторони отримали пропорційно рівні частки [1, с. 215]. З цієї точки зору, гендерний розподіл часу має бути таким, щоб забезпечити рівні умови для кожного, незважаючи на традиційно закріплені соціальні ролі. Якщо один з гендерів несе надмірне навантаження часу на обслуговування інших, це може вважатися порушенням принципу справедливості.

У своїй теорії правової справедливості Р. Алексі стверджує, що справедливість не лише вимагає рівного доступу до ресурсів, але й передбачає забезпечення необхідних умов для кожної людини для повноцінного життя та розвитку [7, с. 82]. Це має прямий зв'язок з гендерним розподілом часу, оскільки нерівномірний розподіл часу між статтями може призвести до системної несправедливості, де одна з груп не має змоги реалізувати свої права на рівних умовах з іншою.

Згідно з теорією утилітаризму, Дж. Мілль стверджує, що доцільність дій вимірюється за їхніми наслідками для загального блага і морально правильним є [10, с. 16]. Рівний доступ до часу для всіх статей є важливим аспектом загального добробуту та соціальної справедливості.

Для досягнення рівноваги та справедливості потрібно враховувати, як одна дія чи рішення впливає на інші. Зазначений принцип вказує на те, що нерівномірний розподіл часу між статтями може мати довгострокові наслідки, впливаючи не лише на окрему особу, але й на соціальні групи, створюючи гендерні дисбаланси в суспільстві, що відображаються й на майбутніх поколіннях. Час, витрачений на соціальні ролі, не завжди є рівним і справедливим, що може спричиняти затримки у досягненні рівності.

Ще один принцип – принцип причинності – є в основі розуміння зв'язків між діями та їх наслідками в гендерному розподілі часу в публічному управлінні, акцентуючи увагу на причинно-наслідкових зв'язках між гендерними ролями і тим, як різні гендери розподіляють час, а також як це може впливати на соціальні та політичні процеси. Уточненню причинно-наслідкових зв'язків в гендерному розподілі часу, відсіюванню неперевірюваних припущень та об'єктивному аналізу проблеми сприяє застосування теорії фальсифікації К. Поппера [12, с. 67]. Він акцентує увагу на тому, що наукове твердження має бути спростовним (фальсифікованим) емпіричними даними, зокрема, перевіркою тверджень, відмежуванням науки від ідеології, визначенням факторів впливу.

Перевірюваність тверджень, гіпотез, припущень про причинно-наслідкові зв'язки шляхом дослідження ситуацій, використання емпіричних даних тощо з метою їх підтвердження або спростування. Наприклад, перевірка твердження про те, що неоплачувана робота жінок удома спричиняє меншу залученість жінок у сферу публічного управління; або про те, що рівномірний розподіл домашніх обов'язків між статями не вплине на кар'єрне просування жінок. Відмежування науки від ідеології, коли деякі пояснення гендерного розподілу часу ґрунтуються на соціальних або культурних упередженнях. Використання принципу фальсифікації допомагає відокремити такі судження від наукових, оскільки лише ті пояснення, які можуть бути піддані критичному тестуванню, вважаються науковими. Використовуючи метод фальсифікації, можна визначати фактори впливу на гендерний розподіл часу в публічному управлінні. Чи є він є основною причиною, чи лише одним із чинників. Наприклад, якщо зміни в публічному управлінні щодо балансу роботи й сім'ї не призводять до значних змін у професійному становленні жінок, можливо, на нього впливають інші фактори (наприклад, дискримінація на рівні відбору на посади).

Теорія фальсифікації дозволяє ставити під сумнів і переглядати припущення про гендерний розподіл часу в публічному управлінні, сприяючи більш точному і об'єктивному підходу до формування політик і стратегій гендерної рівності. Водночас, інтерпретація реальності як динамічного процесу творчого становлення нового, запропонована А. Вайтгедом [16, с. 123], підкреслює непередбачуваність та новизну кожного моменту реальності, що ґрунтується на передаванні досвіду між подіями. Він розглядав причинність у контексті своєї процесуальної метафізики, де реальність є не статичним набором об'єктів і простою передачею енергії чи інформації від однієї події до іншої, а скоріше складним процесом переживання, інтеграції минулого досвіду. Це радикально відрізняється від механістичних детерміністичних уявлень.

Поєднання цих двох підходів дозволяє розглядати гендерний розподіл часу в публічному управлінні не як статичну категорію, а як гнучкий і змінний процес, що потребує постійного перегляду на основі емпіричних даних та врахування непередбачуваних соціальних трансформацій. Це відкриває

можливості для більш адаптивного і контекстуально чутливого управління, яке враховує як перевірку припущень, так і динаміку соціального досвіду, забезпечуючи ефективніші механізми досягнення гендерної рівності.

Зміст ще одного принципу, відповідальності, в тому, що кожен індивід має право і обов'язок управляти своїм часом так, щоб він сприяв не лише власному розвитку, але й загальному благу суспільства. Нами вже акцентувалася увага на дію моральної відповідальності через моральні переживання та почуття, а не прямий державно-правовий примус [4, с. 87]. У контексті гендерного розподілу часу це означає необхідність усвідомленого підходу до розподілу обов'язків між статями, що дозволяє уникнути перевантаження однієї з груп і забезпечити гармонію у сімейному та професійному житті.

Відповідальність – цей принцип є відгалуженням причинності. Він стосується усвідомлення наслідків своїх дій і обов'язку відповідати за них. Відповідальність гарантує, що вищеназвані принципи працюють належним чином, оскільки індивіди та організації повинні нести відповідальність за свої вчинки.

Принцип відповідальності сформулював Г. Йонас. Він наголошував, що традиційна етика не враховує можливості та загрози, що виникають через технологічну могутність, і тому необхідно переглянути підходи до відповідальності, що включають передбачення наслідків для майбутніх поколінь [5, с. 7]. Ж.-П. Сартр [6, с. 331] – розглядав відповідальність як обов'язок, що виникає з свободи вибору, адже кожен вибір є актом, який впливає не тільки на індивіда, але й на світ у цілому й ми повинні бути готові прийняти наслідки своїх виборів, і уникнути цієї відповідальності неможливо.

За Н. Луманом [9, с. 61] концепція відповідальності, як складова соціальних систем, розглядається в контексті функціонування системи та її взаємодії з іншими елементами. Розподіл відповідальності в системі має прямий вплив на її ефективність і стабільність. Він підкреслює, що соціальні системи повинні бути здатні до самовідтворення через обробку і передачу інформації. Зокрема, відповідальність розглядається як елемент, що визначає здатність системи до адаптації та підтримки функціонування в умовах змін.

Принцип відповідальності у гендерному розподілі часу в публічному управлінні виражається через аналіз потреб чоловіків і жінок у сфері публічного управління та розподілу часу на завдання з урахуванням гендерної рівності; впровадження механізмів рівномірного розподілу навантаження між жінками і чоловіками, що сприяє усуненню дискримінаційних бар'єрів, що можуть впливати на ефективність управлінських рішень; моніторинг дотримання гендерного балансу в управлінських процесах, аналіз ефективності розподілу часу та коригування політик для забезпечення рівності можливостей. Це допоможе реалізувати принцип відповідальності, сприяючи справедливому розподілу часу та обов'язків у публічному управлінні.

Ще один важливий принцип – взаємодії та єдності. Ефективне управління потребує балансу між професійними й особистими обов'язками кожної статі, а також рівномірного розподілу часу для виконання суспільно значущих завдань. Взаємодія між людьми, групами чи елементами системи дозволяє створювати гармонійне середовище, у якому рівновага та справедливість реалізуються через практичні механізми врахування гендерних потреб у плануванні часу.

Єдність – це результат гармонійного поєднання рівноваги, справедливості, відповідальності та взаємодії, зокрема щодо часу, який жінки й чоловіки можуть приділяти роботі, сім'ї та особистісному розвитку. Такий підхід формує цілісну систему управління, що сприяє сталому розвитку суспільства та його окремих частин.

Справжня рівність можлива лише за умов взаємної підтримки та співпраці між статями у використанні часу. Гендерно збалансований розподіл часу забезпечує не лише індивідуальну, а й суспільну користь, де рівний доступ до часу для професійної діяльності, дозвілля та сімейних обов'язків є важливою умовою соціальної стабільності.

П. Шилдс і Н. Еліас [14, с. 212] аналізують, як взаємодія між статями впливає на адміністративні процеси, створюючи баланс і рівність. К. Стіверс [15, с. 70] показує, що гендерні стереотипи впливають на організаційну єдність, зменшуючи участь жінок у прийнятті рішень. Е. Остром [11, с. 142] веде мову про вплив участі жінок у колективному управлінні на соціальну взаємодію та ефективність. Її роботи з управління спільними ресурсами наголошують, що гендерна інклюзія сприяє кращій комунікації, співпраці та стійкості управлінських систем.

Принцип взаємодії та єдності в публічному управлінні, особливо в контексті гендерного розподілу часу, передбачає рівність у доступі та використанні ресурсів, включаючи час, для всіх гендерних груп. Взаємодія між різними соціальними структурами і ролями має бути організована таким чином, щоб забезпечити справедливий розподіл часу між робочими обов'язками, домашніми справами та особистим часом, незалежно від статі.

Впровадження гендерного розподілу часу вимагає інтеграції гендерного підходу до управління часом на всіх рівнях публічного управління, враховуючи час, витрачений на оплачувану та неоплачувану працю. Єдність у цьому контексті передбачає, що незалежно від статі, кожен має можливість максимально ефективно використовувати свій час у різних сферах життєдіяльності.

Узагальнимо врахування духовних принципів рівноваги та справедливості, причинності, відповідальності, взаємодії та єдності в гендерному розподілі часу в публічному управлінні. Рівновага та справедливість вимагають збалансованого розподілу управлінського часу між представниками обох статей, враховуючи їхні професійні обов'язки, здібності та соціальні ролі. Це сприяє запобіганню дискримінації та створенню рівних можливостей для кар'єрного росту. Причинність і відповідальність означають, що якість управління гендерним розподілом часу впливає на загальну

ефективність публічного управління. Помилки в плануванні або недооцінка ролі гендерного балансу можуть призвести до неефективного використання кадрового потенціалу. Взаємодія та єдність підкреслюють важливість співпраці між різними соціальними групами та рівноправного залучення чоловіків і жінок до прийняття рішень. Важливо враховувати різні підходи до управління часом, що впливають із гендерних особливостей, для створення гармонійного робочого середовища.

Загалом, інтеграція духовних принципів у гендерний розподіл часу в публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню соціальної згуртованості та створенню умов для сталого розвитку суспільства.

На основі принципів рівноваги та справедливості, відповідальності, причинності, взаємодії та єдності можна **визначити шляхи** оптимізації гендерного розподілу часу в публічному управлінні, враховуючи такі зміни, як інституційні, в міжособистісних відносинах на вертикальному та горизонтальному рівнях публічного управління та внутрішньоособистісні.

У межах **вертикальних** відносин, що охоплюють ієрархічну взаємодію між різними рівнями управлінських структур і між керівниками та підлеглими.

Справедливий гендерний розподіл часу в публічному управлінні між різними рівнями управлінських структур з метою уникнення перевантаження керівних рівнів і створення більших можливостей для рівного кар'єрного просування має можливість реалізації шляхом чітких гендерно-чутливих стандартів щодо робочого часу, просуванням по кар'єрі та розподілу обов'язків на державному, регіональному та місцевому рівнях; моніторингу виконання гендерних стратегій на кожному рівні управління; освіти та підготовки керівних кадрів усіх рівнів; запровадження тренінгів з гендерної чутливості для управлінців різних рівнів; впровадження програм з обміну досвідом між різними рівнями управління для покращення практик рівного розподілу часу.

Оптимізація гендерного розподілу часу між керівниками і підлеглими, яка ґрунтується на обов'язку керівника щодо створення умов для виконання роботи [2, с. 25] доцільно враховувати ряд аспектів. Зокрема: виключення гендерних стереотипів у делегуванні обов'язків з метою уникнення непропорційно більшої організаційної або адміністративної роботи жінок, а стратегічної - чоловіків; аналіз навантаження на кожному рівні управління для виявлення диспропорцій, а саме коригування організаційних структур з метою уникнення гендерного перевантаження в публічному управлінні; впровадження чітких стандартів оцінки ефективності, з метою подолання очікування від жінок «додаткових зусиль»; можливість вибору гнучкого графіка або дистанційної роботи для обох статей без кар'єрних ризиків; перехід на результативно-орієнтовану модель роботи замість контролю за присутністю; запровадження прозорих процедур підвищення без традиційних очікувань, що керівні ролі займають чоловіки («невидимих бар'єрів»); програма менторства для жінок з метою зменшення розриву в можливостях просування по службі; коригування

вимог до понаднормової роботи з урахуванням соціальних обов'язків (декретні відпустки, догляд за родиною); гендерно-нейтральні умови для відпусток по догляду за дитиною з метою стимулювання чоловіків також користуватися цими можливостями.

Таким чином, оптимізація гендерного розподілу часу в вертикальних відносинах публічного управління можлива через гендерний аудит робочого часу, балансування робочого навантаження між статями, створення гнучких умов праці, прозорість кар'єрного росту, скорочення бюрократичного тиску, освітні ініціативи для керівників усіх рівнів.

Збалансований гендерний розподіл часу в публічному управлінні в межах **горизонтальних** відносин між рівними за статусом суб'єктами (між колегами в одній установі/між органами влади одного рівня) передбачає: запровадження прозорих правил призначення на міждержавні або міжінституційні посади з метою уникнення непропорційного представництва чоловіків на керівних ролях; зменшення "скляної стелі", коли жінки стикаються з обмеженнями у доступі до впливових горизонтальних зв'язків; рівномірний розподіл часу, що витрачається на комунікацію, представництво установи та ухвалення рішень; усунення ситуацій, коли чоловіки частіше залучаються до міжвідомчих переговорів, а жінки – до виконавчих або допоміжних процесів; перехід від традиційних жорстких графіків зустрічей до більш гнучких форматів співпраці, що враховують індивідуальні особливості робочого часу співробітників; проведення тренінгів для керівників і працівників про гендерно-справедливий розподіл завдань; включення гендерних аспектів у програми підвищення кваліфікації для управлінців; зменшення кількості бюрократичних завдань, які непропорційно впливають на жінок (наприклад, звітність або організаційна діяльність).

Оптимізації гендерного розподілу часу в межах структурного підрозділу сприятиме: усунення ситуацій, коли жінкам доручають більше адміністративної або організаційної роботи (ведення документації, підготовка заходів), а чоловікам – більше стратегічних або аналітичних завдань; запровадження прозорих критеріїв оцінки праці з урахуванням якості виконаних завдань, а не кількості відпрацьованих годин; спільне виконання проєктів без гендерного поділу функцій, коли жінки автоматично відповідають за комунікацію, а чоловіки – за аналітику; впровадження гнучких графіків або можливості самостійного планування часу, що дозволяє обом статям ефективно балансувати роботу та особисте життя; створення гендерно-збалансованих робочих груп, де враховується не тільки рівень професійної компетентності, а й рівномірний розподіл ролей; уникнення неформального гендерного поділу шляхом очікувань, що жінки більше залучатимуться до соціальних ініціатив, а чоловіки – до технічних проєктів; зменшення впливу "невидимої роботи" шляхом визнання та оцінки емоційної праці, яку часто виконують жінки (підтримка доброзичливої атмосфери, допомога колегам тощо) та запровадження механізмів винагороди за таку діяльність або її рівномірний

розподіл; гендерно-чутлива культура обговорень – створення відкритого простору для діалогу, де всі учасники можуть висловлювати думки без страху стигматизації або знецінення через гендер; використання конкретних та чітких формулювань у спілкуванні, щоб уникати подвійних стандартів щодо очікувань від жінок і чоловіків у виконанні робочих завдань; впровадження регулярного зворотного зв'язку без гендерних упереджень, що дозволить оцінювати продуктивність за результатами, а не за часовими витратами.

Таким чином, оптимізація гендерного розподілу часу у публічному управлінні в межах горизонтальних відносин між керівниками та підлеглими, а також між рівнями управлінських структур може бути покращена через такі аспекти, як: рівномірний розподіл адміністративної та стратегічної роботи між статями, прозорість у призначеннях та кар'єрних можливостях, використання гнучких форм організації праці, усвідомлення значення «невидимої роботи» та її справедливий розподіл, зменшення неформального розподілу обов'язків за гендерною ознакою, об'єктивна оцінка внеску працівників, скорочення бюрократичного навантаження, створення рівних умов для розвитку кар'єри чоловіків і жінок.

У забезпеченні рівного розподілу часу між статями в публічному управлінні важливу роль відіграє ставлення особисто кожного учасника управлінського процесу до гендерної рівності. Шляхи оптимізації гендерного розподілу часу в публічному управлінні на особистісному рівні можуть базуватися на принципах самоорганізації, самопереорієнтації та переоцінки цінностей. Це включає: самоорганізацію власного простору та часу, коли публічні службовці ефективніше розподіляють час між професійною діяльністю та особистим життям, встановлюючи чіткі пріоритети, плануючи робочі завдання та делегуючи обов'язки; відмову від стереотипного сприйняття гендерних ролей у професійній діяльності, підтримку рівних можливостей та відповідальності в управлінні; налагодження відкритого діалогу між співробітниками, незалежно від гендеру, рівномірний розподіл обов'язків та зменшення навантаження на окремі групи.

Окремо слід виділити використання цифрових технологій та управлінських систем в гендерному розподілі часу в публічному управлінні. Оцифрування бюрократичних процедур і автоматизація робочих процесів зменшують суб'єктивні чинники розподілу часу і сприяють зниженню навантаження на публічних службовців, вони дозволяють скоротити рутинні завдання, вивільняючи час для стратегічного планування та розвитку. Це включає автоматизацію управлінських процесів, використання цифрових платформ для управління та штучний інтелект для аналізу робочого навантаження та ін. І. Дунаєв, М. Коваленко [3, с. 20] акцентують увагу на регулюванні цифрових платформ, як важливого аспекту їх вбудовування в соціальні, політичні та правові рамки для сприяння більш продуктивним і рівноправним економічним відносинам, що нерозривно пов'язане і активно сприяє оптимізації гендерного бюджету часу в публічному управлінні.

Цифрові платформи, як програмно-апаратні екосистеми, у публічному управлінні сприяють забезпеченню взаємодії між користувачами, сервісами чи пристроями і створюють середовище для обміну даними, послугами або комунікації. В контексті гендерного розподілу часу в публічному управлінні такі платформи можуть як зменшувати, так і посилювати дисбаланс у доступі до управлінських процесів. З одного боку, цифрові інструменти підвищують гнучкість виконання робочих обов'язків, сприяючи більш рівномірному розподілу часу між чоловіками й жінками. Наприклад, дистанційний доступ до державних сервісів та можливість онлайн-участі у прийнятті рішень зменшують часові витрати, що особливо важливо для жінок, які нерідко мають більший обсяг неоплачуваної домашньої роботи. З іншого боку, нерівний доступ до цифрових технологій та нерівномірний розподіл цифрової грамотності можуть призводити до того, що жінки витрачають більше часу на адаптацію до нових управлінських інструментів. Крім того, цифрові платформи можуть не враховувати гендерні особливості використання часу, наприклад, вимагати синхронної участі у нарадах чи процесах, що може бути проблематичним для тих, хто має подвійне навантаження – професійне та сімейне.

Таким чином, впровадження цифрових платформ у публічне управління має супроводжуватися аналізом гендерного розподілу часу, щоб уникнути відтворення існуючих нерівностей і сприяти більш збалансованій участі всіх громадян у процесах управління.

Автоматизовані системи в контексті публічного управління можуть мати значний вплив на гендерний розподіл часу, оскільки вони здатні ефективно виконувати рутинні завдання, які раніше вимагали участі людини. Використання цифрових інструментів для зворотного зв'язку та обміну інформацією дають змогу регулювати гендерні диспропорції в розподілі обов'язків, що може призвести до зменшення часових витрат для всіх працівників, зокрема для жінок, які часто стикаються з подвійним навантаженням через поєднання професійних і домашніх обов'язків. Автоматизація процесів може дозволити скоротити час, що витрачається на адміністративну роботу, надаючи більше часу для розвитку кар'єри чи особистісного зростання.

Однак важливо також звернути увагу на те, що технології автоматизації можуть мати і зворотний бік: якщо в системах відсутня гендерна чутливість, це може привести до збереження або навіть посилення гендерних нерівностей. Наприклад, алгоритми, що автоматизують рішення у публічному управлінні, можуть бути засновані на даних, які не враховують особливості гендерних ролей чи тенденцій. У такому випадку автоматизовані системи можуть мимоволі відтворювати існуючі стереотипи та гендерні перекося. Зазначені дисбаланси можуть ставатися у випадках, коли автоматизовані системи навчалися на даних, які вже містять гендерні стереотипи (наприклад, історичні дані про зайнятість, кар'єрний розвиток або соціальні ролі). У такому разі алгоритми можуть використовувати ці дані для прийняття рішень. Система для підбору кандидатів на зайняття вакантних посад в органах публічної влади

може оцінювати “жіночі” та “чоловічі” професії як менш чи більш відповідні, що відтворює упередження на основі стереотипів. Система може автоматично надавати перевагу кандидатам з чоловічих професій для керівних посад або технічних ролей, і жінок — для адміністративних або гуманітарних.

Зазначений дисбаланс можливий і при оцінці продуктивності працівників, коли оцінка базується на минулих показниках або стереотипах щодо гендерних ролей. Зокрема, у разі припущення, що жінки менш схильні до агресивної кар’єрної боротьби або до тривалих робочих годин система може оцінювати їхні досягнення як менш важливі або потенціал для просування – як обмежений. Деякі автоматизовані системи, як-от чат-боти чи голосові асистенти, можуть мати властивості, що відображають гендерні стереотипи через їхню мову або манеру спілкування. Наприклад, певні голосові асистенти можуть використовувати “м’яку” або “підкорену” манеру мовлення, що може бути сприйнято як відображення соціальних стереотипів щодо жіночого голосу або поведінки.

Наявність зазначених проблем, які прямо або опосередковано впливають на оптимальний розподіл часу за гендерною ознакою в публічному управлінні, свідчить про те, що розробники та дизайнери автоматизованих систем є переважно чоловіками, це може впливати на те, як саме системи розробляються і які стереотипи вони можуть відтворювати. Врахування специфічних потреб або проблем жінок може нехтуватися в процесі автоматизації рішень, що можна мінімізувати, якщо автоматизовані системи будуть створюватися за участю фахівців, які беруть до уваги гендерну рівність та чутливість.

Тому важливо забезпечити належний контроль за проектуванням таких систем, щоб вони не лише оптимізували робочі процеси й сприяли більш рівномірному розподілу робочого часу, а й проводити регулярну перевірку алгоритмів на наявність упереджень і коригування їх з метою забезпечення справедливого та неупередженого прийняття рішень для створення можливостей серед усіх публічних службовців, незалежно від статі.

Роль останнього із виділених нами форм цифровізації в публічному управлінні – штучний інтелект – відіграє все більшу роль, автоматизуючи рутинні завдання та оптимізуючи прийняття рішень. Він здатен аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє швидше і точніше оцінювати ситуацію, прогнозувати наслідки та приймати обґрунтовані рішення. Це особливо важливо в публічному управлінні, де він може допомогти у розподілі ресурсів, організації служб та моніторингу ефективності. Його використання дозволяє знижувати адміністративні витрати та підвищувати прозорість управлінських процесів, що важливо для підвищення довіри громадян до урядових інституцій.

При цьому гендерний розподіл часу в публічному управлінні може зазнати змін під впливом технологій. Жінкам, які традиційно витрачають більше часу на адміністративні функції та соціальні аспекти управління, такі як комунікація з громадськістю та вирішення соціальних проблем, штучний інтелект дає змогу зменшити навантаження на ці процеси. В результаті, гендерна рівність в управлінських процесах може бути досягнута через зниження часу, який витрачається на рутинні, повторювані функції, що часто лягають на плечі жінок.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

У контексті війни, яку переживає Україна, ми особливо гостро усвідомлюємо цінність кожної хвилини. Витрачений/забраний марно час - це не лише втрата можливостей, а й знецінення ресурсів суспільства. Тому ефективне використання часу в публічному управлінні, особливо в розрізі гендерного балансу, набуває особливого значення. Справедливий розподіл часу та обов'язків має ґрунтуватися на принципах рівноваги та справедливості, відповідальності, причинності, взаємодії та єдності, що сприяє зміцненню суспільної довіри та стабільності.

Наше дослідження визначило комплексний підхід до вирішення цього питання, який включає зміни на особистісному рівні, міжособистісному та інституційному рівнях.

Будь-які системні зміни будуть неефективними без особистих зусиль кожного публічного службовця, саморефлексії, прийняття відповідальності за власний час та внесок у спільну справу. Вони починаються з індивідуального усвідомлення та відповідальної поведінки. Необхідне особисте прийняття рішення усвідомлено керувати своїм часом, аналіз власного простору і взаємодії з оточуючими в усіх сферах життєдіяльності, ставлення до часу як до безцінного ресурсу.

Керівники та службовці органів публічного управління повинні усвідомлено прагнути до рівноваги між професійними обов'язками та особистим життям, що сприяє покращенню ефективності та задоволення від роботи. Вони мають самостійно визначати пріоритети, враховуючи потреби сім'ї, здоров'я та особистого розвитку, при цьому не жертвуючи якістю роботи. Жінки повинні вчитись відкрито говорити про свій внесок у роботу через звіти, ініціативи та публічні обговорення.

Органи публічної влади повинні розробляти і впроваджувати стратегії для рівних можливостей для всіх, незалежно від статі; сприяти створенню гнучких робочих графіків, можливостей для батьківської відпустки та догляду за дітьми; приділяти увагу подоланню гендерних стереотипів на робочому місці; створювати механізми наставництва та підтримки та оцінки роботи для професійного росту; аналізувати та коригувати стратегії управління для запобігання надмірному навантаженню жінок.

Впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем і штучного інтелекту в публічне управління має значний потенціал для оптимізації гендерного розподілу часу. Оцифрування процесів і автоматизація рутинних завдань можуть зменшити часові витрати на адміністративну роботу, надаючи більше можливостей для стратегічного розвитку та кар'єрного зростання, особливо для жінок, які часто стикаються з подвійним навантаженням. Однак важливо враховувати ризики посилення гендерних нерівностей через нерівний доступ до технологій, стереотипи, що можуть бути закладені в алгоритмах, і відсутність гендерної чутливості в розробці систем. Для досягнення справедливого гендерного розподілу часу необхідно проводити регулярний

моніторинг алгоритмів і забезпечувати рівний доступ до цифрових ресурсів для публічних службовців незалежно від статі.

Таким чином, зміни в публічному управлінні повинні поєднувати особисті зусилля з інституційними заходами, створюючи баланс між гендерними ролями, можливістю самореалізації та здоровим розподілом часу, де кожен може максимально реалізувати свій потенціал, незважаючи на гендерну приналежність. Інтеграція духовних принципів у публічне управління дозволяє створити більш гармонійне і продуктивне середовище для усіх учасників процесу, що відповідає вимогам справедливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Нікомахова етика / пер. з давньогрец. В. Ставнюка. Київ : Аквілон-Плюс, 2002. 480 с.
2. Величко Л. Ю. Нетипова зайнятість як форма реалізації права на працю. *Держава та регіони. Серія "Право"*. 2018. № 2 (60). С. 23–27.
3. Дунаєв І. В., Коваленко М. М. (2022) Нові траєкторії регулювання інформаційних платформ і платформної економіки заради суспільного блага. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 2 (61). С. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01>
4. Золотарьов В. Ф., Білосорочка С. І. Моральна відповідальність працівників органів державної влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 3 (17). С. 84–88. DOI: <https://doi.org/10.15421/151524>
5. Йонас Г. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. Пер. з нім. Київ : Лібра, 2001. 400 с.
6. Сартр Ж.-П. Буття і ніщо. Пер. з фр. Київ : Основи, 2001. 650 с.
7. Alexy R. A theory of legal argumentation: the theory of rational discourse as theory of legal justification. Oxford : Clarendon Press, 1989. XIII, 323 p.
8. Bryson V. Gender and the politics of time: Feminist theory and contemporary debates. Policy Press. 2007. 222 p.
9. Luhmann Niklas. Social Systems. [Originally published in German in 1984 as Soziale Systeme]. Stanford : Stanford University Press, 1995. 372 p.
10. Mill John Stuart. Utilitarianism. Published by Amazon. 2023. 78 p.
11. Ostrom Elinor. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 280 p.
12. Popper Karl. The Logic of Scientific Discovery. London and New York : Routledge, 2002. 516 p.
13. Rawls John. A Theory of Justice. Harvard University Press, 1971. 607 p.
14. Shields Patricia M., and Elias Nicole M., eds. Handbook on Gender and Public Administration. Edward Elgar Publishing, 2022. 464 p.
15. Stivers Camilla. Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993. 164 p.
16. Whitehead, Alfred North. *Process and Reality: An Essay in Cosmology*. [Macmillan, New York 1929], corr.ed. David Ray Griffin та Donald W. Sherburne, The Free Press, New York : 1979. 448 p.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 10.10.2024 р.

Bilosorochka S. I.,

PhD in Public Administration,

Associate Director of the Center for Training of Higher Education Applicants,

Education and Research Institute of Public Administration

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: soro4ka@i.ua <https://orcid.org/0000-0001-7934-3687>

INFLUENCE OF SPIRITUAL PRINCIPLES OF HUMAN COEXISTENCE ON GENDER DISTRIBUTION OF TIME IN PUBLIC ADMINISTRATION

Annotation. The article explores ways to achieve an optimal and fair gender distribution of time in Ukraine's public administration through the lens of spiritual principles of human coexistence: balance and fairness, responsibility, causality, interaction, and unity. The article provides an overview of these principles and highlights the most influential research on the subject. It examines the impact of technological changes on the organization of time, noting that despite the advancement of digital technologies, changes in gender roles occur slowly. The article proposes an analysis of the causal relationships in gender time distribution and the importance of implementing the spiritual principles of balance, fairness, responsibility, interaction, and unity to achieve sustainable societal development. It emphasizes that the use of these principles in public administration contributes to gender equality, harmony between professional and personal life, and social justice.

The article also focuses on vertical and horizontal relationships in public administration, exploring how to achieve gender equality through the adjustment of workloads, the introduction of flexible working conditions, equal access to career opportunities, and the establishment of clear gender-sensitive standards. The application of the principles of balance, fairness, responsibility, causality, interaction, and unity not only enhances the efficiency of management processes but also fosters sustainable societal development. The article further highlights the importance of considering personal-level interactions and the use of digital technologies to reduce gender bias in the allocation of working time. Ultimately, ensuring an equal gender distribution of time in public administration depends on the conscious efforts of both individuals and organizations at the institutional level, creating a harmonious and productive environment for all participants in administrative interactions.

Keywords: *public administration, spiritual laws, gender, gender time distribution, equality, justice, responsibility.*

REFERENCES

1. Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Translated from Ancient Greek by V. Stavniuk. Kyiv: Akvylon-Plus, 2002. 480 p. [in Ukrainian].
2. Velychko, L.Yu. (2018). Atypical employment as a form of realization of the right to work. *State and Regions. Series "Law"*, 2(60), 23–27. [in Ukrainian].
3. Dunayev, I.V., & Kovalenko, M.M. (2022). New traces of regulation of information platforms and a platform-based economy for the new public good. *Pressing Problems of Public Administration*, (2) 61, 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01> [in Ukrainian].
4. Zolotarov, V.F., & Bilosorochka, S.I. (2015). Moral responsibility of government employees. *Public Administration Aspects: Collection of Scientific Papers*, (3)17, 84–88. DOI: <https://doi.org/10.15421/151524> [in Ukrainian].
5. Jonas, H. (2001). The principle of responsibility: In search of an ethics for the technological civilization (Translated from German). Kyiv: Libra. [in Ukrainian].
6. Sartre, J.-P. (2001). *Being and Nothingness* (Translated from French). Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].

7. Alexy, R. A theory of legal argumentation: the theory of rational discourse as theory of legal justification. Oxford: Clarendon Press, 1989. XIII, 323 p.
8. Bryson, V. (2007). Gender and the politics of time: Feminist theory and contemporary debates. Policy Press. 222 p.
9. Luhmann, Niklas. (1995). Social Systems. [Originally published in German in 1984 as Soziale Systeme]. Stanford: Stanford University Press. 372 p.
10. Mill, John Stuart. (2023). Utilitarianism. Published by Amazon. 78 p.
11. Ostrom, Elinor. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press. 280 p.
12. Popper, Karl. (2002). The Logic of Scientific Discovery. London and New York: Routledge. 516 p.
13. Rawls, John. A Theory of Justice. Harvard University Press, 1971. 607 p.
14. Shields, Patricia M., and Elias, Nicole M., eds. (2022). Handbook on Gender and Public Administration. Edward Elgar Publishing. 464 p.
15. Stivers, Camilla. (1993). Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State. Newbury Park, CA: Sage Publications. 164 p.
16. Whitehead, Alfred North. (1979). Process and Reality: An Essay in Cosmology. [Macmillan, New York 1929]. Corr.ed. David Ray Griffin and Donald W. Sherburne, The Free Press, New York. 448 p.

The article was received by the editors 25.08.2024.

The article is recommended for printing 10.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-40>
УДК 35.08:37.046

Козлов Костянтин Іванович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент 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: kostyk_1975@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-5688-6638>

ГРОМАДЯНСЬКА ОСВІТА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ

Анотація. Стаття досліджує громадянську освіту публічних службовців в Україні як інструмент зміцнення демократичного врядування в умовах глобальних викликів, таких як війна, дезінформація та європейська інтеграція, а також можливостей, зокрема цифровізації та міжнародної співпраці. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування активного громадянства, соціальної згуртованості та підвищення ефективності державного управління в період трансформацій українського суспільства. Автор аналізує роль громадянської освіти у розвитку політичної культури, правосвідомості та етичних стандартів службовців, наголошуючи на її значенні для протидії авторитарним тенденціям і забезпечення стабільності.

Дослідження спирається на системний підхід і методи аналізу літератури, порівняльного аналізу з досвідом США, Великої Британії та Сінгапуру, а також кейс-методу для оцінки практик в Україні. Показано, що громадянська освіта є фрагментарною через недостатню системність і державну підтримку, хоча вона сприяє адаптації службовців до кризових умов. Порівняння з міжнародними моделями підкреслює потенціал інтеграції цифрових технологій і практичних компетентностей, таких як медіаграмотність, для вдосконалення підготовки. Особливу увагу приділено трьом шляхам навчання: «про», «для» та «через» демократію і права людини, які формують комплексну компетентність службовців.

Висновки вказують на необхідність адаптивних програм і посилення координації для реалізації потенціалу громадянської освіти. Рекомендації включають використання закордонного досвіду та цифрових платформ. Перспективи подальших досліджень охоплюють емпіричну оцінку ефективності програм і аналіз їхнього впливу на прозорість управління. Стаття підкреслює стратегічну роль освіти у розвитку демократичного суспільства.

Ключові слова: громадянська освіта, публічні службовці, державне управління, демократичне врядування, глобальні виклики, можливості.

Як цитувати: Козлов К. І. Громадянська освіта публічних службовців в Україні в умовах глобальних викликів та можливостей. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 585–604. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-40>

In cites: Kozlov, K.I. (2024). Civic education of public servants in Ukraine in the context of global challenges and opportunities. *State Formation*, no. 2 (36), 585–604. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-40> [in Ukrainian].

Постановка проблеми. Вивчення проблем впровадження громадянської освіти є надзвичайно актуальним з огляду на важливість цього процесу для розвитку демократичного суспільства, формування активного громадянства та забезпечення стабільності та ефективності державного управління. Громадянська освіта сприяє розвитку політичної культури, правосвідомості та соціальної відповідальності, що є ключовими чинниками для підтримки демократичних інститутів і громадянської злагоди.

Однією з головних причин актуальності дослідження проблем громадянської освіти є її вирішальна роль у формуванні активних та обізнаних громадян. Громадянська освіта допомагає людям розуміти свої права та обов'язки, механізми функціонування держави та суспільства, а також способи участі в політичному житті. Це знання сприяє розвитку активного громадянства, що є основою для підтримки демократичних процесів і запобігання авторитарним тенденціям.

Актуальність вивчення громадянської освіти також обумовлена необхідністю забезпечення соціальної згуртованості та протидії поляризації суспільства. У сучасних умовах, коли суспільства стикаються з численними викликами, такими як політична поляризація, поширення дезінформації та екстремізму, громадянська освіта може відігравати ключову роль у зміцненні суспільної злагоди. Вона сприяє розвитку критичного мислення, толерантності та взаємоповаги, що допомагає зменшити соціальну напругу та підтримувати стабільність у суспільстві.

Ще одним важливим аспектом є вплив громадянської освіти на ефективність державного управління. Публічні службовці, які отримали належну громадянську освіту, краще розуміють принципи демократичного управління, права людини та верховенство права. Це сприяє підвищенню їхньої професійної компетентності, етичних стандартів та здатності приймати обґрунтовані та справедливі рішення. Вивчення проблем впровадження громадянської освіти дозволяє визначити найкращі практики та підходи до підготовки публічних службовців, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності державного апарату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема громадянської освіти публічних службовців в Україні в контексті глобальних викликів і можливостей є відносно новою, але активно розвивається, особливо з огляду на сучасні трансформації українського суспільства, європейську інтеграцію та вплив російської агресії. Останні дослідження та публікації зосереджуються на формуванні компетентностей державних службовців, їхній ролі в демократичних процесах та адаптації до глобальних змін.

Дослідження підкреслюють, що громадянська освіта є критично важливою для розвитку демократичного врядування в Україні. У контексті глобальних викликів, таких як війна, міграція, економічна нестабільність та кліматичні зміни, публічні службовці потребують не лише професійних знань, а й громадянських компетентностей. Наприклад, у [12] акцентується увага на

необхідності розвитку громадянських навичок, таких як політична неупередженість, патріотизм і толерантність, для забезпечення відновлення України та її інтеграції до європейського простору. Автори зазначають, що принципи публічного управління, розроблені програмою SIGMA, стають основою для формування громадянської освіти службовців.

Російська агресія, що розпочалася у 2014 році та посилилася у 2022 році, суттєво вплинула на підходи до громадянської освіти. У публікації [13] підкреслюється, що війна створила нові виклики для державних інститутів, зокрема потребу в швидкій адаптації службовців до кризових умов. Дослідження показує, що громадянська освіта допомагає службовцям ефективніше взаємодіяти з громадянським суспільством, залучати волонтерів і відповідати на потреби населення в умовах війни. Також наголошується на важливості цифровізації та прозорості в роботі державних структур, що є частиною громадянських компетентностей.

Порівняльні дослідження, такі як [14], звертають увагу на те, як Україна може адаптувати європейські моделі громадянської освіти. Автори зазначають, що в Польщі чи країнах ЄС громадянська освіта для службовців інтегрована в державну політику і включає тренінги з прав людини, медіаграмотності та участі в управлінні. В Україні ж цей процес залишається фрагментарним, переважно залежним від громадських організацій і міжнародних фондів, а не держави. Це підтверджує і стаття [15], де наголошується на «громадянському вакуумі» через недостатню увагу держави до системної освіти.

Аналіз показує, що попри прогрес, існують суттєві прогалини. Наприклад, у [16] наголошується на низькому рівні громадянської обізнаності як серед населення, так і серед службовців, що ускладнює впровадження реформ. Дослідження [17] підкреслює брак конкуренції між програмами підготовки службовців і недостатню якість навчальних матеріалів. Також бракує системного вивчення впливу громадянської освіти на ефективність роботи державних органів у кризових умовах.

Метою статті є дослідження особливостей впровадження громадянської освіти для публічних службовців в Україні в контексті сучасних глобальних викликів та можливостей, а також розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності для зміцнення демократичного врядування та активного громадянства.

Застосована методологія і методи. Дослідження спирається на системний підхід, який розглядає громадянську освіту як інтегральну частину демократичного врядування в умовах глобальних трансформацій. Використовуються методи аналізу літератури для оцінки теоретичних напрацювань і нормативної бази, порівняльний аналіз для зіставлення українських і міжнародних практик, кейс-метод для вивчення конкретних програм підготовки публічних службовців в Україні, а також синтез і узагальнення отриманих даних для формулювання практичних рекомендацій, що враховують сучасні виклики (війна, дезінформація) та можливості (цифровізація, міжнародна співпраця).

Виклад основного матеріалу. Вивчення проблем впровадження громадянської освіти є надзвичайно актуальним, оскільки вона відіграє ключову роль у формуванні активного громадянства, забезпеченні соціальної згуртованості, підвищенні ефективності державного управління та розвитку глобальної свідомості. Розуміння та вирішення цих проблем сприятиме побудові стабільного, справедливого та демократичного суспільства, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати стійкий розвиток.

Розглянемо декілька визначень терміну «громадянська освіта» з різних точок зору. З точки зору академічної науки, «громадянська освіта – це цілеспрямований процес навчання, який забезпечує знання, навички та цінності, необхідні для активної участі в житті демократичного суспільства. Вона охоплює вивчення політичних і правових систем, прав і обов'язків громадян, а також принципів етики та соціальної відповідальності» [7]. У свою чергу, як наголошують практики «громадянська освіта – це навчально-виховний процес, який розвиває у громадян розуміння їхніх прав і обов'язків, сприяє формуванню навичок критичного мислення, участі у демократичних процесах та прийнятті обґрунтованих рішень у громадському житті. Вона покликана формувати громадянську свідомість і відповідальність, необхідні для підтримки демократії та верховенства права» [8].

Поєднання двох вищезгаданих підходів дозволяє визначити громадянську освіту, як комплекс освітніх заходів, спрямованих на підготовку громадян до свідомої, активної та відповідальної участі в суспільному і політичному житті. Громадянська освіта включає навчання про структуру державного управління, права людини, громадські обов'язки та основні демократичні цінності.

У контексті нашого дослідження наголосимо, що громадянська освіта публічних службовців – це спеціалізований освітній процес, спрямований на розвиток у державних службовців знань, навичок і цінностей, необхідних для ефективного виконання їхніх службових обов'язків у відповідності до принципів демократії, прав людини та верховенства права. Громадянська освіта поєднує навчання про структуру державного управління, етичні стандарти, громадянські права та обов'язки, механізми громадської участі та взаємодії з громадськістю, а також розвиток критичного мислення та соціальної відповідальності. Зазначимо, що громадянська освіта сприяє формуванню у публічних службовців розуміння ролі громадянського суспільства, зміцненню демократичних інститутів і забезпеченню прозорості та підзвітності в державному управлінні.

Сутність громадянської освіти публічних службовців полягає у всебічному розвитку їхніх знань, навичок і ціннісних установок, необхідних для виконання професійних обов'язків в умовах демократичного суспільства. Цей процес має кілька ключових аспектів:

1. Громадянська освіта допомагає публічним службовцям глибше розуміти основні принципи демократії, такі як верховенство права, поділ влади, прозорість та підзвітність. Вона також забезпечує знання про права людини і

громадянські свободи, що є фундаментальними для захисту інтересів громадян і підтримки справедливого суспільства.

2. Освіта у цій сфері сприяє формуванню високих етичних стандартів серед публічних службовців, включаючи чесність, справедливість, неупередженість і відповідальність. Це допомагає запобігати корупції та зловживанням владою, сприяючи підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

3. Громадянська освіта розвиває у службовців навички критичного мислення, що дозволяє їм аналізувати складні ситуації, оцінювати різні точки зору та приймати обґрунтовані рішення. Це особливо важливо в умовах швидких змін і невизначеності, що характеризують сучасне суспільство.

4. Освіта публічних службовців включає вивчення механізмів громадської участі у державному управлінні, таких як громадські слухання, консультації, референдуми та інші форми взаємодії з громадянами. Це сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень, що підвищує легітимність та ефективність політик і програм.

5. Важливим аспектом є розвиток у службовців почуття соціальної відповідальності та навичок ефективної комунікації з громадськістю. Це включає здатність слухати і враховувати думки та потреби громадян, сприяти їхньому активному залученню до суспільного життя та забезпечувати зворотний зв'язок.

6. Громадянська освіта готує публічних службовців до ефективної роботи в умовах сучасних глобальних викликів, таких як цифрова трансформація, зміни клімату, міграційні процеси та інші соціально-економічні зміни. Вона забезпечує необхідні знання та навички для розробки та реалізації політик, спрямованих на вирішення цих викликів.

Отже, сутність громадянської освіти публічних службовців полягає у формуванні комплексної компетентності, що включає знання, навички та цінності, необхідні для ефективного і відповідального виконання службових обов'язків у демократичному суспільстві. Цей процес сприяє зміцненню демократичних інститутів, підвищенню довіри громадян до державних інституцій та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Мета громадянської освіти публічних службовців полягає у формуванні компетентних, етично свідомих і відповідальних державних службовців, здатних ефективно виконувати свої обов'язки в умовах демократичного суспільства. Ця мета досягається через забезпечення службовців необхідними знаннями, навичками та цінностями, що сприяють розумінню і підтримці демократичних принципів та верховенства права. Освітній процес має сприяти глибокому розумінню публічними службовцями основних принципів демократії, прав людини та верховенства права, що є фундаментальними для стабільного та справедливого суспільства.

Одним із ключових завдань громадянської освіти є підвищення професійної компетентності публічних службовців. Вона повинна забезпечувати їх знаннями та навичками, необхідними для прийняття обґрунтованих рішень, ефективного управління державними ресурсами та

розробки і реалізації політик, що відповідають потребам громадян. Крім того, громадянська освіта має сприяти розвитку високих етичних стандартів, чесності, справедливості та соціальної відповідальності, що є критично важливими для запобігання корупції та зловживанням владою.

Базовим документом, що регламентує впровадження та здійснення громадянської освіти публічних службовців в Україні є Концепція розвитку громадянської освіти в Україні, яка була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 710-р від 03 жовтня 2018 року (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 жовтня 2022 р. № 893-р) [3].

У Концепції під громадянською освітою розуміється «освіта на основі національних та загальнолюдських цінностей, спрямована на формування та розвиток громадянських компетентностей, які надають особі можливість реалізовувати і захищати права та свободи людини і громадянина, відповідально ставитися до прав та громадянських обов'язків, дотримуватися їх, відігравати активну роль у суспільному житті з метою захисту демократії і верховенства права, а також на усвідомлення громадянами, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Також зазначається, що «Кожна людина та громадянин через реалізацію своїх виборчих та інших прав, дії, сумлінну сплату податків і рішення на місцевому та національному рівні несе персональну відповідальність за розвиток України, територіальних громад, професійних та інших спільнот в усіх сферах життя» [3].

Концепція розвитку громадянської освіти в Україні базується на необхідності створити сприятливі умови для формування та розвитку громадянських компетентностей людини на всіх рівнях освіти та в усіх складниках освіти, що дасть змогу громадянам краще розуміти та реалізувати свої права в умовах демократії, відповідально ставитися до своїх прав та обов'язків, брати активну участь у суспільно-політичних процесах, а також усвідомлено забезпечувати захист, утвердження та розвиток демократії.

Громадянські компетентності поруч із соціальними включені до восьми основних компетентностей для навчання впродовж усього життя Рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 18 грудня 2006 р.

До основних громадянських компетентностей належать:

- розуміння власної громадянської (державної), національної та культурної ідентичності, повага до інших культур та етносів;
- здатність берегти українські традиції та духовні цінності, володіти відповідними знаннями, вміннями та навичками, спроможність реалізувати свій потенціал в умовах сучасного суспільства;
- розуміння значення національної пам'яті та її впливу на суспільно-політичні процеси;
- знання європейських цінностей, зокрема принципів демократії, та здатність застосовувати їх у повсякденному житті;
- розуміння та сприйняття цінності прав і свобод людини, вміння відстоювати свої права та права інших;

- розуміння та сприйняття принципів рівності та недискримінації, поваги до гідності людини, толерантності, соціальної справедливості, доброчесності, вміння втілювати їх у власні моделі поведінки, здатність попереджувати та розв'язувати конфлікти;

- знання та розуміння державного устрою, державного управління в усіх сферах суспільного життя на всеукраїнському та місцевому рівні;

- знання механізмів участі в суспільному, суспільно-політичному та державному житті та вміння їх застосовувати разом із прийняттям рішень на всеукраїнському та місцевому рівні; відповідальне ставлення до своїх громадянських прав і обов'язків, пов'язаних із участю в суспільно-політичному житті;

- здатність формувати та аргументовано відстоювати власну позицію, поважаючи відмінні думки/позиції, якщо вони не порушують прав та гідності інших осіб;

- здатність критично аналізувати інформацію, розглядати питання з різних позицій, приймати обґрунтовані рішення;

- здатність до соціальної комунікації та вміння співпрацювати для розв'язання проблем спільнот різного рівня, зокрема шляхом волонтерської діяльності [3].

Основними стратегічними напрямками громадянської освіти є:

- правова освіта громадян, зокрема в частині розуміння та вміння реалізовувати власні права та обов'язки;

- посилення здатності брати участь у суспільному житті та використовувати можливості для впливу на процес прийняття рішень на всеукраїнському та місцевому рівні (реалізація права на участь).

Наголошується, що «громадянська освіта має охоплювати всі види освіти (формальну, неформальну, інформальну), а також всі складники, рівні освіти і вікові групи громадян, зокрема освіту дорослих, та бути спрямованою на формування громадянських компетентностей. Громадянська освіта має бути практичною і повинна допомагати у набутті необхідних компетентностей» [3].

Більш того акцент робиться на тому, що «важливим є не лише забезпечення вільних виборів до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, але і постійна широка участь громадян у суспільно-політичних процесах, використання можливостей для осмислення, обговорення та співучасті у прийнятті рішень, інформованість про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, вплив на власне життя і життя громади. Для цього потрібні як інструменти, гарантовані владою, так і компетентності громадян, які дають змогу користуватися наданими можливостями для участі та прийняття рішень» [3].

Основними змістовими напрямками громадянської освіти є:

- права людини і громадянина;

- участь громадян в управлінні державними справами;

- використання судової системи для захисту громадянських прав;

- використання інших механізмів захисту прав людини на національному та міжнародному рівні;
- участь громадян та інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення, процесах прийняття рішень на різних рівнях;
- відповідальне ставлення до своїх обов'язків;
- національно-патріотичне виховання;
- критичне мислення;
- медіаосвіта;
- волонтерська діяльність.

Якщо говорити безпосередньо про публічних службовців, громадянська освіта спрямована на:

- розвиток навичок демократичного врядування та участь у ньому, застосування механізму захисту прав людини;
- розвиток відкритості та толерантності до нового, усвідомлення важливості багатоманіття думок;
- сприяння усвідомленню цінності закону та доброчесності, готовності в повному обсязі виконувати громадянські обов'язки, захищати державний устрій;
- формування здатності набувати громадянами нових компетентностей [3].

Громадянська освіта базується на трьох видах відповідальності та передбачає активну роль кожного з цих секторів у забезпеченні ефективного функціонування демократичного суспільства:

- відповідальність влади;
- відповідальність бізнесу;
- відповідальність громадянського суспільства.

Влада, в особі держави та органів публічного управління, має низку ключових відповідальностей, що визначають її роль у цьому процесі.

По-перше, влада відповідає за створення та підтримку правової та інституційної основи для забезпечення громадянської освіти. Це включає розробку законодавчих актів, що регулюють діяльність освітніх установ, забезпечують доступ до якісної освіти та сприяють розвитку громадянських компетенцій. Важливим аспектом є також забезпечення незалежності судової системи та дотримання принципів верховенства права, що формує довіру громадян до державних інституцій.

По-друге, влада відповідає за розробку та реалізацію освітньої політики, яка спрямована на інтеграцію громадянської освіти в навчальні програми. Це включає визначення стандартів освіти, розробку навчальних планів та програм, що сприяють формуванню у громадян знань про їхні права та обов'язки, принципи демократичного управління та соціальної відповідальності. Влада також має забезпечувати професійну підготовку педагогів і публічних службовців, що реалізують громадянську освіту.

По-третє, влада повинна активно підтримувати освітні та громадські ініціативи, спрямовані на розвиток громадянської освіти. Це може включати

фінансову підтримку, гранти, технічну допомогу та інші ресурси для освітніх проектів і програм, що сприяють залученню громадян до активного суспільного життя. Важливою є також підтримка досліджень і аналітичних центрів, що займаються питаннями громадянської освіти.

По-четверте, однією з головних відповідальностей влади є забезпечення прозорості та підзвітності своєї діяльності. Це передбачає відкритість у прийнятті рішень, доступність інформації про діяльність державних органів та механізми зворотного зв'язку з громадянами. Така прозорість сприяє зміцненню довіри до влади та залученню громадян до процесу прийняття рішень.

По-п'яте, влада відповідає за створення сприятливих умов для активної участі громадян у суспільному житті. Це включає підтримку ініціатив громадянського суспільства, забезпечення свободи слова, зібрань та асоціацій, а також захист прав громадян на участь у політичному та соціальному житті. Важливим аспектом є також розвиток інфраструктури, що сприяє взаємодії між громадянами та державними інституціями.

І на останок, влада повинна активно протидіяти дезінформації та зміцнювати інформаційну безпеку. Це включає розробку та реалізацію стратегій боротьби з фейковими новинами, підтримку медіа-грамотності серед громадян та забезпечення доступу до надійної та об'єктивної інформації. Інформаційна безпека є важливою складовою громадянської освіти, оскільки вона сприяє формуванню критичного мислення та захисту демократичних цінностей.

У контексті громадянської освіти, бізнес відіграє важливу роль, доповнюючи зусилля влади і громадянського суспільства. Відповідальність бізнесу полягає у забезпеченні умов для розвитку громадянських компетенцій серед своїх працівників, підтримці освітніх ініціатив та сприянні соціальній відповідальності. Основні аспекти цієї відповідальності включають:

1. Бізнес має відповідальність за створення програм професійного розвитку, що включають елементи громадянської освіти. Це можуть бути навчальні курси, тренінги та семінари, спрямовані на розвиток у працівників знань про права людини, етичні стандарти, принципи демократичного управління та соціальну відповідальність. Важливо також сприяти підвищенню кваліфікації працівників через участь у зовнішніх освітніх програмах та ініціативах.

2. Бізнес відповідає за впровадження та підтримку етичних стандартів у своїй діяльності. Це включає дотримання принципів прозорості, справедливості та відповідальності перед суспільством. Корпоративна соціальна відповідальність передбачає активну участь бізнесу у вирішенні соціальних та екологічних проблем, підтримку громадських ініціатив і внесок у розвиток суспільства. Компанії можуть підтримувати проекти, спрямовані на підвищення рівня громадянської освіти та залучення громадян до активної участі у суспільному житті.

3. Бізнес має відповідальність за встановлення партнерських відносин з освітніми установами, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами для підтримки громадянської освіти. Це можуть бути спільні проекти, грантові програми, стажування для студентів та молодих фахівців, а також участь у розробці навчальних програм. Таке партнерство сприяє обміну знаннями і ресурсами, що підвищує ефективність освітніх ініціатив.

4. Бізнес відповідає за створення сприятливого робочого середовища, що сприяє розвитку громадянських компетенцій серед працівників. Це включає забезпечення рівних можливостей, підтримку інклюзивності та недискримінації, а також сприяння активному залученню працівників до корпоративних і громадських ініціатив. Таке середовище сприяє формуванню у працівників почуття соціальної відповідальності та залученості до життя суспільства.

5. Бізнес також має відповідальність за підтримку інформаційної грамотності серед своїх працівників і клієнтів. Це включає навчальні програми та кампанії, спрямовані на розвиток критичного мислення, навичок роботи з інформацією та протидію дезінформації. Компанії можуть сприяти поширенню надійної та об'єктивної інформації, що є важливим елементом громадянської освіти.

У свою чергу, громадянське суспільство, що включає неурядові організації, громадські об'єднання, професійні асоціації та інші форми суспільної активності, відіграє ключову роль у процесі громадянської освіти. Відповідальність громадянського суспільства полягає у формуванні активних та свідомих громадян, сприянні розвитку демократичних інститутів та захисту прав людини. Головні напрямки такої відповідальності включають:

- громадянське суспільство відповідає за формування громадянської свідомості та активності серед населення. Це здійснюється через проведення інформаційних кампаній, освітніх програм, тренінгів та семінарів, спрямованих на підвищення рівня знань громадян про їхні права та обов'язки, принципи демократії та соціальної відповідальності. Такі ініціативи сприяють формуванню активного громадянства, здатного до участі у суспільному житті та прийнятті рішень.

- громадянське суспільство відіграє важливу роль у захисті прав людини та демократичних цінностей. Це включає моніторинг діяльності державних інституцій, виявлення та реагування на порушення прав людини, надання правової допомоги та підтримки постраждалим, а також просування принципів справедливості, рівності та недискримінації. Громадські організації також можуть брати участь у розробці та лобіюванні законодавчих ініціатив, спрямованих на зміцнення правових гарантій.

- громадянське суспільство відповідає за забезпечення прозорості та підзвітності державних органів. Це здійснюється через громадський контроль, участь у процесах прийняття рішень, організацію публічних обговорень та дебатів, а також проведення незалежних розслідувань і досліджень. Така діяльність сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій та підвищенню ефективності їхньої роботи.

– громадянське суспільство відповідає за сприяння соціальній відповідальності та солідарності серед населення. Це включає підтримку ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних проблем, таких як бідність, безробіття, дискримінація та інші. Громадські організації можуть залучати громадян до волонтерської діяльності, благодійних акцій та інших форм соціальної активності, що сприяють зміцненню соціальної згуртованості та солідарності.

– громадянське суспільство відіграє важливу роль у просуванні принципів інклюзивності та різноманітності. Це включає забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їхніх соціальних, економічних, етнічних, релігійних та інших характеристик. Громадські організації можуть здійснювати проекти та програми, спрямовані на підтримку вразливих груп населення, захист їхніх прав та інтеграцію в суспільство.

– громадянське суспільство відповідає за освіту та розвиток громадянських компетенцій серед населення. Це включає проведення навчальних заходів, розробку навчальних матеріалів, поширення інформації та знань про громадянські права і обов'язки, а також сприяння розвитку критичного мислення та навичок громадянської участі. Громадські організації можуть співпрацювати з освітніми установами, бізнесом та владою для досягнення цих цілей.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що відповідальність влади, у контексті громадянської освіти, полягає у створенні правових та інституційних умов, здійсненні освітньої політики, підтримці освітніх ініціатив, забезпеченні прозорості та підзвітності, створенні сприятливого середовища для громадянської активності та протидії дезінформації. Відповідальність бізнесу, у контексті громадянської освіти, полягає у підтримці освіти і професійного розвитку, впровадженні етичних практик та корпоративної соціальної відповідальності, партнерстві з освітніми та громадськими організаціями, створенні сприятливого робочого середовища та підтримці інформаційної грамотності. Виконання цих обов'язків сприяє формуванню активного та свідомого громадянства, підвищує рівень довіри до бізнесу і зміцнює демократичні інститути. І, відповідальність громадянського суспільства, у контексті громадянської освіти, полягає у формуванні громадянської свідомості та активності, захисті прав людини та демократичних цінностей, забезпеченні прозорості та підзвітності влади, сприянні соціальній відповідальності та солідарності, просуванні інклюзивності та різноманітності, а також освіті та розвитку громадянських компетенцій. Виконання цих обов'язків сприяє формуванню активного та свідомого громадянства, зміцненню демократичних інститутів та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Наразі запропонуємо три шляхи навчання громадянської освіти:

- навчання «про» демократію і права людини;
- навчання «для» демократії і прав людини;
- навчання «через» демократію і права людини.

Навчання «про» демократію та права людини полягає в тому, що публічні службовці повинні мати чітке розуміння сутності демократії, своїх прав та обов'язків. Вони повинні знати, якими документами закріплені ці права, як вони можуть бути захищені, і які обов'язки вони повинні виконувати. Як державні службовці, вони мають розуміти принципи функціонування конституції своєї країни та основи політичної системи, у якій вони працюють.

Навчання «для» демократії і прав людини полягає у тому, що публічні службовці повинні навчитися активно брати участь у житті своїх спільнот і усвідомлювати, як вони можуть реалізувати та захищати права людини. Демократичні цінності та практики мають бути вивчені та закріплені для застосування у вирішенні існуючих проблем і викликів. Для того щоб стати повноправними та активними учасниками суспільства, службовці мають вміти працювати разом в інтересах загального блага, поважати думку кожного, навіть якщо вона протилежна, брати участь у політичному процесі, а також культивувати звички та цінності демократії і прав людини в повсякденному житті та діяльності. У результаті публічні службовці починають відчувати себе корисними та визнаними членами суспільства, здатними позитивно впливати на життя суспільства та забезпечувати його розвиток.

Навчання «через» демократію та права людини наголошує на тому, що публічним службовцям необхідне сприятливе навчальне середовище та відповідні методи навчання, які дозволяють їм здійснювати свої права, такі як свобода думки та висловлювання. Вони повинні мати можливість брати участь в управлінні своїми організаціями, реалізуючи свої права та виконуючи обов'язки. Службовці покладаються на своїх наставників як на моделі для наслідування щодо дотримання принципів взаємної поваги, терпимості та мирного врегулювання конфліктів. У всіх цих аспектах демократія і права людини служать педагогічною нормою як через навчальні курси, так і через модель організаційного мікросуспільства.

За таких умов абсолютно цікавим є сприйняття та розуміння публічними службовцями конституційних положень, що мають бути в основі функціонування держави в цілому.

У Конституції України базовою є стаття 1: Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава [2].

Отже, дозволимо собі наукову рефлексію [1].

По-перше, у визначенні України як держави присутні два слова синоніми: суверенний та незалежний. Якщо звернутись до Великого тлумачного словника сучасної української мови (Словник) знаходимо такі визначення, що стосуються суверенітету держави та її територіальної цілісності:

- суверенний – незалежний, самостійний у зовнішніх та внутрішніх справах [5];

- незалежний – самостійний у міжнародних відносинах та у внутрішніх справах [4].

Слід наголосити, що питання суверенітету неодноразово стояли у порядку денному Конституційного Суду України. Більш того, в одному з своїх перших рішень КСУ наголоси, що «Конституція України прийнята Верховною Радою України від імені Українського народу (преамбула Конституції України), який відповідно до статті 5 Конституції України має виключне право визначати і змінювати конституційний лад в Україні. Це право не може бути узурповано державою, її органами або посадовими особами (там же). Отже, прийняття Конституції України Верховною Радою України було безпосереднім актом реалізації суверенітету народу, який тільки одноразово уповноважив Верховну Раду України на її прийняття» [6]. А отже, мова йде про народний суверенітет. У той же час, диференціювання понять «суверенний» та «незалежний» у цих рішеннях відсутнє.

Проте, дозволимо собі власне бачення щодо розрізнення цих двох понять. На нашу думку, Україна є незалежною щодо прийняття рішень, які стосуються реалізації внутрішньої політики, та суверенною від посягань ззовні на процес прийняття таких рішень. Тобто, жодна країна світу не може диктувати нашій державі правила, які стосуються внутрішнього розвитку України та життя її громадян.

Що стосується демократичності зазначимо, що рівень демократичності держави залежить від рівня участі громадян в управлінні державними справами. Така участь може бути прямою або опосередкованою. Пряма участь – через роботу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, опосередкована – через участь у виборах та референдумах. Проблема щодо роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування полягає насамперед у заангажованості та непрозорості проведення конкурсів на заміщення вакантних посад у цих органах. Одним із негативних факторів, також, є політична або корпоративна лояльність, що подекуди ще спостерігається при доборі на посади державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування. Що стосується проведення виборів та референдумів маємо зауважити, що останній Всеукраїнський референдум було проведено у квітні 2000 року, жодне з питань, що тоді набрали більш ніж 90 % підтримки населення України не було ратифіковано Верховною Радою України.

У свою чергу, вибори це дійсно інструмент за допомогою якого виборці можуть регулювати певні якісні зміни у державі та суспільстві. Проте й тут маємо проблеми, головною з яких є безвідповідальність за свою діяльність чи бездіяльність обраних кандидатів до різних рівнів рад. На нашу думку, саме одним із показників безпечного розвитку демократії є наявність у нормативно-правовій базі як адміністративної, так і кримінальної відповідальності обранців. Адміністративна – за невиконання передвиборчих програм та обіцянок, кримінальна – за діяльність або бездіяльність, що пов'язанні з виконанням повноважень депутата.

Наступним моментом є соціальність держави Україна. Слід наголосити, що тільки дві країни світу мають таке положення у своїх конституціях:

Німеччина та Україна. Досвід Німеччини у соціальному забезпеченні своїх громадян є дійсно прогресивним. Але, є надія, що після перемоги над країною-терористом Україна зможе вийти на високий рівень соціальних стандартів для своїх громадян. Проте, у громадян має бути розуміння, що таке «соціальна держава». Адже у теорії соціальної політики є два типи таких держав: держава загального добробуту та, власне, соціальна держава. Перша це така держава, яка бере на себе і несе повну відповідальність за життя кожного окремого громадянина від його народження й до смерті. Вона, за рахунок перерозподілу власних матеріальних доходів та податків, створює умови для безпечної та гідної життєдіяльності громадян. Друга – створює рівні стартові можливості для розвитку та життя своїх громадян, а громадяни, у свою чергу, організовують свою діяльність таким чином, щоб бути повноправним партнером держави у вирішенні, подоланні чи попередженні проблем, які можуть виникати у суспільстві. Це не знімає відповідальності держави за соціальне забезпечення громадян, але воно має здійснюватися відповідно до фактичних потреб.

І нарешті, правова держава. Якщо визначити дуже коротко, правова держава – це держава у якій всі рівні перед законом. Закони, у свою чергу, мають бути тотожними один одному. Не може бути такої ситуації за якої Закон України «Про статус народного депутата» має вищу юридичну силу ніж Закон «Про національну поліцію». Як депутат, так і поліцейський приймають присягу на служіння народові України. Депутат, як і поліцейський знаходиться при виконанні своїх службових повноважень. Проте, неоднозначність «недоторканності» створює умови за яких депутат Верховної Ради України може дозволити собі вчиняти протиправні дії та не підкорятися законним вимогам працівника поліції.

Наприкінці, зазначимо, що стаття 1 Конституції України є стратегічною метою нашої держави, орієнтиром для створення безпечних умов життєдіяльності суспільства. Досягнення цієї мети дасть можливість подолати внутрішні небезпеки та забезпечити стабільність функціонування системи національної безпеки, створить умови для визнання України як рівноправного актора у геополітичній площині.

Включення закордонного досвіду в дослідження громадянської освіти публічних службовців є важливим з кількох причин. По-перше, аналіз успішних прикладів з інших країн надає можливість ідентифікувати ефективні підходи та методики, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Це дозволяє уникнути помилок і прискорити процес впровадження інноваційних освітніх практик. По-друге, вивчення закордонного досвіду сприяє розумінню глобальних тенденцій у сфері громадянської освіти та дозволяє оцінити, наскільки українські ініціативи відповідають міжнародним стандартам. По-третє, аналіз досвіду інших країн допомагає визначити потенційних партнерів для міжнародної співпраці та обміну досвідом, що може підвищити якість освітніх програм для публічних службовців в Україні.

Таким чином, інтеграція закордонного досвіду у наше дослідження сприяє комплексному розумінню питання та підвищує ефективність освітніх реформ у сфері громадянської освіти.

У Сполучених Штатах Америки впровадження громадянської освіти для публічних службовців має довгу і насичену історію, яка є невід'ємною частиною їхньої системи державного управління. Однією з найбільш значущих інституцій у цій сфері є Federal Executive Institute (FEI), який був заснований у 1968 році з метою підвищення ефективності та етичності керівництва у федеральному уряді [9].

FEI пропонує освітні програми, які спрямовані на розвиток лідерських навичок, глибоке розуміння демократичних принципів, етичних стандартів та громадянської відповідальності серед публічних службовців високого рівня. Програма передбачає всебічний підхід до освіти, який включає як теоретичну, так і практичну підготовку. Однією з ключових складових програм є інтерактивні методи навчання, що стимулюють активне залучення слухачів до обговорення та аналізу реальних кейсів з практики державного управління.

Програми FEI акцентують увагу на розумінні ролі публічного службовця в демократичному суспільстві, що передбачає глибоке усвідомлення принципів верховенства права, прозорості та підзвітності. Однією з важливих тем є також забезпечення етичної поведінки, де особлива увага приділяється питанням запобігання конфліктам інтересів, підтримці високих стандартів професійної етики та розвитку культури чесності та відкритості.

Курси, що пропонуються у рамках FEI, часто залучають експертів з різних сфер, включаючи академіків, лідерів громадянського суспільства та досвідчених державних службовців, що дозволяє забезпечити міждисциплінарний підхід до навчання. Також велика увага приділяється розвитку критичного мислення та навичок ухвалення рішень, що є критично важливими для ефективного управління в умовах сучасних викликів та змін.

Важливим аспектом програм FEI є також створення середовища для обміну досвідом і кращими практиками між службовцями з різних відомств і агенцій. Це сприяє не лише підвищенню рівня їхньої компетентності, але й зміцненню міжвідомчих зв'язків, що є важливим для координації державної політики та управління на різних рівнях.

Таким чином, досвід США у впровадженні громадянської освіти для публічних службовців, зокрема через діяльність Federal Executive Institute, демонструє комплексний і систематичний підхід, що включає розвиток професійних, етичних та громадянських якостей, необхідних для ефективного та відповідального державного управління в умовах сучасних глобальних викликів [9].

У Великій Британії громадянська освіта для публічних службовців відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування державного апарату та підтримці демократичних принципів управління. Центральною інституцією, відповідальною за розвиток і впровадження програм

громадянської освіти, є National School of Government [10], що була заснована з метою підвищення рівня професійної підготовки державних службовців.

National School of Government пропонує широкий спектр освітніх програм, орієнтованих на розвиток управлінських навичок, етичних стандартів та громадянської відповідальності. Основний акцент у навчальних програмах робиться на підготовку службовців до роботи в умовах складного політичного та соціального середовища. Це передбачає глибоке розуміння державної політики, принципів верховенства права та забезпечення прав людини.

У Великій Британії особлива увага приділяється розвитку критичного мислення та навичок вирішення конфліктів серед публічних службовців. Це досягається через активні методи навчання, такі як рольові ігри, симуляції та обговорення кейсів. Такий підхід сприяє не лише теоретичному засвоєнню матеріалу, але й практичному застосуванню отриманих знань у реальних умовах.

Крім того, британські програми громадянської освіти для публічних службовців включають компоненти, спрямовані на розвиток лідерських якостей та навичок міжособистісної комунікації. Це особливо важливо для службовців, які працюють на керівних посадах або займаються питаннями взаємодії з громадськістю. Підвищення рівня їхньої компетентності в цих сферах сприяє зміцненню довіри до державних інституцій та підвищенню ефективності їхньої роботи.

У Сінгапурі громадянською освітою для публічних службовців займається Центральний інститут державного управління Сінгапуру (Singapore Civil Service College, CSC). Цей інститут є провідною освітньою установою, що спеціалізується на підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців. CSC надає широкий спектр навчальних програм, курсів та семінарів, спрямованих на розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, етичної свідомості та професійних навичок, необхідних для ефективного державного управління [11].

Центральний інститут державного управління співпрацює з різними місцевими та міжнародними партнерами, включаючи урядові організації, університети та приватний сектор, для забезпечення актуальності та високої якості своїх освітніх програм. Крім того, CSC активно проводить дослідження та аналізує найкращі практики в сфері державного управління, що дозволяє йому постійно вдосконалювати свої навчальні програми та методики.

Сінгапур є прикладом країни, яка успішно впроваджує громадянську освіту для публічних службовців з урахуванням специфіки своєї політичної та соціокультурної системи. Громадянська освіта в Сінгапурі спрямована на формування у публічних службовців не тільки професійних знань та навичок, але й високого рівня моральної та етичної відповідальності.

Однією з ключових особливостей сінгапурського підходу є акцент на етичне лідерство та корпоративну етику. Публічні службовці проходять спеціальні курси, які спрямовані на розвиток їхньої етичної свідомості та здатності приймати рішення, керуючись принципами справедливості, прозорості та відповідальності. Це сприяє створенню високого рівня довіри між

державою та громадянами.

У Сінгапурі велике значення надається безперервному професійному розвитку публічних службовців. Існує система регулярного підвищення кваліфікації та атестації, яка включає як внутрішні, так і міжнародні програми обміну досвідом. Це дозволяє службовцям постійно оновлювати свої знання та навички, враховуючи сучасні тенденції та кращі практики у сфері державного управління.

Значну увагу в Сінгапурі приділяють розвитку навичок стратегічного мислення та управління змінами. Публічні службовці навчаються аналізувати складні суспільні проблеми, розробляти довгострокові стратегії та ефективно впроваджувати зміни. Це особливо важливо в умовах швидких економічних та технологічних змін, які вимагають від службовців гнучкості та інноваційного підходу [11].

Іншим важливим аспектом сінгапурської моделі є тісна співпраця між урядом, освітніми установами та приватним сектором. Ця співпраця забезпечує створення актуальних та практично орієнтованих навчальних програм, які відповідають потребам сучасного суспільства. Публічні службовці мають можливість брати участь у стажуваннях, проєктах та дослідженнях, що дозволяє їм застосовувати отримані знання на практиці. Крім того, в Сінгапурі особлива увага приділяється розвитку комунікативних навичок та вмінню ефективно взаємодіяти з громадськістю. Публічні службовці проходять тренінги з публічного виступу, переговорів та медіації, що сприяє підвищенню їхньої здатності до продуктивної комунікації з громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Таким чином, досвід Сінгапуру у впровадженні громадянської освіти для публічних службовців відзначається акцентом на етичне лідерство, безперервний професійний розвиток, стратегічне мислення та тісну співпрацю між урядом, освітніми установами та приватним сектором. Цей комплексний підхід сприяє формуванню висококваліфікованих та відповідальних публічних службовців, здатних ефективно виконувати свої обов'язки в умовах сучасного демократичного суспільства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

Дослідження показало, що громадянська освіта публічних службовців в Україні є ключовим інструментом для зміцнення демократичного врядування в умовах глобальних викликів, таких як війна, дезінформація та інтеграція до європейського простору. Аналіз літератури та практичних кейсів засвідчив, що хоча певні програми підготовки вже впроваджуються, їхня системність і масштабність залишаються недостатніми. Громадянська освіта сприяє розвитку політичної культури, правосвідомості та адаптивності службовців, що є критично важливим для ефективної роботи державних інститутів у кризових умовах, однак брак координації та державної підтримки обмежує її потенціал.

Порівняльний аналіз з міжнародними практиками виявив можливості для вдосконалення української моделі громадянської освіти через інтеграцію цифрових технологій, міжнародного досвіду та акцент на практичних

компетентностях, таких як медіаграмотність і міжсекторальна взаємодія. Глобальні виклики, зокрема війна та економічна нестабільність, підкреслюють потребу в адаптивних освітніх програмах, які б готували службовців до швидкого реагування на зміни. Водночас можливості, такі як децентралізація та співпраця з міжнародними організаціями, відкривають перспективи для створення більш гнучкої та орієнтованої на потреби суспільства системи підготовки.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні ефективності існуючих програм громадянської освіти через емпіричні методи, такі як опитування службовців і оцінка їхньої роботи до та після навчання. Також доцільно дослідити вплив громадянської освіти на конкретні аспекти державного управління, наприклад, прозорість чи залучення громадян до прийняття рішень. Окремим напрямом може стати аналіз потенціалу цифрових платформ у масштабуванні таких програм, особливо в умовах обмежених ресурсів і потреби охоплення віддалених регіонів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козлов К. І. Конституційний базис національної безпеки України. *Безпековий сектор держави: вітчизняний досвід та кращі міжнародні практики : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 5 грудня – 15 січня 2023 року*. Одеса : ВД «Гельветика», 2023. С. 53–56. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/13696/1/Моїсєєва%20Т.%20%20Безпека%20Балто-Чорн.%20Тези.pdf> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2024).
3. Концепція розвитку громадянської освіти в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 710-р від 03 жовтня 2018 року (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 жовтня 2022 р. № 893-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.04.2024).
4. Незалежний. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <https://bit.ly/3Xz03nw> (дата звернення: 25.03.2024).
5. Суверенний. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <https://bit.ly/3ZC93dz> (дата звернення: 25.03.2024).
6. Питання суверенітету, незалежності та унітаризму в рішеннях і висновках Конституційного Суду України. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/pytannya_suverenitetu_nezalezhnosti_ta_unitaryzmu_v_rishennyah_i_vysnovkah_ksu_2.pdf (дата звернення: 26.06.2024).
7. Civic Education. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/civic-education> (дата звернення: 01.04.2024).
8. Civic Education. Jennifer Rietbergen-McCracken. URL: https://civicus.org/documents/toolkits/PGX_B_Civic%20Education.pdf (дата звернення: 01.04.2024).
9. Federal Executive Institute. URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/federal-executive-institute> (дата звернення: 01.04.2024).
10. National School of Government. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/national-school-of-government> (дата звернення: 01.04.2024).
11. Singapore Civil Service College. URL: <https://www.csc.gov.sg/who-we-are> (дата звернення: 29.03.2024).
12. School of Civic Education. URL: <https://hs.gov.ua/en/announcements/school-of-civic-education/> (дата звернення: 01.09.2024).

13. Strengthening democratic resilience through civic participation during the war and in the post-war context in Ukraine. URL: <https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/strengthening-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine> (дата звернення: 02.02.2025).
14. Iskhakova, Nataliia & Chuprii, Leonid & Lyasota, Lyudmyla & Bondar, Liudmyla & Lytvynchuk, Natalia. (2020). Innovative Approaches of Political Education in Ukraine: On the Example of Developed Western Democracies. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 9. 127. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0030>
15. The future of civic education in Ukraine. Observatory of Democracy. URL: <https://od.org.ua/будущее-гражданского-образования-в-у> (дата звернення: 02.09.2024).
16. Civic Literacy in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/civil-literacy-ukraine> (дата звернення: 01.02.2025).
17. Lesya, Ilchenko-Syuyva & Riabtsev, Gennadii & Valerii, Tertychka. (2021). Education in Government Communications: Case of Ukraine. *E3S Web of Conferences*. 319. 01053. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131901053>

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.11.2024 р.

Kozlov K. I.,

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

e-mail: kostyk_1975@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-5688-6638>

CIVIC EDUCATION OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Annotation. The article explores the civic education of public servants in Ukraine as a tool for strengthening democratic governance in the face of global challenges, such as war, disinformation, and European integration, as well as opportunities, such as digitalization and international cooperation. The relevance of the topic is driven by the need to foster active citizenship, social cohesion, and improve the efficiency of public administration in the period of transformation of Ukrainian society. The author analyzes the role of civic education in the development of political culture, legal awareness and ethical standards of employees, emphasizing its importance for countering authoritarian tendencies and ensuring stability.

The study is based on a systematic approach and methods of literature analysis, comparative analysis with the experience of the United States, the United Kingdom, and Singapore, as well as a case study method for assessing practices in Ukraine. It is shown that civic education is fragmented due to a lack of consistency and state support, although it contributes to the adaptation of employees to crisis conditions. A comparison with international models emphasizes the potential of integrating digital technologies and practical competencies, such as media literacy, to improve training. Particular attention is paid to three learning paths: “about”, “for”, and “through” democracy and human rights, which form a comprehensive competence of civil servants.

The conclusions point to the need for adaptive programs and enhanced coordination to realize the potential of civic education. Recommendations include the use of international experience and digital platforms. Prospects for further research include empirical evaluation of the effectiveness of programs and analysis of their impact on transparency of governance. The article emphasizes the strategic role of education in the development of a democratic society.

Keywords: *civic education, public servants, public administration, democratic governance, global challenges, opportunities.*

REFERENCES

1. Kozlov, K.I. (2023). Constitutional basis of the national security of Ukraine. Security sector of the state: national experience and best international practices: materials of the All-Ukrainian scientific and pedagogical advanced training, December 5 - January 15, 2023. Odesa: Helvetica Publishing House, 2023. С. 53-56. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/13696/1/Moiceeva%20T.%20%20Безпека%20Балто-Чорн.%20Тези.pdf> (accessed October 15, 2025). [in Ukrainian].
2. The Constitution of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR). (1996). No. 30, p. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed April 15, 2024).
3. Concept for the Development of Civic Education in Ukraine. (2022). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 710-p of October 03, 2018 (as amended by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 893-p of October 8, 2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text> (accessed April 01, 2024).
4. Independent. Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language. URL: <https://bit.ly/3Xz03nw> (accessed March 25, 2024).
5. Sovereign. Great Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language. URL: <https://bit.ly/3ZC93dz> (accessed March 25, 2024).
6. Issues of sovereignty, independence and unitarism in the decisions and conclusions of the Constitutional Court of Ukraine. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/pytannya_suverenitetu_nezalezhnosti_ta_unitaryzmu_v_rishennyah_i_vysnovkah_ksu_2.pdf (accessed June 26, 2024).
7. Civic Education. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/civic-education> (дата звернення: 01.04.2024).
8. Civic Education. Jennifer Rietbergen-McCracken. URL: https://civicus.org/documents/toolkits/PGX_B_Civic%20Education.pdf (accessed April 04, 2024).
9. Federal Executive Institute. URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/federal-executive-institute> (accessed April 04, 2024).
10. National School of Government. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/national-school-of-government> (accessed April 04, 2024).
11. Singapore Civil Service College. URL: <https://www.csc.gov.sg/who-we-are> (accessed March 29, 2024).
12. School of Civic Education. URL: <https://hs.gov.ua/en/announcements/school-of-civic-education/> (accessed October 01, 2024).
13. Strengthening democratic resilience through civic participation during the war and in the post-war context in Ukraine. URL: <https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/strengthening-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine> (accessed October 02, 2024).
14. Iskhakova, Nataliia & Chuprii, Leonid & Lyasota, Lyudmyla & Bondar, Liudmyla & Lytvynchuk, Natalia. (2020). Innovative Approaches of Political Education in Ukraine: On the Example of Developed Western Democracies. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 9. 127. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0030>
15. The future of civic education in Ukraine. Observatory of Democracy. URL: <https://od.org.ua/будущее-гражданского-образования-в-у> (accessed October 02, 2024).
16. Civic Literacy in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/civil-literacy-ukraine> (accessed October 01, 2024).
17. Lesya, Ilchenko-Syuyva & Riabtsev, Gennadii & Valerii, Tertychka. (2021). Education in Government Communications: Case of Ukraine. *E3S Web of Conferences*. 319. 01053. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131901053>

The article was received by the editors 09.10.2024.

The article is recommended for printing 20.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-41>
УДК 351.77:614.2:364

Станіславська Світлана Степанівна,
молодший науковий співробітник
наукового відділу внутрішньої медицини
Державної наукової установи «Центр інноваційних технологій охорони здоров'я»
Державного управління справами,
вулиця Верхня, 5, м. Київ, 01104, Україна
e-mail: stanislavska.sv@gmail.com <https://orcid.org/0009-0004-6627-0924>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ ГРОМАДЯН

Анотація. Досліджено публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян, що дозволило ідентифікувати цільове призначення інститутів держави щодо підвищення показників ефективності надання медичних послуг та забезпечення необхідних гарантій соціальної безпеки населення, що у сукупності формує певний інституційний максимум для забезпечення керованості відповідними процесами у сфері надання медичних послуг та підвищення якості здоров'я населення. Ідентифіковано розвиток національних систем охорони здоров'я, який визначається критерієм зміцнення показників соціальної безпеки держави, результативністю її участі у процесах розширення соціальних гарантій населенню. Обґрунтовано доцільність запровадження інтегрованого показника визначення інституційної спроможності держави щодо підвищення якості життя населення, відповідно до чого запропоновано модернізаційно-реформаційний інструментарій перетворення системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, шляхом приведення її у максимальну відповідність з очікуваннями та вимогами населення у формі побудови інтегрованої системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, як умови гарантування результативності інституційних змін у сфері охорони здоров'я та стримання негативної динаміки, пов'язаної із падінням якості медичної допомоги та якості життя населення загалом.

Ідентифіковано публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурну умову забезпечення соціальної безпеки держави у постмодерний період у формі надання інституційних гарантій для реалізації прав громадян на отримання якісної медичної допомоги, підвищення якості життя населення, покращання демографічної ситуації, зайнятості та соціальної захищеності, результативності подолання відповідних соціальних аномалій, характерних для розвитку соціальної держави як індикатору спроможності держави належно реагувати на забезпечення антропоцентричної цінності її публічної політики.

Як цитувати: Станіславська С. С. Публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 605–619. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-41>

In cites: Stanislavska, S.S. (2024). Public management in the field of health care as a structural and functional means of improving the quality of life of citizens. *State Formation*, no. 2 (36), 605–619. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-41> [in Ukrainian].

Встановлено, що стратегічним пріоритетом для національних систем публічного управління у сфері охорони здоров'я у постмодерний період виступає запровадження комплексних систем стратегічного планування у сфері соціальної безпеки населення, спрямованих на забезпеченні високих показників якості життя населення шляхом організації взаємодії інститутів держави, суспільства та бізнесу, формування новітньої мережевої детермінації між ними щодо узгодження зусиль у контексті забезпечення результативності якості життя населення.

Ключові слова: *інститути держави, медичні послуги, соціальна безпека населення, здоров'я населення, національні системи охорони здоров'я, інституційна спроможність держави, постмодерний період, права громадян, соціальна держава, національна держава, новітні стандарти медичного сервісу.*

Постановка проблеми. Контекст здійснення даного дисертаційного дослідження зумовлює особливу доцільність ідентифікації публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціонального засобу підвищення якості життя громадян, з'ясування цільового призначення відповідних інституцій держави щодо реалізації публічної політики направленої на підвищення показників ефективності надання медичних послуг, запровадження результативного інструментарію вирішення відповідних проблем у сфері реалізації галузевої політики пов'язаної із забезпеченням умов та гарантій соціальної безпеки населення.

Виходячи із цього, більшість експертів у сфері охорони здоров'я у постмодерний період, незалежно від приналежності до відповідної національної традиції працює над розробленням методології факторного аналізу який би дозволив простежити відповідні тренди й на цій основі розробити результативний інструментарій розвитку систему публічного управління щодо забезпечення безпеки життєдіяльності населення. На основі врахування об'єктивних статистичних даних більшість експертів розробляє свої проєкції забезпечення результативності розвитку сфери охорони здоров'я, опираючись на розширення структурно-функціонального забезпечення діяльності інститутів у відповідній сфері аби сформувані певний інституційний максимум для забезпечення керованості відповідними процесами у сфері надання медичних послуг та підвищення якості здоров'я населення.

З огляду на це постає питання про структурно-функціональну результативність діяльності органів публічної влади у сфері охорони здоров'я щодо розроблення інструментарію підвищення якості життя громадян. Враховуючи тенденції, притаманні для сучасного розвитку сфери охорони здоров'я структурно-функціональна результативність органів публічної влади у відповідній сфері визначається їх інституційною спроможністю щодо формування стратегічної галузевої політики й перетворення її на фундаментальний атрибут досягнення суспільного добробуту. Запропонований нами аспект артикулює нову контекстність системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, яка зводиться до створення належного організаційного та кадрового забезпечення сталості її функціонування, а на цій основі підвищення якості життя населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічна доцільність забезпечення результативності реалізації публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціонального засобу підвищення якості життя громадян, зумовлюється технологічною переорієнтацією політики постмодерних держав, для яких підвищення якості життя громадян стає першочерговим та визначальним пріоритетом. Це на думку В. Грайшна також підтверджується тим, що «охорона здоров'я у сучасний період стає, як маркером соціальної справедливості у суспільстві, так і його економічної ефективності, відповідно до чого успіхи та невдачі національних урядів щодо реалізації політики у цій сфері широко використовуються для оцінки ефективності публічного управління» [1, с. 140].

Це безпосередньо пояснює особливу актуалізацію у світовій практиці запровадження модернізаційно-трансформаційних прийомів направлених на вдосконалення, з одного боку інституційної структури публічного управління, а з іншого боку самої сфери охорони здоров'я на основі врахування паритетності балансових позицій кожної із сторін у процесах забезпечення гарантій сталої безпеки життєдіяльності населення. У зв'язку із цим, особлива роль при забезпеченні ефективності реалізації публічного управління у сфері охорони здоров'я належить розвитку галузевої системи публічної служби, спроможної результативно працювати на просування новітніх пріоритетів галузевого розвитку. Запровадження такого підходу до забезпечення розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я «дозволяє сформулювати висновки про провали та «ситуації росту», які являють собою цінність для вироблення заходів управління системою охорони здоров'я на сучасному етапі її розвитку» [2, с. 357].

У даному відношенні постає питання забезпечення керованості системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, як структурно-функціонального інструменту побудови «держави всезагального добробуту», який ґрунтується на підвищенні показників якості життя населення. Слідуючи даному контексту структурно-функціональне призначення публічного управління у сфері охорони здоров'я доцільно розглядати через призму його результативності управління об'єктами сфери охорони здоров'я та перетворення її на стратегічний пріоритет розвитку постмодерної держави. У протилежному випадку, у постмодерний період не існує жодних допустимих умов домінування держави над суспільством, якщо вона через свої інститути не виступає гарантом підвищення якості життя населення та безпеки його життєдіяльності. Це підтверджується тим, що доступне та якісне надання публічних послуг у сфері охорони здоров'я у жодному випадку не можливе без інституційної участі держави у ролі органів публічної влади у сфері охорони здоров'я уповноважених забезпечувати результативність регулювання процесів медичного обслуговування. Саме тому у даному відношенні доцільність ідентифікації публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціонального засобу підвищення якості життя громадян ґрунтується на забезпеченні доступності медичних послуг всім без виключення категоріям та

мотивації медичного персоналу щодо їх ефективності в умовах високої обмеженості ресурсів.

У контексті аналізу публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціонального засобу підвищення якості життя громадян доцільно окрему увагу приділити розвитку національних систем охорони здоров'я направлених на зміцнення показників їх соціальної безпеки. У даному відношенні йдеться про забезпечення результативності участі держави у процесах розширення соціальних гарантій населення та отримання якісних медичних послуг, шляхом просування ініціатив щодо соціального страхування, дотацій медичної галузі, перерозподілу бюджетних коштів з метою реалізації інструментарію підвищення якості життя громадян.

За умови наявності стабільної фінансової системи держава здобуває розширені можливості для забезпечення результативності реалізації публічного управління у сфері охорони здоров'я стратегічною метою якого виступає підвищення якості життя населення. Виходячи із цього трансформація сервісного потенціалу публічного управління у сфері охорони здоров'я з метою перетворення його на структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян у більшості держав постмодерного світу супроводжується запровадженням ліберальної політики у даній сфері. Внаслідок чого в межах окремих держав постмодерного світу увиразнюються тенденції звуження соціальних зобов'язань держави у сфері охорони здоров'я, що закладає відповідні виклики для соціальної безпеки громадян, а відтак це приводить й до падіння показників якості життя. Це свідчить про певну відмінність у постмодерний період, яка небезпечно впливає на закономірності функціонування сфери охорони здоров'я, коли замість універсальний вимог до забезпечення її ефективності утверджуються локальні, регламентовані відповідними ментальними особливостями вимоги. Керуючись цим, протягом останнього десятиліття все частіше експертами артикулюється доцільність побудови оптимальної моделі розвитку сфери охорони здоров'я, шляхом формування системи медичних закладів покликаних забезпечити структурно-функціональну результативність якості здоров'я населення.

Одну із технологічних проблем у даному процесі Ф. Росстер вбачає у подоланні відповідної дезінтеграції між відповідними інститутами у сфері охорони здоров'я на які покладається надання якісних медичних послуг, а відтак і підвищення якості життя громадян. З цього приводу, вчений вказав на доцільність запровадження програмно-цільового методу планування та управління у сфері охорони здоров'я, який би слугував підвищенню керованості системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, а відтак і приведенню її у максимальну відповідність до чітко артикульованих запитів населення на медичні послуги. Важлива роль у даному контексті відводиться вченим також безпосередньо процесам кадрового забезпечення публічного управління у сфері охорони здоров'я, які безпосередньо визначають результативність функціонування медичної системи загалом. Така логіка

ґрунтується на врахуванні структурно-функціонального призначення публічного управління у сфері охорони здоров'я, яке зводиться до здійснення інститутами держави відповідних функцій, серед яких: «державне планування; адміністрування бюджетних витрат; розміщення державного замовлення; контроль, видача ліцензій та сертифікатів, які забезпечують реалізацію механізму державної політики у сфері охорони здоров'я» [3, с. 4]. Виконання цих функцій має забезпечити керованість системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, яка у свою чергу покликана виступати інституційним гарантом підвищення якості життя громадян.

Мета статті полягає в обґрунтуванні публічного управління у сфері охорони здоров'я, як структурно-функціонального засобу підвищення якості життя громадян. Досягнення даної мети обумовлює вирішення таких завдань, а саме: ідентифікувати цільове призначення інститутів держави щодо підвищення показників ефективності надання медичних послуг та забезпечення необхідних гарантій соціальної безпеки населення; охарактеризувати розвиток національних систем охорони здоров'я, який визначається критерієм зміцнення показників соціальної безпеки держави обґрунтувати доцільність запровадження інтегрованого показника визначення інституційної спроможності держави щодо підвищення якості життя населення; запропонувати модернізаційно-реформаційний інструментарій перетворення системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, шляхом приведення її у максимальну відповідність з очікуваннями та вимогами населення; дослідити публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурну умову забезпечення соціальної безпеки держави у постмодерний період у формі надання інституційних гарантій для реалізації прав громадян на отримання якісної медичної допомоги; довести, що стратегічним пріоритетом для національних систем публічного управління у сфері охорони здоров'я у постмодерний період виступає запровадження комплексних систем стратегічного планування у сфері соціальної безпеки населення, спрямованих на забезпеченні високих показників якості життя населення.

Застосована методологія і методи. Для реалізації мети використано сучасна наукова методологія. Зокрема, це сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Насамперед, використано такі методи як: історичний (систематизовано основні дослідницькі підходи до визначення сутності публічного управління у сфері охорони здоров'я в межах вітчизняної та зарубіжної науки), логічний (розкрито сутність та основні концепції публічного управління у сфері охорони здоров'я у постмодерний період), опис (досліджено фактори розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я), порівняння (співставлено національні моделі розвитку охорони здоров'я у різних державах постмодерного світу та запропоновано шляхи їх імплементація у вітчизняну практику вдосконалення системи охорони здоров'я), аналіз (охарактеризовано теоретико-методологічні засади дослідження системи публічного управління у сфері охорони здоров'я України у

постмодерний період), синтез (здійснено аналіз структурно-функціональної роль охорони здоров'я у забезпеченні розвитку постмодерної держави), дедукція (розкрито сутність та особливості розвитку медичної допомоги як структурну складову реалізації публічного управління у сфері охорони здоров'я), узагальнення (охарактеризовано публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян); моделювання (досліджено публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурну умову забезпечення соціальної безпеки держави у постмодерний період), аналітичний (систематизовано нормативно-правове забезпечення публічного управління у сфері охорони здоров'я), аксіоматизації (охарактеризовано оптимізаційний вплив розвитку національної системи охорони здоров'я на забезпечення умов сталого суспільного розвитку в Україні); аналогії (запропоновано оптимізаційні напрямки реформування публічного управління у сфері охорони здоров'я України у постмодерний період).

Виклад основного матеріалу. Керуючись структурно-функціональним призначенням публічного управління у сфері охорони здоров'я для підвищення якості життя населення доцільно окрему увагу приділити розробленню інтегрованого показника, який би визнавав інституційну спроможність держави щодо забезпечення відповідного підвищення. Значний методологічний інтерес у даному відношенні становить розроблений експертами Світового Банку цільовий показник на основі якого має формуватись інституційна спроможність держави щодо забезпечення ефективності функціонування сфери охорони здоров'я у відповідності із запитами населення на отримання якісної медичної допомоги, як гаранту підвищення якості життя населення.

Експертами розроблено 21 статистичний показник на підставі якого має здійснюватися методологія розрахунку ефективності функціонування сфери охорони здоров'я та визначатись її спроможність забезпечувати підвищення якості життя населення. Серед них:

1) *кадрові показники* (чисельність лікарів, та її відповідність на 10 тис. населення, чисельність молодшого медичного персоналу);

2) *інфраструктурні показники* (кількість медичних закладів, забезпеченість місцями у стаціонарів на 10 тис. населення);

3) *показники якості функціонування* (охоплення періодичними медичними оглядами населення у млн., захворюваність населення за основними класами захворювань зареєстрованих пацієнтів, встановлених вперше (туберкульоз, алкоголізм, хвороби крові, дихання, новонароджена смертність, очікувана тривалість життя при народженні (у роках); *фінансово-економічні показники* (середня заробітна плата працівників сфери охорони здоров'я у відповідності до середньої в економіці; доля державних витрат на сферу охорони здоров'я від всіх витрат консолідованого бюджету держави) [4].

Під реалізацію кожного із цих показників в межах кожної національної системи публічного управління у сфері охорони здоров'я мають розроблятись відповідні нормативно-правові документи та створюватись інституції на які має

покладатись оцінка досягнення них. Це дозволить з'ясувати тенденції, переваги, причини недоліків, аби сформувані відповідні закономірності за якими має функціонувати національна система публічного управління у сфері охорони здоров'я у контексті її орієнтації на забезпечення результативності щодо підвищення якості життя громадян. Врахування відповідного набору показників публічного управління у сфері охорони здоров'я у контексті підвищення якості життя громадян, окрім простеження та відповідного врахування тенденцій за якими оцінюється результативність такого підвищення розробляється також інструментарій перетворення сфери охорони здоров'я, приведення його у відповідність із об'єктивними умовами сучасного розвитку.

На підставі цього експертами Світового банку також було розроблено показники розвитку публічної служби у сфері охорони здоров'я, які визначають якість життя громадян, серед яких: *показники бюрократизації галузі* (доля чисельності публічних службовців в органах сфери охорони здоров'я від загальної чисельності публічних службовців всієї системи публічного управління, включаючи органи місцевого самоврядування); *показники рівня оплати праці публічних службовців* (відповідність середньої заробітної плати публічних службовців у сфері охорони здоров'я по відношенню до середньої зарплати працівників медичної сфери); *показник затратності праці в органах публічної влади* (співвідношення між чисельністю публічних службовців у сфері охорони здоров'я та кількістю державних функцій, які реалізуються відповідним органом публічної влади); *показник рівня професійної кваліфікації публічних службовців* (доля осіб з вищою професійною освітою серед публічних службовців у сфері охорони здоров'я); *показник стабільності кадрів* (співвідношення середнього стажу публічних службовців у сфері охорони здоров'я до середнього стажу працівників у системі публічної служби); *показник оновлення кадрів* (співвідношення середнього віку публічних службовців у сфері охорони здоров'я до середньому віку працівників в системі публічної служби) [4].

Врахування наведених вище двох груп показників дозволяє простежити відповідні індикатори забезпечення результативності функціонування публічного управління у сфері охорони здоров'я та приведення її у максимальну відповідність згідно вимог населення щодо отримання якісної медичної допомоги. Запропоновані експертами показники слугують результативною умовою реалізації публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціонального засобу підвищення якості здоров'я населення й на цій основі розроблення інструментарію подолання відповідних інституційних деформацій у діяльності органів публічної влади у сфері охорони здоров'я та результативності функціонування сфери охорони здоров'я загалом.

Система публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціональний засіб підвищення якості життя населення передбачаючи налагодження кореляційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством, покликана гарантувати керованість галузі у формі подолання

небезпечних тенденцій, локалізації негативних факторів, які стримують позитивну синергію для ефективного падання медичних послуг. Виходячи із цього більшістю експертів у постмодерний період наголошується на доцільності побудови *інтегрованої системи публічного управління у сфері охорони здоров'я*, яка б «формувалась на основі розгалуженої мережі медичних закладів, які покривають територію держави і укомплектовані спеціалістами широкого профілю, що дозволяє виявити на початковій стадії та попередити найбільш поширювані захворювання навіть при середньому рівні кваліфікації персоналу при невисокому обсязі фінансування охорони здоров'я» [5].

Створення такої системи є важливою структурною умовою гарантування результативності інституційних змін у сфері охорони здоров'я, запровадження відповідних реформаційних новацій щодо приведення у відповідність її структурно-функціонального забезпечення та чисельності медичного персоналу, вироблення кореляційних заходів між чисельністю публічних службовців у сфері охорони здоров'я та чисельністю медичного персоналу загалом. Саме результативно побудована система публічного управління у сфері охорони здоров'я, яка б враховувала відповідні структурно-функціональні умови спроможна виступати у ролі оптимізованої системи, а відтак і спроможної стримати негативну динаміку, пов'язану із падінням якості медичної допомоги та якості життя населення загалом. Аналіз типових тенденцій реалізації публічного управління у сфері охорони здоров'я і перетворення його на структурно-функціональний засіб підвищення якості життя населення дозволив систематизувати чисельні цільові програми, які набувають особливої актуалізації протягом останнього десятиліття.

Деталізація цих програм дозволяє вказати на певні тенденції, як у розвитку інституційного забезпечення власне самої системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, а також і медичної галузі загалом у контексті їх впливу на підвищення якості життя населення. У постмодерний період звертає на себе увагу чисельність таких програм в межах кожної національної системи публічного управління у сфері охорони здоров'я та предметність їх проблематики, яка не завжди корелюється із об'єктивними запитами населення щодо отримання відповідних медичних послуг.

Серед таких програм найбільш типово-актуалізованими виступають: «Програма державних гарантій на отримання якісних медичних послуг», «Програма попередження та боротьби із соціально значимими захворюваннями», «Медицина високих технологій», «Профілактика та лікування артеріальної гіпертонії», «Програма соціального страхування», «Програма попередження та боротьби із захворюваннями соціального характеру». Розроблення та запровадження цих програм в межах окремих національних систем публічного управління у сфері охорони здоров'я виступає у ролі структурно-функціонального засобу підвищення якості здоров'я населення, подовження тривалості життя та гарантування безпеки життєдіяльності населення в сучасних умовах суспільного розвитку.

Перетворення системи охорони здоров'я на пріоритетний розвиток постмодерної держави спонукало більшість національних систем публічного управління до розроблення ефективного законодавчого інструментарію забезпечення її функціонування. Виходячи із цього, система охорони здоров'я здобуває все більше імунітету результативності для реалізації прийомів направлених на підвищення якості життя населення.

Завдяки цьому в межах національних систем публічного управління у сфері охорони здоров'я увиразнюється стала тенденція мотивації її суб'єктів до результативного виконання покладених на них функціональних повноважень, зокрема, що стосується проведення комплексної діагностики населення, розроблення новітніх стандартів надання медичної допомоги, перманентне оновлення інституційної структури сфери охорони здоров'я. Всі без виключення ініціативи держави у даному відношенні мають стосуватись розширення сервісного потенціалу сфери охорони здоров'я відповідно до актуалізованих запитів населення аби у такий спосіб виробити ефективні гарантії подовження якості та тривалості життя населення створюючи передумови для попередження його захворюваності.

У зв'язку із цим, структурно-функціональної доцільності у контексті встановлення відповідної детермінації між станом системи публічного управління у сфері охорони здоров'я та системою охорони здоров'я набуває запровадження пріоритетів стратегічного розвитку, які б відповідали умовам історичного розвитку. Виходячи із цього, залучення системи публічного управління до процесів оптимізації системи охорони здоров'я має супроводжуватись «планомірним розширенням зусиль його апарату, спроможного здійснювати планування пріоритетів галузевого розвитку в нових умовах, формуючи тренди на майбутнє, на рівних взаємодіючі з суб'єктами галузі» [6, с. 719].

Керуючись цим, органи публічної влади у сфері охорони здоров'я працюючи над «виправленням дисфункцій» у відповідній сфері мають виключно орієнтуватись на підвищення показників керованості її адміністрування, аби у такий спосіб підвищити якість життя населення. Виходячи із концепції Б. Бермана публічні службовців у сфері охорони здоров'я «покликані не «командувати» галуззю, а аналізувати процеси, які у ній відбуваються, вивчаючи вплив різноманітних факторів формувати стратегії змін для досягнення кінцевих результатів, визначених на політичному рівні, з урахуванням наявних ресурсів» [6, с. 720]. Це свідчить про стратегічно важливу роль публічного управління для забезпечення доступності медичної допомоги та підвищення якості здоров'я населення.

Однак, у контексті ідентифікації структурно-функціонального призначення публічного управління для процесів підвищення якості здоров'я населення досить сталою є тенденція представлена в межах окремих експертних груп і яка вказує на його другорядність для забезпечення якості життя населення. Така аргументація формується навколо того, що лише 15 %

здоров'я населення залежить від структурно-функціональних особливостей публічного управління у сфері охорони здоров'я, а все решта визначається іншими умовами, серед яких стиль життя, генетичні фактори, стан навколишнього середовища [7].

Однак, на переконання Д. Лангенбруннера така аргументація може бути виправданою лише за умови створення ефективної системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, забезпечуючи «максимальну можливість для доступності та якості медичної допомоги для населення» [8]. Виходячи із цього стратегічну пріоритетність у розвитку національних систем публічного управління у сфері охорони здоров'я посідає низка реформаційних ініціатив щодо розширення їх відповідальності за збереження та зміцнення здоров'я населення, а на цій основі суттєвого скорочення його смертності та збільшення очікуваної тривалості життя. Враховуючи різні експертні методики, варто відзначити, що лише розширення участі держави у процесах забезпечення безпеки життєдіяльності населення у формі збільшення фінансування в середньому на 2%, здатне гарантувати зниження смертності на 1%, а відтак і продовження тривалості життя і підвищення його якості у конкретний історичний період. З огляду на це, допустивши скорочення державних витрат на сферу охорони здоров'я, створиться ситуація «відміни базових досягнень» щодо гарантування високої якості життя населення, що суттєвою мірою призведе до підвищення показників його смертності не гарантуючи очікуваного продовження тривалості життя.

Це свідчить про те, що прямим призначенням публічного управління у сфері охорони здоров'я щодо підвищення якості життя населення є створення «потужної системи захисту здоров'я», спроможної гарантувати доступність та якість медичної допомоги у формі забезпечення медичної системи кваліфікованим персоналом та стаціонарними місцями. Перебирання системою публічного управління додатково інституційного навантаження на себе з медичної сфери перетворює її на стратегічний структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян, оскільки дозволяє влагодити відповідні процеси, переорієнтовуючи їх на локалізацію перманентних проблем характерних для певної галузі. Важливу роль у даному відношенні відіграє участь держави у регулюванні процесів підготовки медичного персоналу, його навчання та перенавчання та підвищення кваліфікації протягом всього періоду кар'єрного розвитку.

Зростання дефіциту професійного персоналу медичної сфери є суттєвим викликом для підвищення якості життя населення, вироблення результативних гарантій та умов реалізації його безпеки життєдіяльності. На реалізацію цього в межах кожної національної системи публічного управління у сфері охорони здоров'я запроваджується широкий комплекс заходів направлених на «прискорення та масове підвищення кваліфікації керівних кадрів у медичній сфері, а також формалізація та запровадження жорстких вимог до їх призначення на відповідні управлінські посади» [9].

Здійснення аналізу публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціонального засобу підвищення якості життя громадян з необхідністю ставить питання щодо оцінки результативності його на основі врахування відповідних компонентів, під реалізацію кожного із яких діють відповідні урядові ініціативи та програми. У підтвердження цього Б. Клеменс вказав на структурну необхідність врахування чотирьох груп компонентів, відповідно до яких має визначатись результативність функціонування публічного управління у сфері охорони здоров'я щодо забезпечення гарантій підвищення якості життя населення [10].

Таблиця 1. – Групи компонентів щодо забезпечення гарантій підвищення якості життя населення [10].

Table 1. – Groups of components for ensuring guarantees for improving the quality of life of the population [10].

Група компонентів	Показники
<i>Наявність ресурсів</i>	забезпеченості населення лікарями, середнім медичним персоналом, лікарняними місцями, закладами, які надають медичну допомогу
<i>Використання ресурсів</i>	середня тривалість перебування хворого у лікарні, середні зайнятість ліжко-місця, кількість операцій на лікаря хірургічного профілю, вартість одиниці об'єму наданої медичної допомоги
<i>Доступність ресурсів</i>	задоволення населення медичною допомогою, потужність амбулаторно-поліклінічних закладів, середня чисельність відвідувань лікувально-профілактичних закладів
<i>Медина ефективність</i>	показниками: захворювання з вперше у житті з встановленим діагнозом злоякісним новоутворенням, очікувана тривалість життя при народженні, кількість днів тимчасової непрацездатності

Врахування цих компонентів та показників при здійсненні оцінки ефективності публічного управління щодо забезпечення керованості у сфері охорони здоров'я, дозволяє простежити динаміку варіативності відповідних процесів, які працюють на підвищення якості життя населення й на цій основі розробити «програму стратегічного розвитку охорони здоров'я, шляхом моделювання відповідних сценаріїв та їх реалізації задля досягнення необхідної сталої рівноваги суспільного розвитку» [11, с. 311].

Це безпосередньо свідчить про те, що ефективність організації публічного управління у сфері охорони здоров'я, сприяє розширенню функціональних можливостей держави у контексті гарантій безпеки життєдіяльності населення, а відтак розвитку трудового потенціалу як запоруки умов сталої суспільного розвитку. Доцільність врахування такої детермінації

між публічним управлінням у сфері охорони здоров'я, якістю життя населення та забезпеченням сталого розвитку є своєрідною методологічною транскрипцією для простеження закономірностей впливу держави на безпеку життєдіяльності населення, а відтак і системи національної безпеки зокрема.

У межах здійснення деталізації публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціонального засобу підвищення якості життя громадян в особливий спосіб доцільно враховувати моніторинг оцінки результативності функціонування системи охорони здоров'я як «обов'язково компоненту реалізації стратегічного управління, направленою на зміцнення системи охорони здоров'я, шляхом виявлення виникаючих проблем, вироблення програмних рішень, об'єднання зусиль зацікавлених сторін, а також підвищення прозорості та підзвітності» [12].

У даному відношенні, йдеться про структурно-функціональну первинність публічного управління у сфері охорони здоров'я по відношенню до формування інституційно-інструментального забезпечення системи надання медичної допомоги, розширення сервісного потенціалу сучасної держави з огляду на виключне врахування суспільних запитів. Це безпосередньо свідчить про те, що лише за умови створення ефективної системи публічного управління у сфері охорони здоров'я суспільство здобуває відповідну динаміку для свого розвитку, яка визначається безпекою життєдіяльності населення. Заради цього інститути держави мають володіти результативною та мобільною практикою перерозподілу доходів на сферу охорони здоров'я, яка б дозволила підвищити показники оцінки її ефективності, мінімізуючи відповідні ресурсні втрати, яких однаковою мірою зазнає як держава, так і суспільство у разі своєї неспроможності отримати якісну медичну допомогу.

Це безпосередньо пояснює особливу актуальність у постмодерному світі запровадження прийомів стандартизованої медичної допомоги, гарантуючи кожному громадянину рівні права на доступ до її якісного отримання. На увагу заслуговує розроблена *Інститутом інформації охорони здоров'я Канади (Canadian Institute for Health Information - CIHI)* методологія розрахунку ефективності системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, яка передбачає врахування послідовних умов серед яких:

1) показники, які відіграють найбільше значення для результативності (рівень забезпеченості населення сімейними лікарями);

2) найнижчі показники терміну очікування на отримання медичної допомоги;

3) коефіцієнт затрат держави на відповідну медичну послугу та рівень задоволення її якістю з боку суспільства [13, с. 10].

Запровадження даної методології розрахунку ефективності системи публічного управління у сфері охорони здоров'я дозволяє побудувати результативну інформаційно-статистичну систему аналізу проблем у сфері підвищення якості життя населення й на основі цього виробити інструментарій коригування відповідних процесів у даній сфері.

Запровадження даної методології в межах вітчизняної системи публічного управління у сфері охорони здоров'я дозволить виміряти індекс її результативності за чотирьома компонентами, а саме:

1) наявності необхідних медичних ресурсів (стосується безпосередньо забезпечення медичних закладів необхідною кількістю медичного персоналу потрібної спеціалізації та кваліфікації, а також кількістю лікарняних місць у закладах, які надають відповідні медичні послуги);

2) результативність використання наявних ресурсів (середня тривалість перебування хворого у медичному закладі, середня заповненість місць у медичних закладах, кількість хірургічних утручань, вартість одиниці об'єму наданої медичної послуги в амбулаторно-поліклінічних закладах;

3) доступність ресурсів (рівень задоволення населення якістю отримуваних медичних послуг, що визначається чисельністю відвідувань медичних закладів) та

4) медичну ефективність (результативність встановлення діагнозу, що безпосередньо впливає на якість та тривалість життя населення) [14].

Запровадження канадської практики у сфері публічного управління у сфері охорони здоров'я дозволяє забезпечити результативність вимірювальної лінійки якості медичної допомоги, а на основі цього запровадження відповідних реформаційних ініціативи для оптимізації функціонування наявних ресурсів у сфері охорони здоров'я.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

Здійснений нами аналіз публічного управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціонального засобу підвищення якості життя населення дозволив охарактеризувати основні інституційно-інструментальні проблеми, фактори та контексти його реалізації; на підставі цього розкрито інституційне призначення держави щодо реалізації соціально орієнтованої публічної політики направленої на забезпечення гарантій соціальної безпеки населення; наведено основні тренди забезпечення результативності інструментарію розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я у постмодерний період, запропоновано алгоритм інституційного максимуму, який би слугував підвищенню керованості процесів надання медичних послуг та підвищення якості життя населення; показано структурно-функціональну результативність органів публічної влади у сфері охорони здоров'я, яка визначається їх інституційною спроможністю формування стратегічної галузевої політики та перетворення її на атрибут досягнення соціального добробуту; охарактеризовано національні системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, направлені на зміцнення показників соціальної безпеки громадян, які демонструють особливу активність у просуванні пріоритетів підвищення якості здоров'я населення; показано доцільність побудови оптимальної моделі розвитку сфери охорони здоров'я у постмодерний період, яка включає відповідні показники забезпечення результативності публічного управління у сфері охорони здоров'я.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 26.10.2024 р.

Stanislavska S. S.,

Junior researcher of the Scientific Department of Internal Medicine of the State Scientific Institution «Center of Innovative Technologies» of the State Administration of Affairs (hereinafter – DNU «CYTOZ» DUS).

5 Verkhnya Street, Kyiv. 01104, Ukraine

e-mail: stanislavska.sv@gmail.com <https://orcid.org/0009-0004-6627-0924>

PUBLIC MANAGEMENT IN THE FIELD OF HEALTH CARE AS A STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MEANS OF IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF CITIZENS

Annotation. Within the scope of this article, public management in the field of health care was investigated as a structural and functional means of improving the quality of life of citizens, which allowed to identify the purpose of state institutions to increase the efficiency of the provision of medical services and ensure the necessary guarantees of social security of the population, which together form a certain institutional maximum to ensure controllability of relevant processes in the field of providing medical services and improving the quality of the population's health. The development of national health care systems is identified, which is determined by the criterion of strengthening the state's social security indicators, the effectiveness of its participation in the processes of expanding social guarantees to the population. The expediency of introducing an integrated indicator of determining the institutional capacity of the state to improve the quality of life of the population is substantiated, in accordance with which a modernization and reform toolkit for the transformation of the public administration system in the field of health care is proposed, by bringing it into maximum compliance with the expectations and demands of the population in the form of building an integrated system public management in the field of health care, as a condition for guaranteeing the effectiveness of institutional changes in the field of health care and restraining the negative dynamics associated with the decline in the quality of medical care and the quality of life of the population in general.

Public administration in the field of health care has been identified as a structural condition for ensuring the social security of the state in the postmodern period in the form of providing institutional guarantees for the realization of the rights of citizens to receive quality medical care, improving the quality of life of the population, improving the demographic situation, employment and social security, the effectiveness of overcoming relevant social anomalies characteristic of the development of the welfare state as an indicator of the state's ability to respond appropriately to ensuring the anthropocentric value of its public policy; it was established that the strategic priority for national systems of public administration in the field of health care in the postmodern period is the introduction of complex systems of strategic planning in the field of social security of the population, aimed at ensuring high indicators of the quality of life of the population by organizing the interaction of institutions of the state, society and business, forming of the latest network determination between them regarding the coordination of efforts in the context of ensuring the effectiveness of the quality of life of the population.

Keywords: *institutions of the state, medical services, social security of the population, health of the population, national health care systems, institutional capacity of the state, postmodern period, rights of citizens, social state, national state, the latest standards of medical service.*

REFERENCES

1. Grishin, V. V. (2018). Reform of a national health care system. *Health care*. 4. 139–144.
2. Speller, V. (2013). Principles and Practice of Health Promotion. *Health Promotion and Healthy Public Policy*. 3. 356–379.
3. Hernandez-Quevedo, C., Llano, R. & Mossialos, E. (2013). Paying for integrated care: An Overview. *Eurohealth*. 19. 2. 3–6.
4. The World Bank Indicators. URL: <http://data.worldbank.org/indicator>

5. Health at a Glance: Europe 2016 (2017). State of Health in the EU Cycle. *OECD, EUROSTAT, European Ec Commission*.
6. Berman, B. W. (2014). The Generalist-Specialist Interface: Not a Zero-Sum Game. *Clin Pediatr (Phila)*, 53, 719–720.
7. National Healthcare Quality Report 2013 (2014). U.S. Department of health and human services. *AHRQ Publication*. 14-0005. May. URL: www.ahrq.gov/research/findings/nhqrdr/index.html
8. The World Bank. *Health expenditure per capita (current US\$)*. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.PCAP>
9. Gottret, P. & Schieber, G. (2016). Health financing revisited: a practitioner's guide. *World Bank*. URL: <http://siteresources.worldbank.org/INTHSD/Resources/topics/Health-Financing/HFRFull.pdf>
10. Clements, B., Coady, D., Shang, B. & Tyson, J. (2021). Healing Health Care Finances. *Finance & Development*, 48, 1, 42–45.
11. Borger, C., Smith, S., Truffer, C., Keehan, S., Sisko, A., Poisal, J. & Kent V. C. Health Spending Projections Through. 2015. 489 p.
12. The Most Efficient Health Care: Countries (2014). URL: <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/most-efficient-health-care-2014-countries>
13. The World Health Report 2000 (2000). Health Systems: Improving Performance. *World Health Organization WHO*. 215.
14. Bloom, D. & Canning, D. (2020). The Health and Wealth of Nations. *Science*, 287(5456), 1207–1209.
15. Wilson, A. (2021). Virtual politics: faking democracy in the Post-Soviet world. *Yale University Press*, 478.

The article was received by the editors 16.09.2024.

The article is recommended for printing 26.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-42>

УДК 352.07:338.48

Бабич Олександр Вікторович,*аспірант кафедри економічної теорії та державних фінансів
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”**Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,**майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна**e-mail: saha_alesandr@ukr.net <https://orcid.org/0009-0000-0815-4504>*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті на підставі логічного співвідношення окремих понять розкрито зміст поняття «безбар'єрний простір», оскільки на сьогодні не існує науково прийнятого, чи затвердженого нормативними актами України визначення даного поняття. Доцільно вважати, що безбар'єрний простір – це безперешкодне життєве середовище, де забезпечені рівні можливості, права людей, їх рівноправний доступ до ресурсів та гарантії на отримання допомоги.

У статті доведено, що значна частина термінів, що передують розкриттю змісту поняття «безбар'єрний простір», є такими, що потребують перш за все категоріального, а іноді і понятійного уточнення. Стверджується, що інклюзію, як найближче поняття щодо створення безбар'єрного простору, слід розуміти як процес забезпечення збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі. Інклюзивність при цьому категоріально необхідно розглядати як характеристику чогось: середовища, явища, політики, у яких враховані потреби різних людей. Ці поняття не є тотожними.

У статті визначено, що бар'єри, як перешкоди на шляху до повноцінної участі в житті суспільства, можна поділити за ознакою створення таких перешкод, а саме на індивідуальні, інфраструктурні, інституційні бар'єри та бар'єри толерантності. Подолання бар'єрів забезпечує доступність, яка категоріально є результатом процесу, а саме процесу забезпечення рівного доступу всім групам населення до різного роду об'єктів та послуг тощо. При цьому безбар'єрність необхідно вважати концепцією, яка направлена на створення умов, у яких всі люди, незалежно від їхніх особливостей, мають рівний доступ до різних аспектів суспільного життя. Виходячи саме з такого тлумачення безбар'єрності стають у відповідність і інші неузгоджені визначення, що містять нормативно-правові акти та різного роду публікації.

У статті зроблено висновок, що створення безбар'єрного простору є процесом забезпечення захисту і реалізації прав усіх громадян у різного роду сферах суспільного життя, і перелік цих сфер не може бути вичерпним, як і дії усіх учасників процесу.

Як цитувати: Бабич О. В. Забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 620–634. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-42>

In cites: Babich, O.V. (2024). Ensuring the creation of a barrier-free space in Ukraine. *State Formation*, no. 2 (36), 620–634. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-42> [in Ukrainian].

© Бабич О. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Створення безбар'єрного простору передбачає забезпечення рівноцінного доступу людей з різними можливостями до усіх сфер суспільного життя, що є одним із завдань органів влади та інститутів громадянського суспільства.

Ключові слова: інвалідність, особи з інвалідністю, інклюзія, безбар'єрність, безбар'єрний простір, діяльність органів влади щодо створення безбар'єрного простору.

Постановка проблеми. На сьогодні в Україні питання створення безбар'єрного простору є таким, що вимагає широкого реагування органів публічної влади на усіх рівнях. З початком війни, а, особливо, з моменту повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у нашій державі різко збільшилася кількість осіб з інвалідністю. Створення умов рівноцінного проживання людей з особливими потребами в життєвому просторі є вимогою розвиненого демократичного суспільства, яке не допускає дискримінації за будь-якою ознакою. Забезпечення створення безбар'єрного простору має не лише для органів влади а і для усіх громадян та інститутів громадянського суспільства означати недвозначне розуміння, що саме має гарантуватися державою, які функції органи публічного управління мають виконувати стосовно такого забезпечення. Неоднозначність окремих положень нормативних актів, невизначеність окремих понять можуть породжувати суперечності у забезпеченні створення рівноцінних умов для доступу громадян до публічних послуг, обмежувати участь людей з інвалідністю у різних сферах життя. Тому виникає потреба у чіткому встановленні понятійного апарату та його використанні щодо забезпечення створення безбар'єрного простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «безбар'єрний простір» є досить широко вживаним поняттям в діяльності органів публічної влади і в науковій літературі, особливо після прийняття нашим урядом Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Стратегія у своїх положеннях не включає це поняття в перелік термінів розділу I [14]. Тобто ні названий документ, ні, як показав огляд значного обсягу літератури, останні наукові дослідження категоріально не розкривають зміст даного поняття.

Перш за все створення безбар'єрного простору пов'язується із створенням умов вільного фізичного доступу до різного роду будівель особам з інвалідністю. Тому саме поступовий перехід від понять, пов'язаних з первинним розумінням безбар'єрного простору, може дати основу для однозначного тлумачення зазначеного поняття. Існує ряд понять, таких як «інвалідність», «інклюзія», «інклюзивність», «бар'єри», «доступність», «безбар'єрність», при розкритті змісту яких, та віднесення їх до тієї чи іншої категорії понять можна дати категоріальне визначення поняттю «безбар'єрний простір». Питання широкого розкриття змісту терміну «інвалідність» здійснено в працях таких науковців як Л. Байда, О. Красюкова-Еннс, С. Буров, В. Азін, Я. Грибальський, Ю. Найда [3] та багатьох інших, воно міститься в Законі України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [13], в Міжнародній класифікації функціонування, інвалідності та здоров'я [18].

Значній кількості термінів, які є дотичними до розуміння змісту поняття «безбар'єрний простір», було дано визначення в дослідженнях різних аспектів даної проблеми таких науковців як Г. Васильєва, О. Волгіна, О. Іванова, О. Комар, . Любарєць, В. Пісняк, ВЛ. Слободян, [1; 2; 5;15]. Крім того визначення окремих понять містять нормативно-правові акти [6; 9–14].

Питання забезпечення створення безбар'єрного простору розкривається в роботах таких вчених як В. Азін, Л. Байда, Н. Госс, П. Ждан, Л. Марценюк Л. Наливайко, І. Сухініна, А. Флетчер [7; 8]. Це питання висвітлюється і значній низці зарубіжних публікацій [16; 17; 19]

Тому **метою статті** є категоріальне встановлення змісту поняття «безбар'єрний простір», визначення взаємозв'язку складових у створенні безбар'єрного простору усіма акторами даного процесу.

Основні результати дослідження. Створення безбар'єрного простору передусім пов'язану із забезпеченням належних умов існування особам з інвалідністю, яка обмежує їх можливості. Існує ряд визначень інвалідності. «Інвалідність» вживається як «загальний термін для уражень, *обмежень діяльності* або участі» згідно з міжнародною класифікацією функціонування, інвалідності та здоров'я. Вона була прийнята 22 травня 2001 року на 54-ій Всесвітній асамблеї охорони здоров'я як «класифікація компонентів функціональності та обмеження життєдіяльності, яка схвалена усіма 191 членами Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ)» [18]. Ключовим у визначенні є обмеження діяльності. Така ж основа закладена у визначенні цього терміну Законом України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні», де в ст. 1 зазначається, що «інвалідність – міра втрати здоров'я у зв'язку із захворюванням, травмою (її наслідками) або вродженими вадами, що при взаємодії із зовнішнім середовищем може призводити до *обмеження життєдіяльності* особи» [13]. Більш широко термін інвалідність розглядають Л. Байда, О. Красюкова-Еннс, С. Буров, В. Азін, Я. Грибальський, Ю. Найда, даючи біомедичне, філантропічне, соціологічне, економічне і соціально-політичне визначення інвалідності. Кожне з цих визначень зачіпає ті чи інші аспекти життєдіяльності людини, як біологічної і соціальної істоти, яка зазнає душевних, психологічних, економічних втрат. Стосовно знаходження людини у соціальному оточенні соціально-політичне визначення інвалідності у цих авторів є тим, яке вказує, що людину «неможливо розглядати ізольовано від соціального і фізичного світу, який інколи є причиною обмежень людей з інвалідністю. «Інвалідність» – це наслідок середовища, що не відповідає можливостям людини» [3, с. 35]. *Ступінь, міра* того наскільки людині складно самостійно підтримувати свою *життєдіяльність* і є інвалідністю (табл. 1). Таким чином фактор середовища існування, життєдіяльності людини є визначальним, і саме на зміну умов середовища мають бути направлені дії органів публічної влади, суспільства для забезпечення рівноправного існування в ньому осіб з інвалідністю.

Таблиця 1. – Узагальнення змісту понять для формування поняття «безбар’єрний простір»

Table 1. – Generalization of the content of concepts for the formation of the concept of «barrier-free space»

Термін	Категорія поняття	Істотні ознаки поняття
Інвалідність	міра	втрата здоров’я, що спричиняє обмеження життєдіяльності
Інклюзія	процес	збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі
Інклюзивність	характеристика	середовище або політика враховують потреби різних людей та сприяють їхній повноцінній участі в житті суспільства
Бар’єри	перепони	обмеження у доступі до різного роду можливостей, неможливість реалізувати свій потенціал
Доступність	результат процесу	забезпечення рівного доступу всім групам населення до різного роду об’єктів та послуг
Безбар’єрність	концепція	створення умов, у яких всі люди, незалежно від їхніх особливостей, мають рівний доступ до різних аспектів суспільного життя
Безбар’єрне середовище	простір	відсутність дискримінації, соціальних упереджень, стереотипів, врахування інтересів та потреб кожного
Безбар’єрний простір	життєве середовище	рівні можливості, права і доступ до ресурсів та отримання допомоги

У статті 1 Закону України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» дається визначення окремо особі і окремо дитині з інвалідністю, варіюючи лише вік, не змінюючи суті поняття, як людині «зі стійким обмеженням життєдіяльності, якій у порядку, визначеному законодавством, встановлено інвалідність» [13]. Таким чином Закон фіксує дві головні ознаки таких осіб, а саме *обмеження життєдіяльності* та визнання цього стану відповідними інституціями у встановленому законодавством порядку. Тобто для розширення життєдіяльності таких осіб необхідно передбачити здійснення процесів збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі, а саме це є інклюзія.

Тлумачний словник української мови, визначає інклюзію саме як «процес збільшення ступеня участі всіх громадян в соціумі, і насамперед, тих, що мають труднощі у фізичному розвитку» [4]. Визначення інклюзії як процесу дають і інші словники, наприклад Українські словники «Горох», розглядають її як «процес збільшення участі громадян у суспільному житті, зокрема громадян з обмеженими можливостями», «процес включення осіб з інвалідністю в активне суспільне життя» [1;4]. Тобто процесний підхід у визначенні поняття інклюзія є первинним. На це вказують і публікації таких дослідників, як Г. Васильєва та В. Любарець, які у своїй праці «Термінологічний словник-інклюзія» приводять визначення соціальної інклюзії як *процесу* «змін у

політичній, економічній, соціальній сферах, спрямований на утвердження соціальної рівності» [1, с.3]. Таким чином категоріально інклюзію визначимо як процес, хоча слід зазначити, що є нечисельні визначення, у яких інклюзія розглядається як підхід «до організації простору та суспільства», «який має на меті усунення бар'єрів та створення рівних можливостей для всіх» [8]. Усе ж більш точним у розумінні змісту даного поняття є віднесення його до процесу. Змістовно цей процес характеризується збільшенням участі громадян у суспільному житті, особливо тих, для яких існують різного роду бар'єри (табл.1).

У окремих нормативних актах, особливо місцевих органів публічного управління, у деяких публікаціях часто ототожнюються, підміняються поняття «інклюзія» та «інклюзивність». Останнє ми будемо розглядати як *характеристику* чогось – середовища, політики, підходу. Тобто інклюзивність якогось явища, процесу, об'єкта, є тим що існують істотні, характерні особливості, ознаки того, що вони є такими, де були враховані потреби людей з різними можливостями, де відбулося більше залучення в активне життя у різних сферах цих людей. Досить часто ця характеристика співвідноситься з освітою – інклюзивна освіта. Саме таку характеристику дають О. Комар та В. Пісняк в дослідженнях розвитку освіти, зазначаючи, що «інклюзивна практика створюється і реалізується через адекватні форми організації освітнього процесу» [5, с. 27]. Якщо якесь середовище називають інклюзивним, це означає, що в ньому враховуються потреби людей з різними можливостями, що там відбувся процес інклюзії як підтримки людей з інвалідністю та їх залучення до участі в соціумі у різних сферах.

Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року у розділі I, зазначає, що «перед багатьма громадянами України стоїть ряд бар'єрів у реалізації своїх прав, отриманні доступу до публічних послуг та повноцінної участі у культурному, політичному та суспільному житті» [14]. Використовуючи термін бар'єри не в безпосередньому його значенні у документі розкривається опосередковано зміст цього поняття як те що вони виникають «у різних сферах – від доступності до громадських та житлових будівель до працевлаштування чи культурного життя» [14]. Доцільно розкрити більш конкретно зміст даного поняття. Так, у своїх дослідженнях зайнятості людей з інвалідністю О. Волгіна і О. Іванова досить чітко зазначають, що «існує чимало перешкод на шляху до зайнятості людини з інвалідністю в Україні. Серед основних: індивідуальні бар'єри...» [2, с. 5]. Таким чином, як і в безпосередньому значенні бар'єри є перешкодами на шляху. Для процесу інклюзії – це *перешкоди* на шляху до повноцінної участі в житті суспільства, до різного роду можливостей, зокрема *можливості реалізувати свій потенціал* (табл.1). Визначені О. Волгіною і О. Івановою види бар'єрів лише для процесу працевлаштування цілком можуть бути використані з певною адаптацією їх змісту при розкритті поняття безбар'єрного простору (табл. 2).

Таблиця 2. – Види бар'єрів у створенні безбар'єрного простору
Table 2. – Types of barriers in creating a barrier-free space

Назва виду	Зміст поняття для працевлаштування [2, с. 5]	Зміст поняття для безбар'єрного простору
Індивідуальні бар'єри	Недостатній рівень освіти, компетенції, внаслідок «домашнього» навчання, відсутність професійного досвіду, психологічна неготовність до роботи у колективі у офісному середовищі, невпевненість у власних силах, брак навичок спілкування	Недостатній рівень освіти, компетенції відсутність професійного досвіду, психологічна неготовність освоєння нової сфери, брак навичок спілкування
Бар'єри толерантності	Упереджене ставлення щодо здатності виконання роботи; незацікавленість у впровадженні гнучких форм зайнятості; нетолерантне ставлення з боку співробітників токсична корпоративна культура тощо	Упереджене ставлення щодо можливостей і знань особи; нетолерантне ставлення інших учасників різного роду процесів; незнання законодавства щодо прав людей з інвалідністю
Інфраструктурні бар'єри	Недостатній рівень розвитку місцевої соціальної інфраструктури; непристосованість інфраструктури та транспорту для людей з інвалідністю, непридатність офісу для роботи	Непристосованість інфраструктури та транспорту для людей з інвалідністю; непристосованість приміщень
Інституційні бар'єри	Неадаптованість практики роботи Центрів зайнятості до співпраці з вразливими категоріями населення; відсутність контролю виконання квот працевлаштування людей з інвалідністю, консультативної підтримки роботодавців щодо зайнятості таких людей та пристосування робочих місць під їх потреби	Відсутність чіткого державного регулювання роботи з особами з інвалідністю; відсутність чітко прописаних санкцій за порушення прав осіб з інвалідністю; відсутність навиків спілкування з особами з інвалідністю

Складено автором за [2; 3; 13, 20].

Compiled by the author based on [2; 3; 13, 20].

Подолання зазначених та інших можливих бар'єрів забезпечує доступ людям з інвалідністю до різного роду послуг, благ, створює можливості участі таких осіб у різних сферах суспільного життя. Як визначає Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року у першому розділі, доступність – це «забезпечення рівного доступу всім групам населення до фізичного оточення, транспорту, інформації та зв'язку, інформаційно-комунікаційних технологій і систем, а також до інших об'єктів та послуг, як у міських, так і в сільських районах» [14]. Проте таке визначення не є повністю коректним, оскільки термін «забезпечення» може розглядатися здебільшого як процес, а доступність – це те, що є уже *результатом процесу* забезпечення, тому у цій частині дане поняття вимагає уточнення. Як приклад

можна навести нормативно-правові акти, у яких різного роду владні інституції здійснюють ряд дій, щоб забезпечити результат – доступність. Зокрема, у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження критеріїв доступності для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення приміщень, що надаються дільничним виборчим комісіям звичайних виборчих дільниць для організації їх роботи та проведення голосування» зазначається, що «для зручності осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення міжнародним знаком доступності» [11] позначаються шляхи руху тощо. Тобто, у міжнародному просторі існує навіть знак доступності, яка сама по собі є результатом певних дій, який можна позначити, а не процесом. Чим більше органи влади виконують функції щодо отримання результатів з можливості подолання бар'єрів, тим більше життєве середовище стає безбар'єрним.

Указ Президента України від 3 грудня 2020 року «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» [10] був направлений на розробку та створення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору, як базового документа держави щодо даного питання. Стаття перша Стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року визначає безбар'єрність як «загальний *підхід* до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності» [14]. Поряд з цим, цей же документ, у цьому ж розділі, визначаючи очікувані результати щодо мети Національної стратегії, зазначає, що «безбар'єрність стане наскрізним *принципом* державної політики» [14]. Однак, підхід і принцип є категоріально відмінними поняттями, вони ніяк не можуть ототожнюватися. Однак вони можуть бути складовими більш широкого за змістом наукового поняття – «*концепція*», як визначального задуму, єдиного розуміння процесів і явищ. Виходячи саме з такого тлумачення безбар'єрності стають у відповідність і інші твердження Національної стратегії, де це поняття передбачає наявність рівнів, чого не може мати ні принцип ні підхід. «Перший рівень визначає доступність людини до фізичної, інформаційної та цифрової інфраструктури та участі у суспільно-політичних процесах та можливості самореалізації. Другий рівень фокусується на створенні умов безбар'єрності в окремих сферах життя» [14]. Саме так концептуально безбар'єрність може розглядатися і враховуючи те, що починаючи з назв другого розділу Стратегія поділяє безбар'єрність на такі види (за назвами підрозділів): фізична, інформаційна, цифрова, суспільна та громадянська, освітня і економічна безбар'єрність.

Таким чином, виходячи з розуміння безбар'єрності як концепції щодо створення умов, у яких всі люди, незалежно від їхніх особливостей, мають рівний доступ до різних аспектів суспільного життя, можна сформулювати розуміння двох тісно взаємопов'язаних понять «безбар'єрне середовище» і «безбар'єрний простір». Л. Слободян у дослідженні концепту «безбар'єрність» зазначає, що політика створення безбар'єрного середовища головним завданням має забезпечити всім безперешкодну доступність різних сфер життя,

водночас відсутність такого середовища призводить до зниження рівня добробуту кожної людини та стає суттєвою перешкодою для людей з обмеженими можливостями» [15], таким чином поєднуючи доступність і сфери життя, в одне – безбар'єрне середовище. Одним з категоріальних приналежностей поняття середовища є категорія «простір». Тобто безбар'єрне середовище – це простір, у якому ліквідовані обмеження можливостей для різних людей, не залежно від їх стану здоров'я, кольору шкіри, віросповідання тощо. Тобто простір, де відсутня дискримінація та враховані інтереси кожної людини. Таким чином будемо вважати, що *безбар'єрний простір* – це безперешкодне життєве середовище, де забезпечені рівні можливості, права людей, їх рівноправний доступ до ресурсів та гарантії на отримання допомоги.

З такого визначення випливає, що створення безбар'єрного простору є одним із завдань органів влади. Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» зазначає, що «держава зобов'язана створити умови для реалізації нею прав нарівні з іншими громадянами та забезпечити їй соціальний захист» [13]. Поряд з тим, у залежності від видів бар'єрів, участь у цьому беруть і громадяни, перш за все особи з інвалідністю, і інститути громадянського суспільства, як різного роду спілки, об'єднання (рис. 1.).



Рисунок 1. – Схема взаємозв'язку складових у створенні безбар'єрного простору.

Figure 1. – Diagram of the interconnection of components in creating a barrier-free space.

Fig. 1. The diagram of the interconnection of components in the creation of a barrier-free space

Створення безбар'єрного простору, як зазначалося, передбачає подолання певних бар'єрів, у залежності від акторів цього процесу і захист усіх його учасників. Так, Директива Ради ЄС від 27 листопада 2000 р., що встановлює загальні рамки рівного ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності у частині 17 зазначає, що цей документ «не вимагає найму, просування по службі, збереження на роботі чи навчання особи, яка не є компетентною, здатною та не готовою виконувати основні функції відповідної посади або проходити відповідну підготовку, без шкоди зобов'язанню надавати розумні проживання для людей з обмеженими можливостями» [16], що при забезпеченні створення безбар'єрного простору гарантує тим, хто його створює, захист від некомпетентності осіб, які використовують його переваги.

Створення безбар'єрного простору є складним процесом не лише для України. Згідно зі звітом Світового економічного форуму «Звіт про майбутнє робочих місць за 2023 рік» на сьогодні менше ніж 20% опитаних компаній мають наміри запускати програми, щоб підвищити доступність людей з обмеженими можливостями, так звані програми «DEI (від diversity, equity and inclusion, тобто різноманітність, рівність та інклюзивність)» [17]. Готовність окремих компаній щодо участі в процесах забезпечення створення безбар'єрного простору значною мірою залежить від дій органів влади держав. Як приклад можна привести значні здобутки у цих питаннях діяльності уряду ФРН. 28 червня 2016 року Федеральний Кабінет міністрів Німеччини затвердив другу редакцію Національного плану дій щодо Конвенції ООН про права людей з інвалідністю – скорочено NAP 2.0. У цьому документі зазначається, що «для людей з обмеженими можливостями інклюзія означає, перш за все, забезпечення умов, щоб вони могли обирати місце проживання та вирішувати, де і з ким вони житимуть, могли повною мірою розвивати свої таланти та здібності протягом свого життя та заробляти на життя шляхом вільного вибору або прийняття» [19]. Дії не лише уряду Німеччини, а і більшості країн світу щодо забезпечення таких умов були зумовлені ратифікацією Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю. В Україні вона була ратифікована 16 грудня 2009 року, і вступила в силу з 2010 року. Цей документ вказує на необхідність органами влади забезпечити створення безбар'єрного простору. У статті 9 «Доступність» Конвенції зазначається: «Щоб надати особам з інвалідністю можливість вести незалежний спосіб життя й усебічно брати участь у всіх аспектах життя, держави-учасниці вживають належних заходів для забезпечення особам з інвалідністю доступу нарівні з іншими до фізичного оточення, до транспорту, до інформації та зв'язку, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій і систем, а також до інших об'єктів і послуг» [6].

Зрозуміло, що для створення безбар'єрного простору забезпечення доступу до перелічених сфер не є вичерпним, оскільки, як зазначалося передбачає доступ «до публічних послуг та повноцінної участі у культурному,

політичному та суспільному житті» [14]. Як підтвердження цього можна привести положення Закону України «Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання», де зазначається, що, зрозуміло, з метою створення інклюзивного навчання «можуть створюватися спеціальні та інклюзивні групи для виховання і навчання дітей з особливими освітніми потребами» [9]. Тобто для забезпечення органами влади створення безбар'єрного простору має бути направлено законодавство у кожній сфері суспільного життя і на усіх рівнях публічного управління. У зв'язку з цим було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо створення безперешкодного життєвого середовища для осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення на 2009-2015 роки «Безбар'єрна Україна», яка ще до схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору передбачала «розробити і затвердити регіональні (місцеві) та галузеві плани заходів щодо створення безперешкодного життєвого середовища для осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення» [12]. Таким чином напрошується висновок, що за понад десятиліття процес створення безбар'єрного простору в Україні просувався досить повільно найперше через його глобальність. Як стверджують В. Азін, Л. Байда, Н. Госс, П. Ждан, Л. Марценюк Л. Наливайко, І. Сухініна, А. Флетчер стосовно питань інклюзії «нині органи влади самотужки не можуть впоратися зі складними викликами глобального та національного масштабу. Їм доводиться реагувати на них та приймати складні компромісні рішення щодо кращого рівня державних послуг» [8, с. 87]. До того ж науковці роблять висновки та дають рекомендації стосовно того, що завдання створення безбар'єрного простору не може стосуватися виключно органів влади. Вони стверджують, що «для облаштування такого простору можна запрошувати експертів з доступності, громадські організації дають поради та «на собі», за допомогою своїх членів з інвалідністю, перевіряють фактори доступності» [8, с. 88]. Тобто для створення безбар'єрного простору потрібна участь багатьох акторів та вироблення відповідних механізмів. Однією з таких спроб є розробка механізму побудови безбар'єрного середовища науковцями Л. Наливайко та Л. Марценюк. У своїх у своїх дослідженнях безбар'єрності у частині саме розробленого механізму побудови безбар'єрного середовища однією із складових названого механізму автори вважають «Організаційно-функціональне забезпечення створення інклюзивного/безбар'єрного середовища» [7, с. 89]. Таким чином ототожнюючи поняття «інклюзивне середовище» і «безбар'єрне середовище». Певною мірою у побудові механізму з таким трактуванням можна погодитися, однак питання складових механізму є дискусійним. Тому побудова механізму забезпечення створення безбар'єрного простору може стати напрямом подальших наукових розвідок.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

Дослідження показало, що на сьогодні не існує науково прийнятого, чи затвердженого нормативними актами України визначення поняття «безбар'єрний простір». Значна частина термінів, що формує зміст цього поняття, є такими, що потребують перш за все категоріального, а іноді і понятійного уточнення. Зокрема категоріально інклюзію, як найближче поняття у розумінні змісту безбар'єрного простору, доцільно визначати як процес, змістовно найбільш коротким є таке визначення: процес забезпечення збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі. Хоча слід зазначити, що є нечисельні трактування, де це поняття визначають як підхід та ін. Інклюзивність при цьому категоріально слід розглядати як характеристику чогось: середовища, явища, політики тощо.

Бар'єри, як перешкоди на шляху до повноцінної участі в житті суспільства, до різного роду можливостей, зокрема, можливості реалізувати свій потенціал можна поділити за ознакою створення таких перешкод. Можлива така класифікація бар'єрів: індивідуальні, інфраструктурні, інституційні бар'єри та бар'єри толерантності. Доступність категоріально є результатом процесу, змістовно – процесу забезпечення рівного доступу всім групам населення до різного роду об'єктів та послуг.

Безбар'єрність необхідно вважати концепцією, як визначального задуму, єдиного розуміння процесів і явищ, направлену на створення умов, у яких всі люди, незалежно від їхніх особливостей, мають рівний доступ до різних сфер суспільного життя. Виходячи саме з такого тлумачення безбар'єрності стають у відповідність і інші неузгоджені визначення, що містять нормативно-правові акти та різного роду публікації.

Виходячи з узгодження категоріального апарату, необхідно вважати, що безбар'єрний простір – це безперешкодне життєве середовище, де забезпечені рівні можливості, права людей, їх рівноправний доступ до ресурсів та гарантії на отримання допомоги.

Створення безбар'єрного простору передбачає подолання певних бар'єрів, забезпечення рівноцінного доступу людей з різними можливостями до усіх сфер суспільного життя – і це є одним із завдань органів влади, і не лише їх. Створення безбар'єрного простору є процесом забезпечення захисту і реалізації прав усіх громадян у різного роду сферах суспільного життя, і перелік цих сфер не може бути вичерпним, як і дії усіх учасників процесу. Тому побудова механізму забезпечення створення безбар'єрного простору може бути перспективою подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Г. І., Любарєць В. В. Термінологічний словник-інклюдія. Київ : Міленіум, 2018. 42 с.
2. Волгіна О. М. Іванова О. Л. Соціальний супровід людей з інвалідністю на робочому місці: посібник. ПРООН в Україні, Спільна Програма «Сприяння інтеграційній політиці та послугам для людей з інвалідністю в Україні». Київ : Ваїте, 2018. 36 с.
3. Інвалідність та суспільство : навчально-методичний посібник / за заг. ред. Байди Л. Ю., Красюкової-Еннс О. В. Київ, 2012. 216 с.
4. Інклюдія. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=інклюдія>
5. Комар О. А., Пісняк В. С. Інклюдія як інноваційний шлях розвитку освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. 194. с. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-194-24-29>
6. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (дата звернення: 18.09.2024).
7. Наливайко Л. Р. Марценюк Л. В. «Безбар'єрна Україна»: проблеми та перспективи. *Нове українське право*, 2023. Вип. 4. С.82–93.
8. Нічого для нас без нас: посібник з інклюдивного прийняття рішень для державних органів. Упорядники : Азін В. О., Байда Л. Ю., Госс Н., Ждан П. ., Сухініна І. М., Флетчер А. Київ : Ленвіт : 2015. 10 с. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/toolkit_pm_ukr.pdf
9. Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюдивного навчання : Закон України від 5.06.2014 р. № 1324-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1324-18#Text>
10. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 3.12.2020 р. № 533/2020. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809>
11. Про затвердження критеріїв доступності для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення приміщень, що надаються дільничним виборчим комісіям звичайних виборчих дільниць для організації їх роботи та проведення голосування : Постанова Кабінету Міністрів України від 9.10.2020 р. № 962. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-2020-%D0%BF#Text>
12. Про затвердження плану заходів щодо створення безперешкодного життєвого середовища для осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення на 2009-2015 роки «Безбар'єрна Україна» : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 784. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/232167617>
13. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 6.10.2005 р. № 2961-IV. Дата оновлення: 01.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#n16> (дата звернення: 8.10.2024)
14. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>
15. Слободян Л. Я. Концепт «безбар'єрність» як об'єкт дослідження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-05>
16. Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj>
17. Future of Jobs Report 2023 INSIGHT REPORT. MAY 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
18. International Classification of Functioning, Disability and Health, ICF. URL: <https://www.who.int/standards/classifications/international-classification-of-functioning-disability-and-health>

19. Nationaler Aktionsplan 2.0. URL: <https://www.bmas.de/DE/Soziales/Teilhabe-und-Inklusion/Nationaler-Aktionsplan/nationaler-aktionsplan-2-0.html#:~:text=Juni%202016%20die%20zweite%20>

20. Sehrawat, S., George, A., Menon, B.G. Holistic Age-Friendly Communities: A Comprehensive Literature Review on Factors Affecting the Elderly Experience in Built Environments. In: Goswami, A.K., Aithal, B.H., Maitra, S., Banerjee, A. (eds) Infrastructure and Built Environment for Sustainable and Resilient Societies. IBSR 2023. Sustainable Civil Infrastructures. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-1503-9_10

Стаття надійшла до редакції 12.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 25.11.2024 р.

Babich O. V,

*Postgraduate Student of the Department of Economic Theory and Public Finance,
Education and Research Institute of Public Administration*

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: saha_alesandr@ukr.net <https://orcid.org/0009-0000-0815-4504>

ENSURING THE CREATION OF A BARRIER-FREE SPACE IN UKRAINE

Annotation. The article reveals the meaning of the concept of "barrier-free space" on the basis of the logical correlation of individual concepts, since today there is no scientifically accepted or approved definition of this concept by the normative acts of Ukraine. It is appropriate to consider that a barrier-free space is an unobstructed living environment where equal opportunities, people's rights, their equal access to resources and guarantees of assistance are ensured.

The article proves that a significant part of the terms that precede the disclosure of the meaning of the concept of "barrier-free space" are those that require first of all categorical and sometimes conceptual clarification. It is argued that inclusion, as the closest concept to the creation of a barrier-free space, should be understood as a process of ensuring an increase in the degree of participation of all citizens in society. At the same time, inclusiveness must be categorically considered as a characteristic of something: environment, phenomenon, policy, in which the needs of different people are taken into account. These concepts are not identical.

The article defines that barriers, as obstacles on the way to full participation in society, can be divided according to the sign of the creation of such obstacles, namely, into individual, infrastructural, institutional barriers and barriers of tolerance. Overcoming barriers ensures accessibility, which is categorically the result of the process, namely the process of ensuring equal access to all groups of the population to various types of facilities and services, etc. At the same time, barrier-freeness should be considered a concept aimed at creating conditions in which all people, regardless of their characteristics, have equal access to various aspects of public life. It is on the basis of this interpretation of barrier-freeness that other non-coordinated definitions, which contain normative legal acts and various kinds of publications, also come into line.

The article concludes that the creation of a barrier-free space is a process of ensuring the protection and realization of the rights of all citizens in various spheres of public life, and the list of these spheres cannot be exhaustive, as can the actions of all participants in the process. Creating a barrier-free space involves ensuring equal access of people with different abilities to all spheres of public life, which is one of the tasks of government bodies and institutions of civil society.

Keywords *disability, persons with disabilities, inclusion, barrier-free, barrier-free space, activities of authorities to create a barrier-free space.*

REFERENCES

1. Vasylieva, G.I. & Lyubarets, V.V. (2018). Terminological dictionary-inclusion. Kyiv: Millennium. [in Ukrainian].
2. Volgina, O.M. & Ivanova, O.L. (2018). Social support of people with disabilities at the workplace: a guide. UNDP in Ukraine, Joint Program «Promotion of Integration Policy and Services for People with Disabilities in Ukraine». Kyiv: Vaite. [in Ukrainian].
3. Disability and society: educational and methodological manual / by general ed. Baidy L.Yu., Krasnyukova-Enns O.V. (2012). Kyiv. [in Ukrainian].
4. Inclusion. Explanatory dictionary of the Ukrainian language. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=інклюзія> [in Ukrainian].
5. Komar, O.A. & Pisnyak, V.S. (2021). Inclusion as an innovative way of educational development. *Proceedings. Series: Pedagogical sciences*. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-194-24-29> [in Ukrainian].
6. UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text [in Ukrainian].
7. Nalivaiko, L.R. & Martsenyuk, L.V. (2023). «Barrier-free Ukraine»: problems and prospects. *New Ukrainian law*, 4, 82–93. [in Ukrainian].
8. Nothing for us without us: a guide to inclusive decision-making for public authorities. (2015). Compilers: Azin V.O., Bayda L.Yu., Goss N., Zhdan P.M., Sukhinina I.M., Fletcher A. Kyiv: Lenvit. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/toolkit_pm_ukr.pdf [in Ukrainian].
9. Law of Ukraine on making changes to some laws of Ukraine on education regarding the organization of inclusive education № 1324-VII. (2014, June 5). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1324-18#Text> [in Ukrainian].
10. Decree of the President of Ukraine on ensuring the creation of a barrier-free space in Ukraine № 533/2020. (2020, December 3). URL: (2020). <https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809> [in Ukrainian].
11. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approving accessibility criteria for persons with disabilities and other low-mobility population groups of premises provided to precinct election commissions of regular polling stations for organizing their work and conducting voting № 962. (2020, October 9). (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
12. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the plan of measures to create a barrier-free living environment for persons with limited physical capabilities and other groups with limited mobility for 2009-2015 «Barrier-free Ukraine» № 784. (2009, July 29). (2009). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/232167617> [in Ukrainian].
13. Law of Ukraine on rehabilitation of persons with disabilities in Ukraine № 2961-IV. (2005, October 6). (2005). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#n16> [in Ukrainian].
14. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the National Strategy for the creation of a barrier-free space in Ukraine for the period up to 2030 № 366. (2021, April 14). (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
15. Slobodian, L.Ya. (2024). The concept of «barrier-free» as an object of research. *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-05> [in Ukrainian].
16. Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. (2000). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj>
17. Future of Jobs Report (2023). INSIGHT REPORT. MAY 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
18. International Classification of Functioning, Disability and Health, ICF. URL: <https://www.who.int/standards/classifications/international-classification-of-functioning-disability-and-health>

19. Nationaler Aktionsplan 2.0. URL: <https://www.bmas.de/DE/Soziales/Teilhabe-und-Inklusion/Nationaler-Aktionsplan/nationaler-aktionsplan-2-0.html#:~:text=Juni%202016%20die%20zweite%20>

20. Sehwat, S., George, A., Menon, B.G. (2023). Holistic Age-Friendly Communities: A Comprehensive Literature Review on Factors Affecting the Elderly Experience in Built Environments. In: Goswami, A.K., Aithal, B.H., Maitra, S., Banerjee, A. (eds) Infrastructure and Built Environment for Sustainable and Resilient Societies. IBSR 2023. Sustainable Civil Infrastructures. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-1503-9_10

The article was received by the editors 12.10.2024.

The article is recommended for printing 25.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-43>
УДК 351.332.316

*Бондаренко Леся Геннадіївна,
аспірантка 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: lesya.kulahina@gmail.com <https://orcid.org/0009-0002-2360-1952>*

ІНКЛЮЗИВНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЩОДО «ВКЛЮЧЕННЯ» РІЗНИХ СОЦІАЛЬНИХ ГРУП У СУСПІЛЬНЕ ЖИТТЯ

Анотація. Головним принципом інклюзивної політики держави є створення можливостей рівного доступу до соціальних процесів усіх груп людей, що історично були виключені з громадського життя. Інклюзивна політика держави має бути орієнтована на усіх членів суспільства, надаючи кожному рівні права і можливості з метою проявити свій потенціал та удосконалити своє життя.

Створення в Україні соціальних сервісів та інструментів для усіх членів суспільства – релевантний спосіб «включення» різних соціальних груп у суспільне життя. Основні задачі цієї інновації – розбудова мережі сервісів для різних соціальних груп.

У статті досліджено практичні аспекти та проблемні питання окремих соціальних груп, які стикаються з певними труднощами, що ускладнює їхню інтеграцію у суспільство, а відтак можливість повноцінно брати участь у політичному, економічному та соціальному житті суспільства.

У сучасному підході до проблеми має бути врахована ефективна та постійна взаємодія існуючих органів державного управління, місцевої влади та громадського сектору, як рівноправних акторів у вирішенні питань «включення» усіх громадян у суспільне життя з рівними правами та можливостями.

Здійснено узагальнення та аналіз особливостей реалізації інструментів і способів «включення» різних соціальних груп у суспільне життя, представлені конкретні пропозиції щодо співпраці держави та громадського сектору у реалізації запропонованих інструментів.

Ключові слова: *принципи інклюзивної політики держави, концепція інклюзивного сталого зростання, соціальні групи, інтеграція, інклюзивні середовища.*

Постановка проблеми. Проблема інклюзивності була, є і залишається актуальною у суспільстві. Більшість людей розглядають поняття інклюзивності переважно з точки зору особливих освітніх потреб або інвалідності.

Як цитувати: Бондаренко Л. Г. Інклюзивна політика держави щодо «включення» різних соціальних груп у суспільне життя. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 635–645. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-43>

In cites: Bondarenko, L.G. (2024). Inclusive state policy regarding the "inclusion" of various social groups in public life. *State Formation*, no. 2 (36), 635–645. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-43> [in Ukrainian].

Але інклюзія – це не лише про «включення» людей з інвалідністю у суспільне життя, що є дуже важливим, це й про «включення» різних соціальних груп, наприклад, національних меншин, внутрішньо перемішених осіб, людей, які перебувають у несприятливих умовах, жінок, які постраждали від домашнього насильства, ветеранів/-ок та інших соціальних груп.

Нині, коли ситуація змінилась і Україна знаходиться в умовах глобального конфлікту, питання інклюзивності стає ще більш актуальним, адже окрім людей з інвалідністю, суспільство стикнулось з новими викликами, а саме з великою кількістю внутрішньо переміщених осіб, які також розглядаються через призму інклюзивності.

Інклюзивність – це прагнення залучити та інтегрувати всіх людей у певну систему чи процес. Інклюзія ґрунтується на цінностях визнання різноманітності, співробітництва, участі, спільності, рівності та справедливості. Впровадження соціальної інклюзії дозволяє виявляти й усувати бар'єри, які заважають людям брати повну та рівну участь в економічному, соціальному, освітньому та культурному житті своїх громад. Саме багатоаспектність інклюзії з урахуванням нових викликів сучасності визначає актуальність та мету даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження на сьогодні представлені у документах наукових заходів, світових форумів, а також у працях вітчизняних науковців, таких як: О. Бондаренко, І. Манцуров, М. Мельник та ін. У міжнародній науковій практиці над цією темою працюють: Foreman, & Arthur-Kelly, 2017, Дж. Подеста, З. М. Бедоса, С. Голандер та ін.

Метою роботи є обґрунтування та розроблення засобів державної політики щодо вирішення сучасних проблем інклюзії для розкриття потенціальних можливостей розвитку країни, а також дослідження сучасних видів та інноваційних технологій в Україні.

Застосована методологія і методи. Методологія дослідження поєднує комплекс загальнонаукових, спеціально-наукових методів пізнання, включаючи метод класифікації та аналізу.

Виклад основного матеріалу. У кожній країні певні соціальні групи стикаються з деякими труднощами, що ускладнює їхню інтеграцію у суспільство. Ці процеси можуть відбуватися з різних причин: через дискримінаційні, стигматизаційні погляди, переконання або певні судження та уявлення. Причинами «виключення» також можуть бути такі відмінності, як стать, вік, місце проживання, професія, колір шкіри, етнічне походження, релігія, статус громадянства, інвалідність, сексуальна орієнтація, гендерна ідентичність тощо. Згідно даних Світового банку, таке соціальне «виключення» позбавляє людей гідності, безпеки та можливості жити кращим життям. Якщо не усунути основні причини структурного відчуження та дискримінації, буде неможливо подолати бідність та підтримувати стає інклюзивне зростання. [12].

За останні десятиліття спостерігаються суттєві зміни соціальних норм щодо інклюзивності: від повного «виключення», коли люди за певними ознаками, як от: національність, гендер, віросповідання, сексуальна орієнтація,

знаходились поза основними процесами суспільного життя, були ізольовані, дискриміновані, позбавлені прав та можливостей, до поступового впровадження основного принципу інклюзії – «Нічого для нас без нас».

Інклюзивна політика держави почала змінюватись: «виключені» соціальні групи інтегруються у суспільство та стають його активною частиною. Вони мають можливість приймати рішення, їхні потреби враховуються на рівні з іншими членами суспільства.

Науковці новітнього часу стверджують, що інклюзивність має ґрунтуватися на принципах соціальної справедливості та рівності. (Foreman, & Arthur-Kelly, 2017). Це означає створення середовища, яке є доступним, дружнім і сприятливим для усіх членів суспільства, незалежно від їхніх здібностей.

Також можна узагальнити, що міжнародні документи, прийняті в 21 столітті, розглядають інклюзію не як «включення» особливих людей до колективу звичайних, а як інтеграцію людської різноманітності в синергічне середовище заради спільного досягнення персональних та групових життєвих цілей та задоволення потреб, в основі чого лежить доступ у найширшому розумінні.

Впровадження інклюзії у сучасному суспільстві розпочалося з освіти, адже саме освіта виявилась тією сферою, яка яскраво «підсвітила» недостатню доступність освітніх послуг для інклюзивних груп. Вітчизняне суспільство поступово переходить до впровадження інклюзивних інституцій інклюзивного суспільства, про що свідчать стратегічні цілі, викладені в Проєкті Стратегії сталого розвитку України до 2030 року.

Важливим моментом є те, що для того, щоб реалізувати принципи «включення» кожного та кожної у загально суспільні процеси, не обов'язково створювати щось спеціальне або особливе. У цьому питанні достатньо забезпечити рівні умови участі всіх громадян у суспільному житті без стереотипів та упереджень.

Незважаючи на те, що за часи незалежності в Україні відбулись значні трансформаційні процеси у питанні інклюзії, ця тема й досі залишається для суспільства стигматичною.

У квітні 2021 року в Україні у рамках ініціативи «Без бар'єрів» Першої леді України Олени Зеленської була прийнята Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору.

Особливість Національної стратегії у тому, що це перший випадок, коли документ створили фахівці, які безпосередньо дотичні до сфери інклюзивності, у співавторстві з державними управліннями.

Стратегія розроблена з урахуванням таких аспектів: фізична безбар'єрність (інфраструктура); інформаційна (рівний доступ до інформації); цифрова (наприклад, застосунок «Дія»); освітня (рівний доступ до освіти); суспільно-громадська (рівний доступ до державних послуг) та економічна (подолання бідності та економічної нерівності) [13].

Таким чином, втілення стратегії передбачає охоплення усіх сфер життя суспільства, а під «інклюзією» ми розуміємо не тільки фізичну присутність, але й рівноправну участь кожного та кожної у суспільних процесах та можливість вільно виражати себе.

Україна впевнено крокує до європейської спільноти, тому цінності та стратегії країн ЄС є орієнтиром для нашої держави. Країни Євросоюзу у своїх соціально-економічних програмах із реалізації концепції інклюзивного зростання виходять з того, що це зростання має бути послідовним, стабільним та інклюзивним, тобто таким, що передбачає «включення» усіх соціальних груп з метою досягти високого рівня соціальної єдності.

Нові виклики повстали перед Україною з початком повномасштабної агресії російської федерації. Науковці, які вивчають проблеми інклюзивності, відмічають важливу роль держави у цьому питанні, адже інклюзивною політикою має вважатися така державна політика, головним принципом якої є створення можливості рівного доступу до соціальних процесів усіх груп людей, які історично були виключені з громадського життя. Інклюзивна політика держави має бути орієнтована на усіх членів суспільства, надаючи кожному та кожній рівні права і можливості проявити свій потенціал та удосконалити своє життя [6].

Створення в Україні соціальних сервісів та інструментів для людей з інклюзією – релевантний спосіб «включення» різних соціальних груп у суспільне життя.

Одним із видів імплементації таких сервісів може стати створення хабів, як осередків, де м'яко, з урахуванням індивідуальних потреб, фахівцями/-чинями за допомогою фасилітаторів створюються умови для осіб з особливими потребами.

Основні задачі цієї інновації – розбудова мережі сервісів для різних соціальних груп. На прикладі декількох інклюзивних груп спробуємо побудувати концепцію реалізації ідеї хабів.

Національні меншини є історично дискриміновані, а відтак соціально ізольовані від основного суспільства. Наприклад, ромська етнічна меншина на Закарпатті, яка у своїй більшості є маргіналізованою, ізольованою та соціально незахищеною. Згідно із соціологічними дослідженнями Центру прав людини ZMINA, у 2020 році 38% українців були готові повністю чи частково обмежувати ромів у правах.

У Закарпатській області постійно проживає найбільша кількість ромів з усіх регіонів України. За різними статистичними даними ромська спільнота налічує тут від 40 тисяч до 76 тисяч осіб. Але й така статистика не повна, адже більша частина ромів до сих пір немає паспортів. Донині у Закарпатській області є повністю закриті ромські спільноти. У таких громадах роми проживають без питної води, електрики, без доступу до медичних послуг, освіти, за повної відсутності інфраструктури та доріг [5].

Під час моніторингу місць компактного проживання ромської національної меншини (спільноти) у Закарпатській області у 2023 році моніторингова місія зафіксувала такі проблеми в реалізації прав ромів: незадовільні побутові умови та ізоляція від соціальних послуг, випадки відмови в працевлаштуванні через етнічне походження, обмежений доступ до правової допомоги, неналежне документування або повна відсутність документів у представників меншини, неефективне залучення дітей до навчального процесу або його повна відсутність.

Усі ці фактори мають дискримінаційну складову та ускладнюють або/чи унеможливають повноцінну інтеграцію ромської національної меншини у суспільство.

Незважаючи на те, що останнім часом на різних державних рівнях, у тому числі і на місцевому рівні, було ухвалено та реалізовано низку різноманітних програм з метою сприяння інтеграції ромів у суспільство, усі ці проєкти і програми не дали очікуваних результатів: значна частина ромської меншини продовжує жити у залежності від соціальної допомоги і знаходиться за межею бідності.

У сучасних умовах, у період воєнного стану та гібридних загроз, вирішенню проблем ромського населення можуть сприяти спільні програми держави та громадського сектору. У аспекті реалізації ініціатив з подолання дискримінації національних меншин ключовим може стати синергія держави та громадського сектору, у якій підтримка саме неурядових громадських організацій відіграватиме значну роль. Такі програми і заходи орієнтовані на вирішення конкретних локальних проблем, адже ініціативи громадського сектору завжди сповнені прямих інструментів, форм та методів реалізації.

Прикладом конкретних механізмів для подолання проблем ромської меншини на регіональному рівні, тобто на рівні компетенції органів місцевої влади, органів місцевого самоврядування, муніципалітетів, неурядових організацій (НУО) та ін. можуть стати інтеграційні хаби для ромського населення.

Хаби – явище достатньо нове для України. Особливої популярності хаби набули у часи, коли люди масово почали працювати віддалено. Рішенням стало створення суспільних просторів (хабів), де люди могли б спілкуватися, обмінюватися ідеями та ефективно працювати.

Завдяки хабам зміцнюється відчуття єдності спільноти, взаємодії у різних сферах, розширюються можливості. Хаби – це сприятливе середовище для обміну ідеями, завдяки чому створюються нові продукти та послуги.

Створення інтеграційних хабів (колективних центрів, просторів) для ромів, проживаючих на території певної громади, на базі яких реалізовуватимуться різноманітні активності, може сприяти подальшій інтеграції національних меншин у суспільство. Мета – функціонування безпечного та мотивуючого середовища для дітей, молоді та жінок ромської національності, які опинились у складних життєвих обставинах.

Наприклад, створення соціальної швейної майстерні, соціальної пральні, соціальної перукарні, простору для жінок та дітей тощо. Таким чином, користування послугами соціальних агенцій, які функціонують на базі такого хабу, сприятиме «включенню» ромів у суспільне життя.

Соціальна швейна майстерня для ромського населення – професійна підготовка жінок основам швейної справи, де вони отримають базові знання і практичні навички у сфері крою, шиття виробів та ремонту одягу.

Реалізація таких проєктів допоможе ромським жінкам здобути необхідні навички та відкриє нові можливості для заробітку, що у свою чергу сприятиме їхньому соціальному та економічному розвитку.

Після проходження навчання для жінок відкриються нові можливості для зайнятості у швейних майстернях, ательє, на фабриках; жінки зможуть надавати послуги з ремонту та пошиття одягу для членів ромської спільноти та інших вразливих груп населення.

Наступна категорія інклюзивної групи, яка потребує підтримки – це жінки:

- внутрішньо переміщені жінки,
- жінки з інвалідністю,
- жінки, які пережили насильство,
- ветеранки,
- матері з новонародженими дітьми,
- одинокі та багатодітні матері,
- жінки, які не мають постійного джерела доходу і знаходяться у складних життєвих обставинах,
- жінки, які мають дохід нижче прожиткового мінімуму та бажають змінити свою професію.

Останні роки брак доступних послуг з догляду за дітьми обмежував участь жінок на ринку праці, оскільки жінки піклувалися про своїх дітей, родину і не мали можливості працювати. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році частка жінок, які не працювали, становила більше 30%. Попит на послуги з догляду за дітьми перевищував наявну пропозицію в містах, що призводило до тривалого очікування на влаштування дітей у дитячі заклади та обмежувало можливості матерів інтегруватися в робочу силу. Фактично відповідальність за догляд за дітьми була основною причиною, яка утримувала жінок поза робочим процесом.

Період воєнного стану значно загострив цю проблему, особливо для жінок, які переїхали з дітьми до безпечніших регіонів України. До прикладу, у Закарпатській області велика кількість переміщених жінок (ВПО), які перебувають у вкрай вразливому становищі, бо не можуть повернутися до роботи через ускладнений доступ до безкоштовних чи доступних послуг з догляду за дітьми, недостатню кількість надавачів таких послуг.

Унаслідок військових дій в Україні діти певний час навчалися дистанційно, що призвело до погіршення їхнього рівня знань. Більшість матерів не мають фінансових можливостей оплатити додаткові заняття для своїх дітей. Жінки, які стали внутрішньо переміщеними особами, утворили власну замкнену соціальну групу, що ускладнює їх інтеграцію у місцеву громаду. Деякі з них мають намір оселитися у місці релокації назавжди, що підкреслює важливість їхньої інтеграції у місцеве життя як для них, так і для самої громади.

Згідно соціального дослідження, проведеного громадською організацією «Неємія» у грудні 2023 року, було виявлено, що найбільше ВПО стикаються з такими труднощами, як брак можливостей для самореалізації та працевлаштування. В опитуванні взяли участь внутрішньо переміщені особи, що проживають у 15 громадах. Загальна кількість опитаних склала 412 осіб (77% із них жінки).

Приклади створення інклюзивного середовища для жінок.

Денний центр при освітньому закладі (наприклад, школі). У денному центрі можливо проводити освітньо-розважальні заходи з метою інтеграції дітей та жінок ВПО. Жінки можуть користуватися можливостями денного центру або залишати на декілька годин там своїх дітей. Денний центр можливо створити спільно з адміністрацією навчального закладу на умовах співпраці. Фахівці центру залучатимуть учнів закладу до активностей центру, натомість адміністрація надаватиме приміщення для центру на безоплатній основі.

Таким чином діяльність таких денних центрів може бути направлена на пом'якшення ризиків, що пов'язані з обмеженням доступу до базових потреб і послуг, а саме на вирішення проблеми доступу до освітніх послуг дітей дошкільного та молодшого шкільного віку, денний догляд за дітьми, організація та проведення груп психологічної підтримки для матерів з метою відновлення їх ментального здоров'я, підвищення мотивації, впевненості в своїх силах.

Подібна співпраця з громадськими організаціями та ініціативними групами з метою надання підтримки жінкам (психосоціальної, з питань працевлаштування, перекваліфікації тощо). Діяльність таких центрів сприятиме взаємодії дітей та жінок з числа ВПО з місцевими громадами, побудові дружніх стосунків шляхом проведення спільних заходів – культурних, спортивних турнірів, змагань, фестивалів тощо.

Окрема категорія жінок, які є постраждалими від гендерно зумовленого та/або домашнього насильства – це ті, хто особливо знаходяться у зоні ризику і потребують турботи та допомоги з включенням у суспільство.

Останні роки в Україні активно розробляються та впроваджуються законодавчі норми та відповідні програми для покращення надання послуг жінкам, які постраждали від насильства, у відповідності до норм міжнародного права. У співпраці з органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями в Україні активно ведеться розбудова системи підтримки жінок, які постраждали від насильства.

За результатами дослідження, проведеного Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA), кожен четвертий вважає, що в Україні й досі професії поділяються на «чоловічі» та «жіночі». Близько половини респондентів засвідчили: якщо захворіє дитина, з нею вдома залишається мати, майже чверть опитаних (у 80% випадків – жінок) хоча б раз ставали свідками або постраждалими від домашнього насильства, 40% працівниць стикались з насильством на робочому місці.

Результати дослідження доводять, що соціальні норми та стереотипи щодо чоловіків та жінок у сфері професійного розвитку продовжують існувати у сучасному суспільстві. Саме тому робота у напрямку розширення економічних можливостей жінок, які постраждали від домашнього насильства, є вкрай важливою.

Прикладом «включення» цієї категорії жінок може служити ідея створення кар'єрних хабів. Кар'єрні хаби для жінок сприятимуть інтеграції жінок у суспільство, розвитку професійного потенціалу та фінансової спроможності жінок, їх працевлаштуванню та/або перекваліфікації.

Подібна підтримка жінок допоможе у запобіганні та пом'якшенні наслідків насильства, оскільки економічна залежність від кривдника визнана однією з ключових причин, чому жінки залишаються у стосунках, пов'язаних з жорстоким поведінням.

Кар'єрні хаби надаватимуть послуги консультування з пошуку роботи, допомогу на всіх етапах пошуку роботи або започаткування власного бізнесу, можливість пройти професійні курси, які допоможуть здобути нові знання, навички чи навіть професію. Кар'єрний хаб співпрацюватиме з соціальними службами, центрами зайнятості, бізнесами, сприятиме передачі знань місцевим партнерам, забезпечуючи комплексну підтримку жінок та сталість ініціативи з «включення» жінок у активне життя суспільства.

Проект для жінок, які пережили важкі часи та потребують підтримки.

Створення хабів, у фокусі яких – турбота про жінок і дівчат, їхнє фізичне та психологічне відновлення, розширення прав і можливостей, розкриття творчого потенціалу. У таких хабах жінки та дівчата можуть отримати доступ до послуг з:

- охорони ментального здоров'я та психосоціальної підтримки через групову або індивідуальну терапію;
- консультування та перенаправлення до спеціалізованих сервісів, пов'язаних із протидією насильства;
- пройти повний цикл заходів із превенції насильства.

У хабі жінки та дівчата можуть отримати психологічні послуги, консультації щодо спеціалізованих сервісів та служб психосоціальної підтримки, відвідати творчі майстер-класи з метою ментального відновлення, спортивні заняття з метою фізичного відновлення, кар'єрні сесії з метою відновлення професійної діяльності.

Основна мета таких сервісів – допомогти жінкам у досягненні економічної незалежності, покращити рівний доступу до спеціалізованих послуг з протидії насильства, відновлення ментального та фізичного здоров'я.

Консультації та послуги надаватимуться усім жінкам, які знаходяться у складних життєвих обставинах – внутрішньо переміщеним жінкам; жінкам з інвалідністю; тим, які пережили насильство, та тим, які перебувають у групі ризику; матерям з новонародженими дітьми, самотнім та багатодітним матерям; ветеранкам; жінкам, які не мають постійного джерела доходу і знаходяться у складних життєвих обставинах; жінкам, які мають дохід нижче прожиткового мінімуму та бажають змінити свою професію.

Кар'єрні хаби та простори для жінок стануть сервісами, які надаватимуть послуги з кар'єрного консультування та працюватимуть спільно над однією метою – підтримати та «включити» у суспільство жінок вразливих категорій.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Інклюзивна політика держави щодо створення інклюзивного середовища спрямована на розробку інструментів та способів «включення» різних соціальних груп у суспільне життя. Нові виклики повстали перед Україною з початком повномасштабної агресії російської федерації. Науковці, які вивчають проблеми інклюзивності, відмічають важливу роль держави у цьому питанні, адже інклюзивною політикою має вважатися така державна політика, головним аспектом якої є створення можливості рівного доступу до соціальних процесів усіх груп людей, які історично були «виключені» з громадського життя. Інклюзивна політика держави має бути орієнтована на усіх членів суспільства, надаючи кожному рівні права і можливості проявити свій потенціал та удосконалити своє життя.

Створення в Україні соціальних сервісів є релевантним способом «включення» різних соціальних груп у суспільне життя. Одним з видів імплементації таких сервісів може стати створення хабів, як осередків, де толерантно, з урахуванням індивідуальних потреб, фахівцями створюються умови для осіб з особливими потребами. Основні задачі цієї інновації – розбудова мережі сервісів для різних соціальних груп. На прикладі деяких інклюзивних груп нами побудовано концепцію реалізації ідеї хабів, як інструменту інклюзивного середовища і як релевантного способу «включення» різних соціальних груп у суспільне життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобух І. М., Щегель С. М., Герасімова О. А. Гендерна інклюзія в економіці: дисбаланси в оплаті праці. // Вісник Національної академії наук України. 2019. № 8. С. 51–66. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/159895>
2. Давиденко Г. В. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація : монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2023. 240 с. DOI: <https://doi.org/10.58521/978-617-552-348-3-2023-236>
3. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи : монографія. Київ: «Самміт-Книга», 2009. 272 с. (Серія „Інклюзивна освіта”).

4. Конвенція ООН про права дитини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text
5. Манцуров І. Г. Інклюзивний розвиток як основа протидії глобальним викликам сьогодення. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 71–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_10_6
6. Мельник М. А. Інклюзивна політика держави під час війни. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6. (276). URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-44-49>
7. Навроцька Є. М. Історія і культура ромів України: навчально-методичні рекомендації. Євгенія Навроцька; Навчально-методична серія «Ромські студії в УжНУ». № 3; Ужгород. нац. ун-т. Ужгород, 2018. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/2812>
8. Про ратифікацію Рамкової конвенції Ради Європи про захист національних меншин: Закон України від 9.12.1997 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703/97-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>
10. Saskia Hollander, Rojan Bolling Practice, don't preach: getting serious about inclusive development. URL: <http://www.thebrokeronline.eu/>
11. Podesta J. Inclusive Economic Growth: Increasing Connectivity, Expanding Opportunity, and Reducing Vulnerability. URL: <https://www.americanprogress.org/issues/economy/report/2013/02/07>
12. Офіційний сайт Світового банку URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion#1>
13. Указ Президента України «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809>

Стаття надійшла до редакції 26.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 29.09.2024 р.

Bondarenko L. G.,

Postgraduate Student at the Department of Public Policy,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: lesya.kulahina@gmail.com <https://orcid.org/0009-0002-2360-1952>

INCLUSIVE STATE POLICY REGARDING THE "INCLUSION" OF VARIOUS SOCIAL GROUPS IN PUBLIC LIFE

Annotation. The main principle of the state's inclusive policy is to create opportunities for equal access to social processes for all groups of people who have historically been excluded from public life. The state's inclusive policy should be aimed at all members of society, providing everyone with equal rights and opportunities to fulfill their potential and improve their lives.

The creation of social services and tools for people with disabilities in Ukraine is a relevant way to "include" different social groups in public life. The main objectives of this innovation are to build a network of services for different social groups.

The article examines the practical aspects and problematic issues of certain social groups that face barriers that prevent them from fully participating in the political, economic and social life of society.

A modern approach to the problem should take into account the effective and continuous interaction of existing public authorities, local authorities and the public sector as equal actors in addressing the issues of “inclusion” of all citizens in public life with equal rights and opportunities.

The author summarizes and analyzes the peculiarities of implementation of tools and methods of “inclusion” of various social groups in public life, and presents specific proposals for cooperation between the State and the public sector in implementing the proposed tools.

Keywords: *principles of inclusive state policy, concept of inclusive sustainable growth, social groups, integration, inclusive environments.*

REFERENCES

1. Bobuh, I.M., Shchegel, S.M., Gerasimova, O.A. (2019). Gender inclusion in the economy: imbalances wages. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 8, 51–56. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/159895> [in Ukrainian].
2. Davydenko, G.V. (2023). Digital inclusion and accessibility: social digitalization. Vynnytsia: TVORY. URL: <https://doi.org/10.58521/978-617-552-348-3-2023-236> [in Ukrainian].
3. Kolupaieva, A.A. (2009). Inclusive education: realities and prospects. Kyiv: Sammyt-Knyga, Seryia «Inkluzyvna osvita». [in Ukrainian].
4. UN Convention on the Rights of the Child. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text [in Ukrainian].
5. Mantsurov, I.G. (2018). Inclusive development as a basis for countering today’s global challenges. *Ekonomy of Ukraine*, 10, 71–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_10_6 [in Ukrainian].
6. Melnyk, M.A. (2022). Inclusive policy of the state during the war. *Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, 6, 276. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-44-49> [in Ukrainian].
7. Navrotska, E.M. (2018). History and culture of the roma of Ukraine: educational and methodological recommendations. *Educational and methodical series «Roma studies at UzhNU»*, 3. [in Ukrainian]. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/2812> [in Ukrainian].
8. Law of Ukraine on Ratification of the Framework Convention of the Council of Europe on the Protection of National Minorities from Desember 9 1997, №14. (1998, November 14). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 14, pp. 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
9. About the Strategy of Sustainable Development of Ukraine until 2030. Draft Law of Ukraine from August 7 2018, № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332> [in Ukrainian].
10. Saskia Hollander, Rojan Bolling. Practice, don’t preach: getting serious about inclusive development. URL: <https://www.thebrokeronline.eu/article/practice-don-t-preach-getting-serious-about-inclusive-development/>
11. Podesta, J. Inclusive Economic Growth: Increasing Connectivity, Expanding Opportunity, and Reducing Vulnerability. URL: <https://www.americanprogress.org/issues/economy/report/2013/02/07>
12. Oficiynii sait Svitovoho banku. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion#1>
13. Ukaz Prezidenta Ukraini «Pro zabezpechennia stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809>

The article was received by the editors 26.08.2024.

The article is recommended for printing 29.09.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-44>

УДК 35.04:7.07:355.45

*Булавенко Альона Леонідівна,**аспірантка**навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”**Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,**майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна**e-mail: alenabulavenko@gmail.com <https://orcid.org/0009-0004-4622-0313>*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: БАЛАНС МІЖ ЛОКАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ І НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей реалізації державної політики децентралізації у сфері культури в Україні в умовах гібридних загроз і повномасштабного вторгнення РФ, що розпочалося у 2022 році. Постановка проблеми зумовлена необхідністю переосмислення культурної політики в контексті делегування повноважень об'єднаним територіальним громадам, що відкриває можливості для локального розвитку, але водночас створює виклики для збереження єдиного культурного простору перед зовнішніми загрозами. Гібридна агресія, яка охоплює фізичне знищення спадщини та інформаційну війну, загострює потребу в ефективних механізмах координації та захисту національної ідентичності.

Продемонстровано, що децентралізація культури недостатньо висвітлена у науковій літературі порівняно з адміністративними чи економічними аспектами реформи, а взаємозв'язок із гібридними загрозами потребує глибшого осмислення. Мета статті полягає у визначенні шляхів забезпечення балансу між локальним культурним розвитком і національною безпекою в умовах війни.

Дослідження розкриває потенціал децентралізації для активізації культурних ініціатив на місцевому рівні, однак підкреслює проблеми недостатнього фінансування, слабкої координації та нерівномірності розвитку між регіонами. Гібридні загрози ускладнюють ці процеси, посилюючи ризик фрагментації культурного простору. Запропоновано заходи для вдосконалення політики, зокрема створення координаційних механізмів, розробку програм протидії гібридним впливам і посилення ресурсної підтримки громад. Наголошено, що децентралізація культури може бути ефективною за умови інтеграції локальних і національних пріоритетів, а перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом ролі цифрових технологій, повоєнного відновлення та інформаційно-культурних ініціатив у зміцненні стійкості громад перед гібридними загрозами.

Ключові слова: *культура, децентралізація, громада, гібридні загрози, локальний розвиток, національна безпека.*

Як цитувати: Булавенко А. Л. Державна політика децентралізації культури в контексті гібридних загроз: баланс між локальним розвитком і національною безпекою. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 646–655. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-44>

In cites: Bulavenko, A.L. (2024). Public policy of cultural decentralization in the context of hybrid threats: the balance between local development and national security. *State Formation*, no. 2 (36), 646–655. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-44> [in Ukrainian].

Постановка проблеми. Сфера культури в Україні завжди відігравала ключову роль у формуванні національної ідентичності та зміцненні суспільної єдності, однак сучасні виклики суттєво ускладнюють її розвиток та функціонування. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації, розпочате 24 лютого 2022 року, стало переломним моментом, що не лише посилило гібридні загрози, а й поставило під сумнів ефективність попередніх реформ у культурній сфері. Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, передала значні повноваження у сфері культури на рівень об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що відкрило можливості для локального розвитку, але водночас оголило низку проблем. У контексті війни культура стала не лише інструментом самовираження громад, а й об'єктом гібридної агресії, спрямованої на підриг духовних основ українського суспільства. Гібридні загрози, такі як російська пропаганда, знищення культурної спадщини на окупованих територіях і спроби асиміляції через нав'язування наративу «руського мира», створюють умови, за яких децентралізація може призвести до фрагментації національного культурного простору. Таким чином, виникає нагальна потреба у переосмисленні державної політики, щоб знайти баланс між свободою громад у формуванні локальної культурної політики та необхідністю збереження єдиної національної ідентичності в умовах безпекових викликів.

Цей баланс ускладнюється не лише зовнішніми загрозами, а й внутрішніми обмеженнями, що супроводжують процес децентралізації. Передача повноважень громадам супроводжується недостатньою координацією між центральною владою та місцевими органами, браком фінансових ресурсів і слабкою інтеграцією безпекових пріоритетів у локальні стратегії розвитку культури. Наприклад, у прифронтових регіонах культурна діяльність часто згортається через пріоритетність воєнних потреб, тоді як у тилкових ОТГ спостерігається нерівномірність у доступі до ресурсів, що залежить від економічного потенціалу конкретної громади. Водночас гібридна війна використовує ці вразливості, просуваючи дезінформацію та підтримуючи колаборантські ініціативи на місцевому рівні, що загрожує цілісності культурного простору. Проблема полягає в тому, що децентралізація, попри свої переваги, може стати фактором ризику, якщо не буде підкріплена чіткими механізмами захисту національної безпеки у сфері культури. У таких умовах ключовим завданням стає розробка моделі державної політики, яка б дозволила громадам розвивати локальну культуру, не жертвуючи єдністю та стійкістю перед зовнішніми загрозами, що вимагає глибокого аналізу й адаптації наявних підходів до реалій воєнного часу.

Актуальність цього дослідження зумовлена не лише сучасними викликами, а й його зв'язком із важливими науковими та практичними завданнями. На науковому рівні тема державної політики децентралізації культури в умовах гібридних загроз заповнює прогалину в дослідженнях державного управління, де культурний вимір реформи часто залишається поза увагою на користь економічних чи адміністративних аспектів. У практичному

сенсі результати аналізу можуть слугувати основою для вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема внесення змін до Закону України «Про культуру» чи розробки спеціальних програм підтримки громад у прифронтових зонах. Зв'язок із національною безпекою підкреслює необхідність інтеграції культурної політики в ширшу стратегію протидії гібридній агресії, що є критично важливим для збереження державності в умовах війни. Таким чином, дослідження не лише розширює теоретичні уявлення про децентралізацію, а й пропонує практичні рішення для забезпечення стійкості українського суспільства перед зовнішніми та внутрішніми викликами, що робить його актуальним як для наукової спільноти, так і для органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реформа децентралізації в Україні, започаткована у 2014 році, активно досліджується з точки зору її впливу на різні сфери суспільного життя, включаючи культуру. На порталі «Децентралізація» у статті «Розвиток культури в умовах децентралізації» зазначається, що передача повноважень громадам відкрила нові можливості для локального культурного розвитку, але водночас поставила виклики щодо збереження закладів культури та їхньої адаптації до потреб ОТГ [6]. Ткачук А. у публікації «Чому, як, коли, на підставі чого готувати у громадах стратегію розвитку?» наголошує на необхідності інтеграції культурних пріоритетів у стратегічне планування громад, що є важливим для їхньої стійкості в умовах війни [8]. Ці джерела підкреслюють позитивний потенціал децентралізації, однак вказують на недостатню увагу до її культурного виміру в науковій літературі.

Гібридні загрози, які посилюються з початком повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році, також є предметом досліджень у контексті культури. Звіт Українського інституту національної пам'яті [2] документує систематичне руйнування культурних об'єктів на окупованих територіях як складову гібридної війни, акцентуючи на необхідності захисту національної ідентичності. Сунгуровський М. у статті [7], опублікованій Центром Разумкова, аналізує, як російська пропаганда використовує культурні наративи для дестабілізації українського суспільства. Ці джерела висвітлюють безпекові аспекти культури, але не пов'язують їх безпосередньо з децентралізацією, що залишає простір для цього дослідження.

Міжнародний досвід децентралізації культури також є релевантним для України. У статті [14], опублікованій Вроцлавським інститутом культури, Ковалевський Є. описує, як Польща поєднує локальний культурний розвиток із державною координацією, що може слугувати прикладом для українських громад. Звіт Європейської комісії [12] підкреслює важливість балансу між місцевими ініціативами та національними стратегіями для забезпечення культурної безпеки. На нашу думку, ці публікації пропонують моделі, які можна адаптувати до українських реалій із урахуванням гібридних загроз.

Серед актуальних українських досліджень варто відзначити матеріал Міністерства культури та стратегічних комунікацій України [9], який аналізує

роль ОТГ у підтримці культури під час війни, вказуючи на проблеми з фінансуванням і координацією. Доповідь Центру Разумкова [10] звертає увагу на вразливість громад перед інформаційними атаками, що впливають на культурний простір. Крім того, стаття Гонюкової Л. та Дупешко-Джус Ю. [1] торкається ширшого контексту децентралізації, включаючи культурні аспекти.

Таким чином, аналіз джерел демонструє, що децентралізація культури та її взаємодія з гібридними загрозами залишаються недостатньо синтезованими у науковій літературі. Існуючі дослідження зосереджуються на окремих аспектах - адміністративних, фінансових чи безпекових, - але бракує комплексного підходу до балансу між локальним культурним розвитком і національною безпекою в умовах війни. Це підтверджує актуальність і новизну пропонованого дослідження, яке спрямоване на заповнення цієї прогалини.

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей реалізації державної політики децентралізації у сфері культури в умовах гібридних загроз та визначення шляхів забезпечення балансу між локальним культурним розвитком і національною безпекою в контексті повномасштабного вторгнення рф в Україну.

Застосована методологія і методи. Дослідження ґрунтується на системному підході до аналізу державної політики у сфері культури, що дозволяє комплексно оцінити взаємодію децентралізації та гібридних загроз, зокрема через поєднання аналітичного методу для вивчення нормативно-правової бази (Закону України «Про культуру» та Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад»), порівняльного аналізу досвіду культурної децентралізації в Україні та країнах ЄС (Польща), методу кейс-стаді для дослідження діяльності ОТГ з урахуванням їхнього культурного розвитку та вразливості до воєнних і пропагандистських впливів, а також статистичного методу, що забезпечує обґрунтованість висновків і рекомендацій щодо балансу між локальним розвитком і національною безпекою.

Виклад основного матеріалу. Як вже було наголошено, реформа децентралізації, започаткована в Україні у 2014 році, стала важливим етапом трансформації системи державного управління, спрямованим на підвищення автономії місцевих громад, що, зокрема, знайшло відображення у сфері культури.

Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 року [4] та Закону України «Про культуру» від 14 грудня 2010 року [5], об'єднаним територіальним громадам (ОТГ) було делеговано повноваження щодо управління закладами культури, фінансування локальних проєктів і визначення пріоритетів культурного розвитку.

Згідно з даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України (МКСК), до початку повномасштабного вторгнення рф у 2022 році понад 70% ОТГ розробили власні стратегії культурного розвитку, які охоплювали підтримку місцевих музеїв, бібліотек і фестивалів [3]. Зокрема, як

зазначається на порталі «Децентралізація», у 2020 році громади активно створювали культурні хаби та відновлювали занедбані об'єкти спадщини, такі як будинки культури [6]. Проте повномасштабне вторгнення РФ, розпочате 24 лютого 2022 року, суттєво змінило умови реалізації культурної політики. У прифронтових регіонах, таких як Донецька та Луганська області, культурна діяльність була згорнута через бойові дії та окупацію, тоді як у тиллових регіонах, зокрема на заході та в центрі країни, громади адаптували свої підходи до нових реалій. Наприклад, у звіті МКСК за 2024 рік [9] підкреслюється, що у 2023 році 45% ОТГ у тиллових зонах реалізували проєкти з цифровізації музеїв і проведення онлайн-фестивалів, спрямованих на збереження національної ідентичності. Водночас очевидно, що децентралізація виявила системні недоліки, зокрема нерівномірність доступу до ресурсів, залежність від місцевих бюджетів і слабку координацію з центральною владою, що ускладнює формування єдиної культурної політики в умовах війни.

Гібридна агресія Російської Федерації проти України, безумовно, має виразний культурний вимір, спрямований на підлив національної ідентичності та цілісності культурного простору. Звіт ЮНЕСКО «Damaged cultural sites in Ukraine» станом на грудень 2024 року фіксує знищення або пошкодження понад 500 об'єктів культурної спадщини, включно з музеями, театрами та пам'ятками архітектури, що стало наслідком російських обстрілів і окупації [13]. Зокрема, у Маріуполі було зруйновано Драматичний театр, а в Херсоні окупанти вилучили з музеїв українські експонати, замінивши їх на російські, що свідчить про цілеспрямовану політику культурної асиміляції. Окрім фізичного знищення, гібридні загрози охоплюють інформаційну війну та пропаганду. Як зазначає Сунгуровський М., РФ активно просуває наратив «русского мира», забороняючи українську мову та культуру на окупованих територіях [7]. Наприклад, у 2023 році на тимчасово окупованих територіях Запорізької області зафіксовано примусове впровадження російських навчальних програм у школах, що супроводжувалося знищенням україномовних книг. Звіт Українського інституту національної пам'яті (УІНП) за 2024 рік підтверджує, що культурна агресія є стратегічним інструментом РФ для дестабілізації України [2]. На нашу думку, ці дії особливо загострюють проблему в умовах децентралізації, коли громади мають обмежені ресурси для протидії подібним загрозам, що посилює ризик фрагментації культурного простору.

Децентралізація у сфері культури, безперечно, відкриває громадам можливості для реалізації локальних ініціатив, які відображають регіональну специфіку та потреби. Зокрема, у Вінницькій ОТГ у 2022 році було створено мережу культурних хабів, що об'єднали митців, молодь і громадські організації для проведення фестивалів і виставок. У Івано-Франківській ОТГ активно підтримується гуцульська культура через майстер-класи з традиційних ремесел і етнографічні фестивалі, що сприяє не лише культурному, а й туристичному розвитку. Згідно з даними МКСК за 2024 рік, у 2023 році 38% громад

реалізували щонайменше один культурний проєкт, спрямований на збереження місцевої спадщини [3]. Проте позитивні аспекти децентралізації супроводжуються суттєвими проблемами. По-перше, фінансування культури залишається недостатнім: за інформацією МКСК, у 2023 році середній бюджет на культуру в ОТГ становив лише 2% від загального, що не дозволяє повноцінно підтримувати інфраструктуру та проєкти. По-друге, координація між центральною владою та громадами є слабкою, що особливо помітно у прифронтових ОТГ Донецької області, де культурні заклади часто не отримують державної підтримки через логістичні труднощі та пріоритетність воєнних потреб. По-третє, вразливість перед гібридними загрозами посилюється відсутністю єдиної інформаційно-культурної стратегії [10]. З огляду на це, децентралізація, попри свої переваги, створює ризик фрагментації культурної політики, якщо не враховувати національні безпекові пріоритети.

Досвід конкретних громад ілюструє як позитивні, так і негативні наслідки децентралізації культури в умовах війни. Зокрема, Вінницька ОТГ у 2023 році реалізувала проєкт «Культурний код міста», залучивши місцевих митців до створення серії муралів і онлайн-виставок, що підвищило культурну активність у громаді. Цей проєкт отримав часткове фінансування від держави через грантову програму МКСК, що стало прикладом ефективної співпраці між рівнями влади. Аналогічно, у Хмельницькій ОТГ у 2024 році було відкрито цифровий музей, присвячений історії Поділля, який відвідали понад 10 тисяч осіб онлайн за перші три місяці. Натомість у прифронтових регіонах ситуація є протилежною. Наприклад, у Авдіївській ОТГ, до окупації у 2022 році, культурна діяльність була повністю припинена через обстріли та евакуацію населення, а місцевий будинок культури, що раніше був осередком громадського життя, був зруйнований у березні 2022 року. У Вугледарській ОТГ у 2022 році місцева бібліотека припинила роботу через брак фінансування та безпекові ризики. Очевидно, що ці приклади підкреслюють нерівномірність культурного розвитку в умовах децентралізації та війни, а також залежність громад від зовнішніх обставин і державної підтримки.

З огляду на викладене, для забезпечення балансу між локальним культурним розвитком і національною безпекою в умовах гібридних загроз доцільно запропонувати низку заходів. По-перше, створення міжрівневих координаційних рад із питань культури, до складу яких увійдуть представники МКСК, місцевих громад і громадських організацій, сприятиме розробці спільних стратегій і розподілу ресурсів із урахуванням регіональних особливостей. По-друге, розробка національної програми протидії гібридним загрозам у культурній сфері, яка включатиме моніторинг пропагандистських наративів і підтримку інформаційно-культурних кампаній на місцевому рівні, є необхідною умовою для зміцнення культурної безпеки. По-третє, збільшення державного фінансування локальних культурних проєктів через цільові гранти є критично важливим. Наприклад, у 2024 році МКСК виділило 50 млн грн на

підтримку культурних ініціатив в ОТГ, але цього недостатньо для покриття потреб понад 1400 громад [3]. По-четверте, впровадження освітніх кампаній для підвищення культурної свідомості громадян, особливо у прифронтових регіонах, може стати ефективним інструментом протидії пропаганді, що підтверджується рекомендаціями Центру Разумкова за 2024 рік [10]. На нашу думку, реалізація цих заходів дозволить посилити стійкість культурного простору України в умовах децентралізації та війни, забезпечивши гармонійне поєднання локального розвитку та національних інтересів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження продемонструвало, що державна політика децентралізації у сфері культури в Україні має значний потенціал для стимулювання локального розвитку, однак у контексті гібридних загроз і воєнного стану потребує суттєвих коректив для забезпечення гармонійного поєднання місцевих ініціатив із національною безпекою. Зокрема, аналіз засвідчив, що децентралізація сприяє активізації культурних процесів на рівні громад, дозволяючи адаптувати діяльність до регіональних особливостей і потреб, але водночас ускладнює координацію зусиль у протидії зовнішнім викликам. Очевидно, що гібридні загрози, які охоплюють як фізичний, так і інформаційний виміри, створюють ризики фрагментації культурного простору, особливо за умов недостатньої взаємодії між центральною владою та місцевими органами. На нашу думку, ключовими факторами успіху є посилення координаційних механізмів, розробка стратегій протидії гібридним впливам і вдосконалення ресурсного забезпечення культурної діяльності громад. Таким чином, запропоновані заходи здатні зміцнити стійкість культурної сфери, забезпечивши баланс між локальними і загальнодержавними пріоритетами в умовах сучасних викликів.

Перспективи подальших досліджень зумовлені необхідністю поглиблення розуміння взаємозв'язку між децентралізацією культури та безпековими аспектами в умовах тривалого конфлікту. Зокрема, доцільним є аналіз ролі цифрових технологій у розвитку культурної політики громад, що може сприяти збереженню ідентичності та розширенню доступу до культурних ресурсів. Крім того, важливим напрямом є вивчення потенціалу громад у процесі повоєнного відновлення культурної сфери, враховуючи необхідність адаптації до нових реалій. На нашу думку, порівняльний аналіз міжнародного досвіду децентралізації культури з урахуванням специфіки українського контексту може збагатити теоретичну базу та сприяти розробці ефективних стратегій. Також перспективним є дослідження впливу інформаційно-культурних ініціатив на стійкість громад перед гібридними загрозами, що дозволить оцінити їхню роль як інструменту національної безпеки. Отже, подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на створення комплексної політики, яка враховуватиме як локальні потреби, так і глобальні виклики сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гонюкова Л., Дупешко-Джус Ю. (2024). Нормативно-правове забезпечення гендерної політики на рівні територіальних громад в Україні: міжнародний аспект. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 19 (1). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-12/22>
2. Звіт Українського інституту національної пам'яті. 2024 р. URL: <https://uinp.gov.ua/pres-centr/novyny/ukrayinskyu-institut-nacionalnoyi-pamyati-vidzvituvav-pro-robotu-u-2023-roci>
3. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. Новини. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/>
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 13. Ст. 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
5. Про культуру : Закон України від 14 грудня 2010 року № 2778-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 24. Ст. 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
6. Розвиток культури в умовах децентралізації. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/culture>
7. Сунгуровський М. «Нова Україна у повоєнному світі». Центр Разумкова, 30 серпня 2022 р. URL: https://razumkov.org.ua/images/pdf/20220830_sungurovsky.pdf
8. Ткачук А. Чому, як, коли, на підставі чого готувати у громадах стратегію розвитку? URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19202>
9. 3 роки боротьби України проти російського агресора за свободу та національну ідентичність. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/3-roky-borotby-ukrayiny-proty-rosijskogo-agresora-za-svobodu-ta-naczionalnu-identychnist/>
10. Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2025/02/10/2024-January-RC.pdf>
11. Юрчишин В. Готовність до результатів виборів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/gotovnist-do-rezultativ-vyboriv>
12. Creative Europe CULTURE strand. Supporting and promoting Europe's culture sector. URL: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/creative-europe-culture-strand>
13. Damaged cultural sites in Ukraine. Звіт ЮНЕСКО. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco>
14. Diagnoza samorządowego pola wrocławskiej kultury za lata 2019-2023. Wrocławski Instytut Kultury. Wrocław 2023. URL: https://instytutkultury.pl/pdfviewer/diagnoza-samorzadowego-pola-wroclawskiej-kultury-za-lata-2019-2023/?auto_viewer=true#page=&zoom=page-fit&pagemode=none

Стаття надійшла до редакції 29.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.10.2024 р.

Bulavenko A. L.,

Postgraduate Student, Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: alenabulavenko@gmail.com <https://orcid.org/0009-0004-4622-0313>

PUBLIC POLICY OF CULTURAL DECENTRALIZATION IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS: THE BALANCE BETWEEN LOCAL DEVELOPMENT AND NATIONAL SECURITY

Annotation. The article is devoted to the study of the peculiarities of implementing the state decentralization policy in the field of culture in Ukraine in the context of hybrid threats and the full-scale invasion of Russia, which began in 2022. The problem is posed by the need to rethink cultural policy in the context of delegating powers to united territorial communities, which opens up opportunities for local development but at the same time creates challenges for preserving a single cultural space in the face of external threats. Hybrid aggression, which includes the physical destruction of heritage and information warfare, exacerbates the need for effective mechanisms for coordinating and protecting national identity.

It is demonstrated that the decentralization of culture is insufficiently covered in the scientific literature compared to the administrative or economic aspects of the reform, and the relationship with hybrid threats requires a deeper understanding. The purpose of the article is to identify ways to strike a balance between local cultural development and national security in wartime.

The study reveals the potential of decentralization to enhance cultural initiatives at the local level, but highlights the problems of insufficient funding, weak coordination, and uneven development between regions. Hybrid threats complicate these processes, increasing the risk of fragmentation of the cultural space. Measures to improve the policy are proposed, including the creation of coordination mechanisms, the development of programs to counteract hybrid influences, and the strengthening of resource support for communities. It is emphasized that the decentralization of culture can be effective if local and national priorities are integrated, and prospects for further research are related to the analysis of the role of digital technologies, post-war reconstruction, and information and cultural initiatives in strengthening the resilience of communities to hybrid threats.

Key words: *culture, decentralization, community, hybrid threats, local development, national security.*

REFERENCES

1. Goniukova, L., Dupesko-Jus, Y. (2024). Regulatory and legal support of gender policy at the level of territorial communities in Ukraine: international aspect. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 19 (1), 67–73. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-12/22> [in Ukrainian].
2. Report of the Ukrainian Institute of National Memory. (2024). URL: <https://uinp.gov.ua/pres-centr/novyny/ukrayinskyi-instytut-nacionalnoyi-pamyati-vidzvituvav-pro-robotu-u-2023-roci>
3. Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine. News. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/>
4. On Voluntary Amalgamation of Territorial Communities. (2015). Law of Ukraine of February 5, 2015, No. 157-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR)*, no. 13, p. 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
5. On culture. Law of Ukraine of December 14, 2010, No. 2778-VI. (2011). *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, no. 24, p. 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
6. Development of culture in the context of decentralization. *Decentralization*. URL: <https://decentralization.gov.ua/culture> [in Ukrainian].

7. Sungurovsky, M. (2022). New Ukraine in the Postwar World. Razumkov Center, August 30. 2022. URL: https://razumkov.org.ua/images/pdf/20220830_sungurovsky.pdf [in Ukrainian].
8. Tkachuk, A. Why, how, when, on what basis to prepare a development strategy in communities? URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19202> [in Ukrainian].
9. 3 years of Ukraine's struggle against the Russian aggressor for freedom and national identity. Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/3-roky-borotby-ukrayiny-proti-rosijskogo-agresora-za-svobodu-ta-naczionalnu-identychnist/> [in Ukrainian].
10. Ukraine: from war to peace and recovery. *Analytical Assessment*. Ukrainian Center for Economic and Political Studies named after A. Razumkov. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2025/02/10/2024-January-RC.pdf> [in Ukrainian].
11. Yurchyshyn, V. Readiness for the election results. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/gotovnist-do-rezultativ-vyboriv> [in Ukrainian].
12. Creative Europe CULTURE strand. Supporting and promoting Europe's culture sector. URL: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/creative-europe-culture-strand>
13. Damaged cultural sites in Ukraine. UNESCO report. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco>
14. Diagnoza samorządowego pola wrocławskiej kultury za lata 2019-2023. Wrocławski Instytut Kultury. Wrocław 2023. URL: https://instytutkultury.pl/pdfviewer/diagnoza-samorzadowego-pola-wroclawskiej-kultury-za-lata-2019-2023/?auto_viewer=true#page=&zoom=page-fit&pagemode=none

The article was received by the editors 29.09.2024.

The article is recommended for printing 30.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-45>

УДК 351

Жорницька Анастасія Ігорівна,

*аспірантка кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
<https://orcid.org/0009-0003-6305-5447>*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено перспективи та виклики цифровізації громадянського суспільства в Україні, зокрема на регіональному рівні. Визначено ключові аспекти впровадження цифрових технологій у сферу громадської активності, розглянуто вплив цифровізації на взаємодію між органами влади, громадськими організаціями та населенням. Особливу увагу приділено аналізу регіональних особливостей, які впливають на темпи та якість цифрових трансформацій. Також досліджено міжнародний досвід, зокрема приклади Естонії, Латвії, Швеції та Данії, які демонструють ефективність електронного врядування у зміцненні громадянського суспільства. Проаналізовано практики створення цифрової інфраструктури, розвитку цифрової грамотності та використання електронних платформ для залучення громадян до прийняття рішень. У статті запропоновано рекомендації для вдосконалення цифрових інструментів у регіональному контексті, що включають розвиток цифрової інфраструктури, подолання цифрової нерівності та впровадження освітніх програм для підвищення цифрової грамотності населення. Зроблено висновок, що інтеграція успішного міжнародного досвіду може сприяти ефективній цифровій трансформації громадянського суспільства в Україні.

Ключові слова: *цифровізація, громадянське суспільство, регіональний розвиток, цифрова нерівність.*

Постановка проблеми. Цифровізація стала не лише невід’ємною складовою сучасного суспільного розвитку, а й важливим інструментом адаптації до глобальних викликів. Військова агресія проти України, економічні кризи та пандемія COVID-19 спричинили значні зміни в структурі суспільних відносин.

Як цитувати: Жорницька А. І. Цифровізація громадянського суспільства: перспективи та виклики для регіонів України. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 656–664. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-45>

In cites: Zhornytska, A.I. (2024). Digitalization of civil society: prospects and challenges for the regions of Ukraine. *State Formation*, no. 2 (36), 656–664. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-45> [in Ukrainian].

© Жорницька А. І., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

У цьому контексті цифрові технології стають ключовими для забезпечення стійкості громадянського суспільства, сприяючи підвищенню прозорості діяльності органів влади, зміцненню довіри між суспільством та державою, а також розширенню можливостей для громадянської участі.

Особливого значення цифровізація набуває на регіональному рівні, де диспропорції у доступі до технологій, інфраструктури та ресурсів є найбільш відчутними. Регіони України потребують індивідуалізованих підходів до впровадження цифрових ініціатив, зокрема врахування місцевих соціальних, економічних та культурних особливостей. У таких умовах розробка ефективної державної політики цифровізації є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку громадянського суспільства.

Попри значний потенціал цифровізації, існує низка проблем, які уповільнюють її впровадження в Україні. Насамперед це стосується нерівномірного доступу до цифрових технологій між регіонами. У той час як великі міста демонструють значний прогрес у використанні інновацій, сільські райони та віддалені громади часто залишаються без доступу до швидкісного інтернету та базових цифрових послуг. Така нерівність обмежує можливості громадян брати участь у громадському житті через цифрові платформи.

Додатковою проблемою є низький рівень цифрової грамотності серед населення. Старше покоління та соціально вразливі групи населення часто не мають достатніх навичок для ефективного використання цифрових інструментів. Це створює бар'єри для їхньої участі у процесах прийняття рішень і посилює соціальну ізоляцію.

Окрім того, відсутність комплексної стратегії цифровізації громадянського суспільства на національному рівні ускладнює координацію між державними органами, громадськими організаціями та приватним сектором. Фрагментарність програм і проєктів призводить до недостатньої ефективності заходів, спрямованих на розвиток цифрових технологій у регіонах.

Питання кібербезпеки також залишається невирішеним. Недостатній рівень захисту персональних даних, що обробляються через цифрові платформи, може підірвати довіру громадян до електронного врядування. У той же час, ризики кібератак на державні сервіси загрожують функціонуванню критично важливих систем і платформ.

Окремої уваги потребує питання фінансування цифрових ініціатив у регіонах. Більшість громад стикається з обмеженими бюджетами, що не дозволяє їм інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури. Це вимагає залучення державної підтримки та міжнародних донорів для реалізації цифрових проєктів.

Таким чином, невирішеними залишаються такі ключові питання: подолання цифрової нерівності між регіонами, підвищення цифрової грамотності населення, забезпечення кібербезпеки, розробка єдиної стратегії цифровізації громадянського суспільства та створення фінансових механізмів підтримки цифрових ініціатив.

Метою дослідження є аналіз перспектив і викликів цифровізації громадянського суспільства в Україні, зокрема в регіональному контексті, а також розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових технологій для активізації громадянської участі.

Аналіз літературних джерел свідчить про наявність проблемних питань у напрямку цифровізації громадянського суспільства: Є. Бородін, Н. Піскоха, Г. Демошенко, О. Карпенко, Ж. Денисюк, В. Наместнік.

У дослідженні застосовано комплекс методів, що включає:

Системний підхід, який дозволяє вивчити взаємодію між органами влади та населенням у межах цифрових платформ.

Порівняльний аналіз, спрямований на дослідження міжнародного досвіду цифровізації громадянського суспільства.

Індуктивно-дедуктивний метод, що використовується для формулювання рекомендацій та узагальнення отриманих даних.

Цифровізація громадянського суспільства є невід'ємною складовою сучасного демократичного розвитку, яка суттєво впливає на всі аспекти суспільного життя. В Україні активно впроваджуються технології електронного врядування, які забезпечують взаємодію між громадянами та органами влади, підвищуючи прозорість, підзвітність і доступність державних послуг. Зокрема, однією з ключових ініціатив є мобільний застосунок та портал "Дія", який став символом цифрових трансформацій в Україні. Завдяки "Дії" громадяни можуть отримувати державні послуги онлайн, подавати електронні петиції, реєструвати бізнес, отримувати документи та брати участь у громадських ініціативах [3].

Система "Дія" також сприяє розвитку громадянського суспільства, оскільки спрощує доступ до інформації, необхідної для громадської активності. Наприклад, функції, пов'язані з електронним голосуванням чи збором підписів під петиціями, дозволяють громадянам безпосередньо впливати на прийняття рішень. Це є важливим кроком для подолання бар'єрів у комунікації між владою та громадянами, особливо у віддалених регіонах. Однак, навіть із такими досягненнями, існують виклики. Наприклад, не всі регіони України мають однаковий доступ до цифрової інфраструктури, а рівень цифрової грамотності населення значно варіюється.

Проблеми цифровізації також пов'язані з недостатнім фінансуванням, особливо в регіонах, де місцеві бюджети часто не здатні покривати витрати на впровадження нових технологій. У сільській місцевості іноді відсутній доступ до високошвидкісного інтернету, що обмежує використання навіть базових функцій електронного врядування. Важливо також зазначити, що рівень цифрової грамотності серед різних груп населення суттєво відрізняється. Молодь і мешканці великих міст більш активно використовують цифрові сервіси, тоді як старше покоління та мешканці сільської місцевості часто відчують труднощі з адаптацією до нових технологій.

Цифрова нерівність (англ. digital divide) є однією з ключових проблем сучасного інформаційного суспільства. Вона проявляється у значних розривів у

можливостях доступу до інформаційно-комунікаційних технологій між різними соціальними групами, регіонами або країнами. Цей розрив спричиняється як відсутністю доступу до базових цифрових засобів (телефонного зв'язку, інтернету, мобільного зв'язку), так і різницею у рівні цифрової грамотності.

Феномен цифрової нерівності включає як технічні аспекти, пов'язані з нерівним доступом до сучасних технологій, так і соціальні, що стосуються здатності людей використовувати ці технології у повсякденному житті. Цей розрив поглиблює існуючі економічні, соціальні та культурні дисбаланси, створюючи додаткові бар'єри для інтеграції окремих груп населення в сучасне суспільство [7].

В умовах України цифрова нерівність особливо помітна між міськими та сільськими громадами. У великих містах мешканці мають доступ до високошвидкісного інтернету та електронних послуг, тоді як у сільській місцевості часто відсутня навіть базова інфраструктура. Така ситуація ускладнює реалізацію національних програм цифровізації та обмежує участь громадян у цифрових ініціативах.

Для подолання цифрової нерівності в Україні доцільно: розвивати цифрову інфраструктуру, особливо у віддалених регіонах; проводити освітні програми з підвищення цифрової грамотності серед різних вікових та соціальних груп; впровадити державні програми підтримки локальних цифрових ініціатив; забезпечити рівний доступ до цифрових послуг через спрощення їх використання.

Проте в регіонах є успішний досвід регіональних цифрових ініціатив, а саме: проєкт "Digital Cherkasy", який демонструє, як цифровізація може сприяти розвитку місцевих громад навіть у складних умовах. Цей проєкт включає запровадження електронного документообігу, телемедицини та цифрової освіти, що суттєво покращує якість послуг для мешканців регіону. Подібні ініціативи мають бути підтримані на національному рівні для забезпечення рівного доступу до цифрових інструментів у всіх регіонах України [13].

Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки, затверджена Президентом України, визначає цифровізацію як один із ключових інструментів для розбудови громадянського суспільства. Цей документ передбачає впровадження електронних сервісів і платформ, які забезпечать ефективну взаємодію між владою та громадянами, а також підтримку ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності. Важливим напрямком є також розвиток цифрової інфраструктури, особливо у віддалених громадах, що сприятиме скороченню цифрової нерівності [13].

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що впровадження електронного врядування є ефективним інструментом для розвитку громадянського суспільства. Наприклад, у Естонії створено систему e-Estonia, яка дозволяє громадянам отримувати доступ до державних послуг онлайн, брати участь у виборах через інтернет та взаємодіяти з державними органами за допомогою цифрових платформ [6].

У Швеції та Данії активно використовуються портали відкритих даних, що забезпечують громадянам доступ до інформації про діяльність уряду, бюджетні витрати та екологічні показники. Такі ініціативи сприяють підвищенню довіри до влади, зростанню прозорості та залученню громадян до прийняття рішень. Для України важливо врахувати цей досвід та адаптувати його до національних реалій з урахуванням специфіки регіонального розвитку [18].

Досвід Латвії у впровадженні цифрових технологій може слугувати прикладом для України. У звіті "Going Digital in Latvia" від OECD відзначено успішність цифрових трансформацій у цій країні. Латвія досягла прогресу у створенні цифрової інфраструктури та наданні електронних послуг, що сприяє зменшенню цифрової нерівності та залученню громадян до державних процесів. Одним із ключових досягнень є доступ до високошвидкісного інтернету навіть у віддалених регіонах, що допомагає подолати цифровий розрив. Латвія також активно впроваджує освітні програми для розвитку цифрових навичок у населення, що дозволяє ефективно використовувати електронні послуги та брати участь у суспільному житті [17].

Вказаний досвід може бути корисним для України, особливо щодо розвитку цифрової інфраструктури та створення освітніх ініціатив для підвищення цифрової грамотності. Інтеграція цих елементів у національну стратегію цифровізації сприятиме доступності державних послуг та активнішій участі громадян у демократичних процесах.

Подальша цифровізація громадянського суспільства в Україні має значний потенціал для посилення демократичних процесів. У перспективі важливо:

1. Створити єдину національну платформу електронного врядування, яка об'єднуватиме всі державні сервіси та забезпечуватиме зручний доступ до них.
2. Розробити програми фінансової підтримки регіональних цифрових ініціатив, зокрема у сільській місцевості.
3. Організувати масштабні освітні кампанії для підвищення цифрової грамотності населення, орієнтовані на різні вікові та соціальні групи.
4. Інвестувати у розвиток інфраструктури, зокрема розширення доступу до високошвидкісного інтернету в регіонах.
5. Забезпечити надійний захист персональних даних та створити механізми запобігання кібератакам, аби зміцнити довіру до цифрових технологій.

Цифровізація громадянського суспільства є важливою складовою трансформаційних процесів, які забезпечують сталий розвиток демократії, прозорість державного управління та соціальну інтеграцію. Проведений аналіз свідчить про значний потенціал цифрових технологій в активізації громадянської участі, підвищенні доступності державних послуг та зміцненні взаємодії між владою і суспільством. Яскравим прикладом успішного впровадження цифрових рішень є платформа "Дія", яка не лише спрощує адміністративні процедури, а й відкриває нові можливості для громадянської активності [3].

Однак, результати дослідження також виявляють низку викликів, які стримують ефективне впровадження цифровізації в Україні. Найбільш гострою проблемою залишається цифрова нерівність, яка проявляється у нерівному доступі до цифрових послуг між різними регіонами та соціальними групами. Наприклад, у сільській місцевості відсутність інфраструктури часто унеможливорює використання навіть базових цифрових послуг, що значно знижує рівень участі громадян у суспільному житті. Ця проблема ускладнюється недостатнім рівнем цифрової грамотності серед населення, особливо серед старших вікових груп та вразливих категорій.

Фінансові обмеження також відіграють важливу роль у гальмуванні цифровізації. Регіональні бюджети не завжди можуть забезпечити необхідні ресурси для розвитку цифрової інфраструктури, а наявність державних грантових програм залишається обмеженою. Крім того, недостатня увага до кібербезпеки та захисту персональних даних може підірвати довіру громадян до цифрових платформ і обмежити їхнє використання.

З огляду на це, можна зробити висновок, що подальший розвиток цифровізації в Україні має базуватися на системному підході, який враховує специфіку регіонів та потреби їхніх громад. Пріоритетними завданнями є створення регіональних стратегій цифровізації, які інтегрують локальні ініціативи з національними програмами, а також забезпечення фінансової підтримки проєктів, спрямованих на подолання цифрової нерівності. Особлива увага має бути приділена освітнім заходам, які підвищують рівень цифрової грамотності та сприяють залученню громадян до використання цифрових інструментів.

Успішна реалізація цих заходів не лише сприятиме розвитку громадянського суспільства, а й зміцнить позиції України як інноваційної держави, здатної адаптуватися до глобальних змін. Розробка інтегрованих рішень у сфері цифровізації, які враховують міжнародний досвід та національні реалії, стане ключем до подолання викликів і формування інформаційного суспільства, орієнтованого на потреби кожного громадянина.

Подальші дослідження у даному будуть нагальним за такими напрямками:

- Розробка регіональних стратегій цифровізації. Кожен регіон України має свої унікальні соціально-економічні та інфраструктурні умови. Це потребує створення індивідуальних планів цифрового розвитку, які враховують локальні особливості та потреби громад.

- Фінансова підтримка цифрових ініціатив у регіонах. Важливо запровадити державні субсидії та грантові програми для підтримки локальних проєктів, спрямованих на розвиток цифрової інфраструктури та послуг.

- Залучення міжнародних інвесторів та донорів. Враховуючи обмежені можливості державного бюджету, необхідно розширювати співпрацю з міжнародними організаціями, які підтримують проєкти цифровізації у країнах, що розвиваються.

- Підвищення цифрової грамотності населення. Проведення тренінгів, курсів та інформаційних кампаній, спрямованих на розвиток навичок користування цифровими інструментами, є ключовим кроком для розширення участі громадян у цифровому суспільстві.

- Інтеграція сільських громад у цифровий простір. Забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету у сільській місцевості є необхідним для скорочення цифрової нерівності між містами та селами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 18.12.2024 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
2. European Commission. Digital transformation in civil society. Brussels, 2021. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC133342/JRC133342_01.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
3. Міністерство цифрової трансформації України. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 16.10.2024).
4. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 16.10.2024).
5. World Bank. Citizen Engagement. Washington, D.C., 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/citizen-engagement> (дата звернення: 17.10.2024).
6. Офіційний сайт e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/story/> (дата звернення: 18.10.2024).
7. Енциклопедичний словник з державного управління / За ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2010. 477 с.
8. Цифровізація за межами обласних центрів: виклики та рішення. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/digitization-beyond-regional-centers> (дата звернення: 17.10.2024).
9. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни / Т. Королюк, А. Королюк. URL: <https://wuwr.pl/sppae/article/view/16417> (дата звернення: 18.10.2024).
10. Діджиталізація – нові можливості чи крах реальності? URL: <https://lysty.net.ua/digitaliz/> (дата звернення: 20.10.2024).
11. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: указ Президента України від 27.09.2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23> (дата звернення: 20.10.2024).
12. Затвердження проєкту «Цифрова Черкащина» на 2022–2024 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-proekt-cifrova-cherkashchina-na-20222024-roki> (дата звернення: 20.10.2024).
13. Стартував проєкт із цифровізації Черкащини» – Digital Cherkasy. інтернет-стаття. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/startuvav-proekt-iz-tsifrovizatsii-cherkashchini-digital-cherkasy> (дата звернення: 21.10.2024).
14. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 4.
15. Карпенко О. В., Денисюк Ж. З., Наместнік В. В. та ін. Цифрове врядування / за ред. О. В. Карпенко. Київ, 2020.

16. Кожен другий українець, який отримував е-послуги, використовував Дію – результати соціопитування. інтернет-стаття. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/kozhenn-druhiukrainets-iaki-otrymuvav-e-posluhy-vykorystovuvav-diiu-rezultaty-sotsopytuvannia> (дата звернення: 23.10.2024).
17. OECD Reviews of Digital Transformation. Going Digital in Latvia. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/going-digital-in-latvia_0cf1d1d6/8eec1828-en.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
18. OECD Digital Government Studies. Digital Government Review of Sweden: Towards a Data-Driven Public Sector. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/digital-government-review-of-sweden_7917ba3f/4daf932b-en.pdf (дата звернення: 23.10.2024).

Стаття надійшла до редакції 25.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 26.11.2024 р.

Zhornytska A. I.,

*Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Civil Service,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0003-6305-5447>*

DIGITALIZATION OF CIVIL SOCIETY: PROSPECTS AND CHALLENGES FOR THE REGIONS OF UKRAINE

Annotation. The article examines the prospects and challenges of digitalizing civil society in Ukraine, with a particular focus on the regional level. It identifies key aspects of implementing digital technologies in civic activities and analyzes their impact on interactions between government authorities, civil organizations, and citizens. Emphasis is placed on regional disparities in access to digital infrastructure and resources, which significantly affect the pace and quality of digital transformations. The analysis highlights the importance of addressing these challenges to ensure equitable and inclusive digital development across the country.

International experience from Estonia, Latvia, Sweden, and Denmark is studied to provide valuable insights into effective e-governance practices. Examples include Estonia's comprehensive e-governance system, Latvia's initiatives to bridge the digital divide, and the use of open data platforms in Sweden and Denmark to enhance transparency and citizen engagement. These examples demonstrate the potential of digital technologies to strengthen civil society and foster democratic participation.

The article also explores practical measures such as the development of digital infrastructure, targeted educational programs to enhance digital literacy, and the implementation of user-friendly online platforms to encourage citizen involvement in decision-making processes. Recommendations are provided for overcoming regional digital disparities, promoting technological accessibility, and creating a cohesive strategy for digital transformation.

The findings conclude that integrating successful international practices, combined with tailored solutions that consider Ukraine's unique regional characteristics, can significantly contribute to the effective digital transformation of civil society. By addressing the challenges of the digital divide, enhancing the capacity for civic engagement, and fostering collaboration between stakeholders, Ukraine can create a robust and inclusive framework for the sustainable development of its civil society in the digital era.

Keywords: *digitalization, civil society, regional development, digital divide.*

REFERENCES

1. On electronic identification and electronic trust services: Law of Ukraine vid 18.12.2024 № 2155-VIII. (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> [in Ukrainian].
2. European Commission. Digital transformation in civil society. Brussels. (2021). URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC133342/JRC133342_01.pdf (accessed: 15.10.2024).
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Portal "Diia" URL: <https://diia.gov.ua> (accessed: 16.10.2024) [in Ukrainian].
4. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. (2024). Paris. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (accessed: 16.01.2025).
5. World Bank. Citizen Engagement. (2020). Washington, D.C. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/citizen-engagement> (accessed: 17.10.2024).
6. Official website of e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/story/> (accessed: 18.10.2024).
7. Kovbasiuka, Yu.V., Troshchynskoho, V.P., Surmina, Yu.P. (Eds.). (2010). Encyclopedic Dictionary of Public Administration. Kyiv: National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. URL: <https://nadu.edu.ua> [in Ukrainian].
8. Tsyfrovi transformatsii za mezhamy oblasnykh tsentriv: vyklyky ta rishennia. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/digitization-beyond-regional-centers> (accessed: 17.10.2024). [in Ukrainian].
9. Koroliuk, T., Koroliuk, A. Digitalization of Local Self-Government in Ukraine: Potential and Challenges in the Time of War. URL: <https://wuwr.pl/sppae/article/view/16417> (accessed: 18.10.2024) [in Ukrainian].
10. Didzhytalizatsiia – novi mozhlyvosti chy krah realnosti? URL: <https://lysty.net.ua/digitaliz/> (accessed: 20.10.2024) [in Ukrainian].
11. Natsionalna stratehiia spryannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021–2026 roky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27.09.2021 № 487/2021. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021> (accessed: 20.10.2024) [in Ukrainian].
12. Zatverdzhennia proiektu "Tsyfrova Cherkashchyna" na 2022–2024 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-proekt-cifrova-cherkashchina-na-20222024-roki> (accessed: 20.10.2024) [in Ukrainian].
13. Startuvav proiekt iz tsyfrovizatsii Cherkashchyny – "Digital Cherkasy." URL: <https://thedigital.gov.ua/news/startuvav-proekt-iz-tsifrovizatsii-cherkashchini-digital-cherkasy> (accessed: 21. 10.2024) [in Ukrainian].
14. Borodin, Ye., Piskokha, N., Demoshenko, H. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsii mistsevoho samovriaduvannia. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. T. 9. no. 4. [in Ukrainian].
15. Karpenko, O.V., Denysiuk, Zh.Z., Namestnik, V.V., et al. (2020). Digital governance. Kyiv. URL: <https://library.nadu.ua> [in Ukrainian].
16. Kozhen druhoi ukrainets, yakyi otrymuval e-posluhy, vykorystovuvav Diia – rezultaty sotsopytuvannia. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/kozen-druhiukrainets-iakyi-otrymuval-e-posluhy-vykorystovuvav-diiu-rezultaty-sotsopytuvannia> (accessed: 23.10.2024) [in Ukrainian].
17. OECD Reviews of Digital Transformation. Going Digital in Latvia. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/going-digital-in-latvia_0cf1d1d6/8eec1828-en.pdf (accessed: 23.10.2024).
18. OECD Digital Government Studies. Digital Government Review of Sweden: Towards a Data-Driven Public Sector. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/digital-government-review-of-sweden_7917ba3f/4daf932b-en.pdf (accessed: 23.10.2024).

The article was received by the editors 25.10.2024.

The article is recommended for printing 26.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-46>

УДК 351

Загнойко Вадим Миколайович,*аспірант 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: vzahnoiko@gmail.com**<https://orcid.org/0000-0002-1954-3000>*

ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ПРОЦЕСИ ВНУТРІШНЬОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті розглянута роль комунікацій у публічному управлінні під час кризових подій. Проаналізовано сучасні дослідження, які відображають останні зміни у сприйнятті громадськістю основних каналів комунікації з публічною владою та отримання оперативної інформації. Визначено: інформування громадськості разом із поясненням вчинених дій, та сприянням й посиленням інституційних дій, та сприянням обговоренню ідей – як основні завдання комунікацій у публічному управлінні. Виокремлено типи цифрових комунікацій, які нині набули широкого практичного застосування органами публічної влади. Акцентовано увагу на прикладах ефективного використання цифрових каналів комунікації представниками міжнародної гуманітарної спільноти, включно із використання соціальних медіа. З’ясовано, що ефективність комунікаційної взаємодії з внутрішньо переміщеними особами залежить від розробки інформаційних стратегій, які відповідають специфіці кожної фази кризової ситуації, а також від забезпечення цілісності та точності інформації. Відзначено, що відповідний комунікативний процес в системі публічного управління є запорукою для підтримки належного рівня інформованості громадян в умовах кризи. Наголошено, що ефективні кризові комунікації дозволяють органам влади оперативно реагувати на виклики, ознайомлювати населення з важливою інформацією та отримувати від громадськості зворотний зв’язок. Проаналізований досвід інших країн із застосуванням органами публічної влади використання соціальних медіа. Представлено ініціативи щодо удосконалення комунікативної взаємодії між органами публічної влади, організаціями гуманітарної сфери та внутрішньо переміщеними особами в умовах тривалих системних криз.

Ключові слова: *публічне управління, комунікація, інформація, взаємодія, гуманітарні організації, ВПО.*

Як цитувати: Загнойко В. М. Вплив комунікацій в публічному управлінні на процеси внутрішнього переміщення: виклики та перспективи. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 665–680. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-46>

In cites: Zahnoiko, V.M. (2024). The impact of communication in public administration on internal displacement processes: challenges and prospects. *State Formation*, no. 2 (36), 665–680. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-46> [in Ukrainian].

© Загнойко В. М., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. В умовах тривалого збройного конфлікту на території України проблема адаптації внутрішніх мігрантів на нових територіях набуває все більшого значення. Навесні 2014 року, з початком бойових дій, українське суспільство вперше гостро зіткнулося з викликами, пов'язаними з внутрішньою міграцією. Анексія Криму та масштабні бойові дії на Донбасі змусили понад 1,5 мільйона українців залишити свої домівки та шукати прихисток у безпечніших регіонах країни. Саме в той час перед публічною владою постав абсолютно новий виклик, пов'язаний з виникненням нової категорії громадян: внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Через вісім років після тих трагічних подій повномасштабне військове вторгнення спричинило нову хвилю вимушеної міграції – як всередині країни, так і за її межі. Інтенсифікація бойових дій, руйнування життєво важливих об'єктів цивільної інфраструктури та численні атаки на населені пункти призводили до постійних змін чисельності та складу ВПО.

Згідно з оцінками Міжнародної організації з міграції в Україні проживають 3 555 000 ВПО і 4 294 000 осіб, які повернулися до звичного місця проживання. Найбільше ВПО проживає у Дніпропетровській (14%) і Харківській (12%) областях. Найбільша частка ВПО походить з Донецької області (28%). Найбільший потік переміщень у межах області зберігається в Херсонській (93%), Донецькій (86%), Запорізькій (85%) та Харківській (83%) областях [1].

Хоча бойові дії тривають вже понад два роки, і люди, які безпосередньо зазнали наслідків війни, і громади, що приймають переселенців, й надалі стикаються із комплексом складних та взаємопов'язаних викликів. Прирік переселенців до громад по всій країні створив додатковий тиск на місцеві бюджети та соціальну інфраструктуру. Ці чинники формують численні виклики та проблеми, які ВПО і мешканці територій, що їх приймають, повинні долати разом. І з-поміж цих викликів значної ваги набуває необхідність побудови сучасних, ефективних та доступних каналів комунікації органів публічної влади та внутрішніх мігрантів.

Слід зазначити сталу тенденцію із набуття все більшої популярності таких форм масової комунікації як мережа Інтернет та соціальні мережі. Із кожним роком вони стають все більш ефективним і незамінним комунікаційним каналом. Це зумовлює необхідність стратегічного планування розвитку представництва органів публічного управління у соціальних мережах. Використання соціальних медіа сприяє прозорості діяльності публічної влади, формуванню позитивного іміджу, а також налагодженню ефективного зворотного зв'язку. У світі соціальні мережі уже стали ключовим каналом комунікації публічної влади і громадян. У вітчизняному публічному управлінні їх використання є відносно новим явищем, яке рік у рік набуває популярності. Саме тому розгляд зазначеної проблематики набуває особливої актуальності та потребує детального вивчення.

Численні дослідження та приклади використання соціальних мереж у публічному управлінні, як позитивні, так і негативні, свідчать про наявність значної кількості можливостей та питань, які потребують вирішення, щодо ефективності та оптимізації їхнього застосування. Проблема полягає у необхідності розуміння, які саме канали взаємодії є найбільш ефективними для досягнення конкретних цілей у публічному управлінні. Важливо також визначити ключові чинники впливу на ефективність комунікації через соціальні мережі та наявні ресурси і можливості їхнього розвитку та удосконалення. Ці питання набувають надзвичайної важливості та високої актуальності в умовах швидких технологічних змін та зростання очікувань громадян щодо прозорості та доступності комунікаційних каналів публічної влади. Ця стаття спрямована на аналіз ролі публічної влади та міжнародної гуманітарної спільноти у комунікації з внутрішніми мігрантами, визначення її основних каналів та оцінку ефективності (в тому числі і через використання соціальних мереж). Метою дослідження є дослідження досвіду міжнародної гуманітарної спільноти, розробка рекомендацій щодо оптимального використання комунікаційних каналів у публічному управлінні, що сприятиме покращенню якості державного управління та підвищенню довіри громадян до державних установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптації та соціального захисту внутрішньо переміщених осіб досліджували такі науковці, як В. Антонюк, О. Балуська, О. Балакірєва, Н. Гусак, С. Дерев'янка, А. Дяченко, Т. Семигіна, З. Спринська. На дослідженні проблематики ефективної комунікації у публічному управлінні спрямовували свої зусилля такі науковці як Р. Войтович, Н. Грицяк, В. Гошовська, О. Крутий, С. Соловійова, Т. Топольницька.

В останні роки у фокусі досліджень залишається питання використання новітніх технологій у діяльності органів публічної влади. Зокрема, розробкою цієї проблеми висвітлена у працях таких науковців, як Г. Кириченко, В. Малімон, В. Ніжегородцев, Н. Новікова, Н. Фролова та ін. Зокрема, у цьому напрямку актуалізується необхідність дослідження можливостей використання соціальних мереж для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. Окремі аспекти означеної проблеми висвітлено у працях таких науковців, як: Л. Бойко, С. Васьків, І. Лопатченко та інші.

Окрім згадуваних авторів, аналіз розвитку соціальних мереж і моделей комунікації проводили вітчизняні дослідники: С. Афанасьєв, С. Дука, В. Іноземцев, Н. Моїсєєв та ін. Проблеми розвитку соціальних мереж досліджувалися багатьма іноземними дослідниками: Й. Бенклером, С. Блеком, П. Гілленом, П. Дойлем.

У своєму дослідженні «News and misinformation consumption: A temporal comparison across European countries» [13] група дослідників: Anees Baqir, Alessandro Galeazzi, Fabiana Zollo – зазначають: «Інтернет та соціальні мережі змінили інформаційний ландшафт, демократизувавши доступ до контенту та його виробництво. Забезпечуючи легкий доступ до інформації, ці платформи також можуть виступати каналами поширення дезінформації, створюючи

серйозні суспільні виклики. Щоб розв'язати цю проблему, необхідно розуміти моделі споживання новин і розгадати складнощі інформаційного середовища в Інтернеті».

Виклад основного матеріалу. Сучасні глобальні та регіональні кризи, з-поміж яких найбільш руйнівними за своїми наслідками та впливом на суспільство є воєнні конфлікти, так само як і економічна нестабільність та природні катаклізми, значною мірою спричинили збільшення масштабів внутрішнього переміщення населення. В Україні ця проблема набула особливої гостроти внаслідок військової агресії, що змусила мільйони людей залишити свої домівки у пошуках безпечних місць, захисту прав і свобод та через втрату засобів для існування. У цьому контексті комунікація між органами публічного управління та внутрішньо переміщеними особами (ВПО) стає ключовим інструментом забезпечення соціальної стабільності, інтеграції та підтримки постраждалих.

Ефективна комунікація у сфері публічного управління відіграє важливу роль у реагуванні на багатогранні виклики, з якими стикаються ВПО. Вона має за мету забезпечення оперативного інформування населення про доступ до ресурсів, наявні програми допомоги, норми права та можливості працевлаштування. Також вона має слугувати підвищенню рівня довіри до органів публічної влади та підтримці суспільної солідарності в умовах кризових ситуацій.

Однак, попри значний потенціал, існують численні виклики, що ускладнюють комунікацію з ВПО. До них належать недостатня цифрова грамотність певних верств населення, мовні та культурні розбіжності, а також необхідність підвищення ефективності координації як між органами публічної влади та представниками гуманітарної спільноти, так і між зазначеними інституціями та внутрішніми мігрантами. Наявні проблеми створюють ризики викривлення інформації, її несвоєчасного донесення або втрати контакту з окремими групами населення.

Перспективи покращання комунікаційних процесів у цьому напрямі пов'язані з розвитком інноваційних технологій, таких як цифрові платформи для зворотного зв'язку, інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси та використання соціальних мереж для таргетованої комунікації. Крім того, іншим важливим завданням публічного управління є підготовка фахівців, здатних адаптувати управлінські інструменти до умов кризового середовища, яке постійно зазнає змін.

Понад десять років тому наша держава вперше гостро відчула проблеми та виклики, пов'язані з набуттям певною кількістю громадян статусу внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Зростання кількості збройних конфліктів і насильства, яке сталося протягом останніх років, призвели до того, що на кінець 2023 року кількість ВПО, згідно з даними Центру моніторингу внутрішньо переміщених осіб (IDMC), у всьому світі сягнула 75,9 мільйона людей [16].

Згідно з оцінками Міжнародної організації з міграції, в Україні проживають 3 555 000 ВПО і 4 294 000 осіб, які повернулися до звичного місця проживання [17]. Фактично, майже кожен двадцятий вимушений мігрант у світі є українцем.

Внаслідок тенденцій останніх років Данська рада у справах біженців (DRC) прогнозує у своєму дослідженні, додаткове збільшення кількості вимушених мігрантів на 6,8 мільйона осіб до кінця 2025 року (без урахування міграції населення внаслідок бойових дій в Газі). Відповідно до прогнозу, кількість вимушених переселенців мала збільшитися на 3,7 мільйона до кінця 2024 році та ще на 3,1 мільйона – у 2025 році. 80% з цих 6,8 мільйона осіб, як очікується, будуть переміщені всередині своїх країн [14].

Оскільки більшість переміщених осіб, як очікується, складатимуть саме ВПО, питання надання їм допомоги та доступу до задоволення їхніх базових потреб вимагатиме спільних зусиль і взаємодії органів публічної влади та представників гуманітарної сфери, як на субнаціональному, так і на місцевому рівнях.

Розглядаючи подальші перспективи України у сфері гуманітарного реагування, безперечно, слід брати до уваги досвід інших країни, масштаби гуманітарних криз в яких, у часовому та кількісному вимірах, зіставні з українськими. Так, беручи до уваги досвід Сирії, бойові дії на території якої тривали з 2011 року і практично до кінця 2024 року, можна простежити певні тенденції щодо динаміки надходження гуманітарної допомоги населенню країни. Відповідно до даних Всесвітньої організації охорони здоров'я (WHO), фінансування гуманітарних заходів у сфері охорони здоров'я в цій країні скоротилося більш ніж на 27% з 2022 по 2023 рік і, як очікується, скоротиться, щонайменше на 30%, у 2024 році [18].

Саме тому в часи складних викликів та гуманітарних криз, роль публічної влади у комунікації з міжнародними гуманітарними організаціями та внутрішньо переміщеними особами набуває все більшого значення. Від ефективності такої комунікації залежить успішність гуманітарних заходів та здатність забезпечити необхідну підтримку та захист внутрішньо переміщеним особам. І люди, які безпосередньо постраждали від війни, і громади, що приймають вимушених переселенців, стикаються із комплексом складних і взаємопов'язаних викликів. Приплив переселенців у громади по всій країні створив додатковий тиск на місцеві бюджети й соціальну інфраструктуру. Це створює численні виклики та ускладнення, на які публічна влада, міжнародні гуманітарні організації, ВПО і громади, що їх приймають, намагаються реагувати разом.

Для отримання інформації щодо основних каналів, через які варто будувати комунікацію з представниками суспільства, були використані дані досліджень Громадянської мережі ОПОРА [9]. Останнє таке дослідження було проведено методом телефонних інтерв'ю (computer-assisted telephone interviews, CATI) на основі випадкової вибірки мобільних телефонних номерів

(із випадковою генерацією телефонних номерів та подальшим статистичним зважуванням). Воно тривало з 6 травня до 4 червня 2024 року із залученням 2011 респондентів, що мешкають у всіх регіонах України (крім АР Крим). Опитування проводилося серед громадян України віком від 18 років, які на момент опитування проживали на її території в межах, які контролювала влада України до 24 лютого 2022 року. До вибірки не увійшли мешканці територій, тимчасово не підконтрольних владі України до 24 лютого 2022 року (АР Крим, м. Севастополь, окремі райони Донецької та Луганської областей), а також громадяни, які виїхали за кордон після 24 лютого 2022 року.

Як зазначають автори дослідження: «На третій рік повномасштабного вторгнення Росії в Україну перегляд новин, стеження за повітряними тривогами, обстрілами, змінами ситуації на фронті, в політиці й економіці стали рутиною для багатьох українців. Однак засилля дезінформації й інформаційно-психологічних спецоперацій, недовіра до державних медіамайданчиків і пошук правдивої інформації спонукають громадян змінювати свої звички та шукати нові платформи для отримання новин.

Українській владі й громадянському суспільству критично важливо розуміти особливості медіаспоживання різних аудиторій. Будь-які політики боротьби з дезінформацією, спроби поширення правдивих новин та офіційних звернень будуть неефективними, якщо відбуватимуться не на тих платформах, де суспільство справді споживає інформацію» [9].

Зазначене дослідження аналізує зміну вподобань у споживанні новин серед українців у період з 2022 до 2024 року. У роботі представлено статистичні дані про використання різних джерел інформації, таких як соціальні мережі, телебачення, інтернет, радіо та друковані ЗМІ, з акцентом на їхню динаміку в умовах тривалого військового конфлікту. Дані дослідження, на нашу думку, можуть сформувати базис для побудови ефективних комунікаційних стратегій у публічному управлінні.

Як було зазначено вище, у контексті тривалого збройного конфлікту в Україні медіаспоживання населення зазнає суттєвих змін. Особливу увагу привертає роль різних каналів інформації, які по-різному сприймаються різними соціальними групами. Телебачення, соціальні мережі, інтернет-ресурси (без урахування соціальних мереж), радіо та друковані ЗМІ складають основний перелік джерел, які українці використовують для отримання новин. Ці канали мають як свої сильні сторони, так і певні обмеження, що вимагає комплексного аналізу їхньої ролі в сучасних умовах.

Телебачення залишається одним із найпопулярніших джерел інформації, особливо серед старших вікових груп. У 2024 році 66,7% респондентів відзначили, що отримують новини через цей канал. Телебачення забезпечує доступ до інформації в режимі реального часу та залишається ключовим засобом комунікації в кризових ситуаціях, особливо у регіонах із обмеженим доступом до інтернету. Проте молодше покоління все рідше звертається до цього медіа, віддаючи перевагу цифровим платформам.

Радіо та друковані ЗМІ займають менш значущі позиції серед джерел новин. Лише 28,4% респондентів користуються радіо, переважно у транспорті або в умовах, де інші засоби зв'язку недоступні. Друковані видання, які зазначили 15,7% опитаних, залишаються популярними серед старших людей або у регіонах із низьким рівнем диджиталізації. Проте їхня загальна популярність продовжує знижуватися.

Інтернет-ресурси, не пов'язані із соціальними мережами, використовують 61,2% опитаних. Це джерело інформації забезпечує доступ до офіційних даних, аналітичних матеріалів і тематичних сайтів, які залишаються важливими для людей, що шукають перевірену та структуровану інформацію.

Серед усіх каналів інформації соціальні мережі стали абсолютними лідерами за популярністю у 2024 році. Для отримання новин та оперативної інформації їх використовують 76,6% українців, що засвідчує ключову роль цих медіа у сучасному інформаційному просторі.

Серед усіх каналів інформації соціальні мережі стали абсолютними лідерами за популярністю у 2024 році. Їх використовують 76,6% українців для отримання новин, що свідчить про їхню панівну роль у сучасному інформаційному просторі. Найпоширенішими інформаційними платформами, з-поміж соціальних медіа, й надалі залишаються Telegram, YouTube і Facebook.

Telegram, який використовують 78,1% респондентів, став головним каналом для оперативного інформування, особливо враховуючи довготривале кризове середовище. Ця платформа надає можливість швидко отримувати новини, екстрені повідомлення та важливу аналітику, що робить її незамінною для інформування населення в умовах кризових ситуацій. Наприклад, Telegram-канали, орієнтовані на регіональні новини, або певні спільноти на окремих територіях, надають локалізовану інформацію про безпеку, гуманітарну допомогу та екстрені оголошення, що слугує підвищенню рівня довіри серед користувачів.

YouTube, який 61,2% користувачів сприймає як основний канал одержання інформації, виконує роль платформи, що пропонує широкі можливості для створення та поширення контенту. Велика кількість українських журналістів і громадських діячів активно використовують цей канал для публікації відеоматеріалів, які пояснюють складні теми у доступній формі. Крім того, YouTube дозволяє аудиторії взаємодіяти з авторами контенту через коментарі та обговорення, що створює ефект залучення та стимулює активність споживачів інформаційного продукту.

Facebook із 57,8% зберігає популярність серед старших користувачів завдяки соціальній складовій та обговоренням актуальних подій. Ця платформа часто використовується для створення груп підтримки, обміну досвідом та інформацією, пов'язаною з локальними ініціативами. Наприклад, громадські об'єднання у Facebook створюють простори для обговорення гуманітарних питань, збору коштів чи організації волонтерської допомоги, що робить цю мережу важливим інструментом для консолідації суспільства.

Детальний аналіз вікових та регіональних відмінностей у споживанні соціальних мереж підтверджує їхню універсальність. Молодь віком 18-29 років демонструє найвищий рівень активності у соціальних мережах (92,2%), використовуючи їх не лише для отримання новин, а й для участі в онлайн-кампаніях і створення контенту. Водночас старші групи частіше комбінують соціальні мережі із телебаченням і друкованими виданнями, що дозволяє їм отримувати збалансовану інформацію.

Також варто зазначити, що західні та центральні регіони України вирізняються найбільшим рівнем використання соціальних мереж (78% та 77,8% відповідно). Натомість у східних регіонах телебачення залишається джерелом новин, яке домінує (65,6%), що відображає особливості регіонального медіаспоживання та доступності цифрових платформ.

Отримані результати засвідчують процеси трансформації інформаційного простору України у 2023-2024 роках. Соціальні мережі й надалі стають основним джерелом отримання інформації ключової важливості та новин. Окремо слід відзначити платформи Telegram, YouTube та Facebook, які швидко адаптуються до сучасних інформаційних викликів. Водночас телебачення та інші традиційні медіа зберігають свою роль, особливо серед старших груп населення.

Порівняймо зазначені дані з актуальним досвідом інших країн.

Дослідження Pew Research Center “Social Media and News Fact Sheet”[19] наочно демонструє, що у 2024 році цифрові джерела посіли провідні місця у «інформаційному раціоні» американців, а соціальні мережі відіграють у ньому ключову роль, особливо для молоді. Загалом трохи більш ніж половина дорослого населення США (54%) стверджують, що вони принаймні іноді отримують новини з соціальних мереж, і ця цифра помірно зростає протягом останніх декількох років.

Facebook і YouTube випереджають усі інші соціальні мережі як джерела, з яких американці регулярно отримують новини. Близько третини дорослого населення США стверджують, що регулярно отримують новини з кожного з цих двох мереж.

Менша частка американців регулярно послуговується для отримання новини з Instagram (20%), TikTok (17%) або X, раніше відомої як Twitter (12%).

Близько половини користувачів TikTok (52%) кажуть, що регулярно отримують новини з цієї мережі, порівняно з 43% у 2023 році і лише 22% у 2020 році. Також зросла частка користувачів, які використовують для отримання новин YouTube та Instagram.

Цифрові пристрої є найпоширенішим способом отримання новин для американців, хоча більшість (63%) принаймні іноді дізнаються новини з телебачення. Частка американців, які часто дізнаються новини з телебачення, залишається досить стабільною протягом останніх кількох років і зараз становить 33%.

Набагато рідше американці звертаються до радіо та друкованих видань, як до джерел новин. У 2024 році лише 26% дорослого населення США зазначили, що часто або іноді отримують новини з друкованих видань, що є найнижчим показником за всю історію подібних опитувань.

Відповідаючи на запитання, через які канали вони вважають за краще отримувати оперативну інформацію, 58% американців відповіли, що надають перевагу цифровому пристрою, що набагато більше, ніж частка тих, хто обрав телебачення (32%), радіо (6%) або друковані видання (4%).

Розглянуті дані наголошують на необхідності розробки багатоканальних комунікаційних стратегій, які враховують різноманітність медіаспоживання серед різних вікових та регіональних груп населення.

З огляду на вищевикладене, хотілося б звернутися до ефективного досвіду використання соціальних мереж недержавними міжнародними організаціями, а саме агенціями ООН, що функціонують в Україні.

Наразі найбільшою соціальною мережею є Facebook. Ця мережа почала працювати 4 лютого 2004 року як спільнота для студентів деяких американських університетів. Станом на грудень 2018 року аналітики компанії стверджували, що їхня мережа має понад 2,3 млрд активних користувачів. Станом на березень 2023 року таких користувачів було вже 2,94 млрд.

За даними «Посібника з використання соціальних мереж» [1], розробленого Департаментом преси та публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні [15], на початковому етапі мережа була створена для того, щоб об'єднати окремих людей у віртуальному просторі, проте сьогодні її активно використовують організації, компанії, впливові особи й політики як майданчик, де можна розповісти про себе і свою діяльність, а також стати більш відкритими і доступними для інших.

Як було зазначено вище, для розв'язання проблеми, порушеної у цій роботі, ми розглянемо досвід провідних структурних підрозділів Організації Об'єднаних Націй, які функціонують в Україні. Якщо проаналізувати спільний Звіт Міжнародної організації з міграції, Товариства Червоного Хреста в Україні та Управління ООН з координації гуманітарних справ за 2024 рік, ми побачимо, що з-поміж найбільших п'яти надавачів багатоцільової грошової допомоги в Україні присутні 3 Агенції ООН різного спрямування діяльності [13].

Аналіз використання цими представниками міжнародної гуманітарної спільноти можливостей Facebook дозволяє нам сформулювати та узагальнити наступні статистичні дані (табл. 1).

Як ми бачимо, наведена вище таблиця наочно демонструє значні обсяги охоплення цільової аудиторії, а отже, і є прикладом ефективності використання Facebook, як важливого інструменту комунікації міжнародних неурядових організацій в Україні.

Для ілюстрації подальшого розгляду порушеної проблеми, проаналізуємо актуальні сторінки Facebook Всесвітньої продовольчої програми ООН в Україні [20] та Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні [21].

Таблиця 1. – Кількість підписників у Facebook деяких структур ООН в Україні
Table 1. – Number of Facebook followers of some UN structures in Ukraine

<i>Назва організації</i>	<i>Мета діяльності в Україні і світі</i>	<i>Кількість підписників у Facebook</i>
Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA)	Фонд ООН у галузі народонаселення є провідною агенцією ООН, яка зосереджує свою роботу у сфері гендерної рівності, репродуктивного здоров'я та розбудови потенціалу молоді.	24,0 тис.
Міжнародна організація з міграції (IOM)	Міжнародна організація з міграції (МОМ) є частиною системи ООН як провідна міжурядова організація, що підтримує гуманну та впорядковану міграцію для загального блага. МОМ працює в Україні з 1996 року.	39,0 тис.
Агентство ООН у справах біженців (UNHCR)	Є глобальною міжурядовою організацією, яка присвячує свою діяльність порятунку життів, захисту прав і створенню кращого майбутнього для біженців, внутрішньо переміщених осіб та осіб без громадянства.	43,0 тис.
Програма розвитку ООН (UNDP)	ПРООН працює у більш ніж 170 країнах і територіях, допомагаючи долати бідність та зменшити нерівність та дискримінацію. Ми допомагаємо країнам розвивати політики, лідерські навички, партнерства, інституційні можливості та розбудовувати стійкість, щоб зберегти досягнуті здобутки в сфері розвитку.	48,0 тис.
Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) в Україні [21]	ЮНІСЕФ працює у 190 країнах і територіях для охоплення найуразливіших дітей та молоді, які найбільше потребують допомоги.	1,8 млн.
Всесвітня продовольча програма ООН (WFP)[20]	Всесвітня продовольча програма ООН є гуманітарною організацією, яка рятує життя людей у надзвичайних ситуаціях та надає харчову допомогу задля миру та процвітання людей, які оговтуються від збройних конфліктів, стихійних лих та наслідків зміни клімату.	2,0 млн.

Слід зазначити, що всі Агенції ООН, включені до порівняння, мають схожу побудову інтернет-комунікації в Україні. Всі вони мають офіційний вебсайт, на якому містяться посилання на Facebook, Instagram, YouTube та X (Twitter).

Але така значні здобутки в охопленні цільової аудиторії в Україні є наслідком наступних підходів до формування та інформаційного наповнення сторінок організації:

– Сторінки, які ми аналізуємо містять актуальну інформацію, орієнтовану на конкретного отримувача допомоги, тобто інформацію про те, де і як саме конкретна людина може вирішити свої нагальні питання;

– Наведена інформація оновлюється та доповнюється декілька разів на тиждень, що утримує підписників на сторінці та слугує збільшенню їхньої кількості;

– Відповідальні за ведення сторінок спеціалісти з комунікацій ретельно працюють над наповнення сторінки різноплановим контентом, як-то: відео, мультфільми, корисні посилання, пам'ятки, поради тощо.

– Наповнення сторінок свідчать про легкість для відвідувачів отримання зворотного зв'язку. Багато звернень отримують оперативні відповіді з боку організацій.

– Сторінки наповнені особистими історіями та прикладами, інтерв'ю людей, які опинилися у скрутні та отримали допомогу. Такі приклади формують позитивний імідж організацій, демонструють прозорість організаційних процесів та заохочують представників цільових груп звертатися до сторінки.

– Враховуючи спрямування діяльності згадуваних Агенцій, сторінки наповнені в тому числі і контентом для дітей: мультфільмами, яскравими картинками, відео з героями відомих фільмів тощо. Отже згадувані організації активно будують комунікацію і зі своїми наймолодшими підопічними.

– Зазначені сторінки містять значну кількість корисних посилань: довідкова інформація, поради батькам, довідники для дітей, які допоможуть у навчання і багато іншого.

– На високому рівні побудована взаємодія з партнерами (іншими агенціями ООН, недержавними організаціями і владою). Взаємні посилання на інформацію на події, новини та спільні заходи підвищує увагу цільових груп до сторінки.

– Окрім того, організації приділяють увагу політиці запобігання шахрайству, що так само певною мірою підвищує довіру до наповнення їх сторінок.

Окрім зазначених важливих факторів, така значна кількість дописувачів офіційних сторінок організацій також свідчить про системне мислення керівництва, стратегічне планування та застосування декількох комунікаційних каналів для зв'язків з цільовими групами.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Приклад інших країн, які, на жаль, роками потерпають від бойових дій, доводить, що найбільш ефективними щодо внутрішньо переміщених осіб є комунікативні стратегії, які базуються на розумінні наступних факторів.

По-перше, проблему внутрішньо переміщених осіб слід розглядати крізь призму стратегічного планування. Цьому слугує в тому числі й «Стратегія державної політики з питань внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження оперативного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки» [7], яка «спрямована на вдосконалення державної політики у сфері внутрішнього переміщення громадян України, а також здійснення державою всіх належних та

доступних заходів для розв'язання проблем та мінімізації негативних наслідків, пов'язаних з внутрішнім переміщенням».

По-друге, питання ВПО не повинні розглядатися як тимчасові. Досвід інших країн наочно доводить, що навіть по закінченні воєн, збройних конфліктів, певна кількість громадян не повертаються до своїх домівок з цілого ряду причин. Отже, слід розглядати цю ситуацію не тільки, як елемент кризи, але і як можливість для громад, які надали вимушеним мігрантам прихисток, отримати додаткові ресурси та рушійні сили для розвитку.

По-третє, як ми зазначали вище, з одного боку, у своїх прогнозах провідні міжнародні гуманітарні організації передбачають зростання кількості вимушених переселенців у найближчі роки, з іншого боку, через певний проміжок часу міжнародна допомога для нашої країни з високою долею ймовірності буде зменшуватися. Отже, такі перспективи також повинні бути враховані в ході стратегічного планування.

По-четверте, в умовах обмеженості ресурсів значною мірою зростає значення раціонального та ефективного їх використання. Цьому слугує розвиток практик створення програмного забезпечення та розвиток комунікативної взаємодії із широким залученням соціальних мереж для оперативного обміну інформацією між гуманітарними організаціями, і такими організаціями та державою з метою координації зусиль з всебічного і оперативного інформування ВПО з обов'язковим застосуванням механізмів зворотного зв'язку.

І, по-п'яте, широке залучення до співпраці та відкритого діалогу саме ВПО дозволить суттєво підвищити результативність та ефективні розв'язання наявних проблем.

Враховуючи викладене вище, максимально ефективним і надалі виглядає продовження тристороннього діалогу публічної влади, гуманітарної спільноти та ВПО, який би включав інформаційну підтримку такої взаємодії, що передбачає надання інформації про права, можливості, доступні ресурси та джерела допомоги для внутрішньо переміщених осіб із якнайширшим використанням сучасних комунікативних каналів; широке залучення до участі у прийнятті рішень, щодо покращання рівня життя та добробуту внутрішніх мігрантів, власне, самих ВПО та удосконалення інструментів інтерактивної комунікації, як невіддільної частини створення можливостей для комунікативної взаємодії з внутрішньо переміщеними особами.

Саме тому розвиток зазначених комунікаційних каналів поряд з узгодженою з інститутами публічної влади реалізацією стратегій держави та міжнародних гуманітарних організацій сприятимуть як у реагуванні на виклики сьогодення, так і у повоєнній відбудові України. А отриманий досвід і систематизація напрацювань за цими напрямками, безумовно, допоможуть багатьом залученим до сфер публічного управління та гуманітарного реагування в усьому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Департамент преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні: Посібник з використання соціальних мереж. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/wp-content/uploads/2020/09/Working-with-Social-Media-Compendium-UKRAINIAN-AUGUST-2020-FOR-PUBLICATION.pdf>
2. Заяць О. Роль соціальних мереж у публічному управлінні та адмініструванні: канали взаємодії та їх ефективність. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3 (28). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.308214](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.308214)
3. Крутий О. М., Лопатченко І. М. Стратегічні комунікації у публічному управлінні в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19083>
4. Лопатченко І. М. Застосування соціальних мереж як сучасного механізму взаємодії органів влади і громадськості. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*. 2018. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_6
5. Лопатченко І. М. Сучасні медійні технології як дієвий механізм взаємодії органів влади і громадськості. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 1. С. 146–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2019_1_26
6. Михайловська О. В. Теоретичні аспекти комунікаційної взаємодії в науці публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 4. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.20.04.043>
7. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках : Розпорядж. каб. Міністрів України від 07.04.2023 р. № 312-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>
8. Редчук Р. О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Т. 33, № 1. С. 419 – 424. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/13>
9. Результати дослідження Громадської мережі ОПОРА: Медіаспоживання українців: Третій рік повномасштабної війни. URL: <https://www.oporaua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhyvannya-ukrayinciv-tretyi-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-25292>
10. Фармхаус П. Р. Соціальні мережі як інструмент комунікації держави з громадянами: аналіз проблем та шляхів оптимізації. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2023. Т. 34, № 6. С. 169–174. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/27>
11. Фролова Н. В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_12
12. Управління ООН з координації гуманітарних справ: Україна-2024: Огляд надання багатоцільової грошової допомоги. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=%20eyJrIjojNmZiYWRhNDYtZWJhZC00MTUyLWJiNzEtYTZlNzZmM2I3YzhhIiwidCI6IjBmOWUzNWRiLTU0NGYtNGY2MC1iZGNjLTVIYTQxNmU2ZGM3MCIsImMiOjh9&pageName=ReportSection>
13. Baqir Anees, Galeazzi Alessandro, Zollo Fabiana. News and misinformation consumption: A temporal comparison across European countries. (2024). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302473>
14. Danish Refugee Council. Global Displacement Forecast 2024. URL: https://pro.drc.ngo/media/ivvjqetf/240313_global_displacement_forecast_report_2024_final.pdf
15. European Union Advisory Mission for Civilian Security Sector Reform Ukraine (EUAM Ukraine): URL: <https://www.euam-ukraine.eu/ua/>
16. Internal Displacement Monitoring Centre. 2024 Global Report on Internal Displacement. URL: <https://www.internal-displacement.org/global-report/grid2024/>

17. International Organization for Migration: Ukraine: Internal Displacement Report – General Population Survey, Round 18 (October, 2024). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-0>
18. World Health Organization: Unprecedented number of Syrians in need of aid after 13 years of war. URL: <https://www.emro.who.int/media/news/unprecedented-number-of-syrians-in-need-of-aid-after-13-years-of-war.html#:~:text=Media%20centre-,Unprecedented%20number%20of%20Syrians%20in%20need%20of%20aid%20after%2013,of%20health%20assistance%20in%20Syria.>
19. Pew Research Center. Social Media and News Fact Sheet. URL: <https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/social-media-and-news-fact-sheet/>
20. UNICEF Ukraine. Офіційна сторінка Facebook. URL: https://www.facebook.com/UNICEFUkraine/?locale=uk_UA
21. World Food Programme. Офіційна сторінка Facebook. URL: https://www.facebook.com/WFPinUkraine/?locale=uk_UA

Стаття надійшла до редакції 09.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 10.10.2024 р.

Zahnoiko V. M.,

Postgraduate Student at the Department of Public Policy,

Education and Research Institute of Public Administration

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: vzahnoiko@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1954-3000>

THE IMPACT OF COMMUNICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION ON INTERNAL DISPLACEMENT PROCESSES: CHALLENGES AND PROSPECTS

Annotation. The article examines the role of communications in public administration during crisis events. The author analyses modern research that reflects recent changes in the public's perception of the main channels of communication with public authorities and obtaining operational information. It is determined that informing the public, along with explaining the actions taken, and promoting and strengthening institutional actions, and facilitating the discussion of ideas are the main tasks of communications in public administration. The types of digital communications that are currently widely used by public authorities are highlighted. Attention is focused on examples of effective use of digital communication channels by representatives of the international humanitarian community, including the use of social media. It is found that the effectiveness of communication interaction with internally displaced persons depends on the development of information strategies that meet the specifics of each phase of the crisis situation, as well as on ensuring the integrity and accuracy of information. It is noted that an appropriate communication process in the public administration system is a key to maintaining an adequate level of public awareness in a crisis. It is emphasized that effective crisis communications allow the authorities to respond promptly to challenges, familiarize the population with important information and receive feedback from the public. The author analyses the experience of other countries of using the social media. Initiatives to improve communication interaction between public authorities, humanitarian organisations and internally displaced persons in the context of long-term systemic crises are presented.

Keywords: *public administration, communication, information, interaction, humanitarian organizations, IDPs.*

REFERENCES

- 679

17. International Organization for Migration (2024). Ukraine: Internal Displacement Report – General Population Survey, Round 18 (October 2024). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-0>
18. World Health Organization (2024). Unprecedented number of Syrians in need of aid after 13 years of war. URL: <https://www.emro.who.int/media/news/unprecedented-number-of-syrians-in-need-of-aid-after-13-years-of-war.html#:~:text=Media%20centre-,Unprecedented%20number%20of%20Syrians%20in%20need%20of%20aid%20after%2013,of%20health%20assistance%20in%20Syria>
19. Pew Research Center. Social Media and News Fact Sheet. URL: <https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/social-media-and-news-fact-sheet/>.
20. UNICEF Ukraine. Facebook official page. URL: https://www.facebook.com/UNICEFUkraine/?locale=uk_UA
21. World Food Programme. Facebook official page. URL: https://www.facebook.com/WFPinUkraine/?locale=uk_UA

The article was received by the editors 09.09.2024.

The article is recommended for printing 10.10.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-47>
УДК 351.77(477)

Замчій Сергій Володимирович,
аспірант 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: szamchiy@gmail.com <https://orcid.org/0009-0000-3357-0980>

РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У статті досліджуються засади реалізації проєктів інноваційного розвитку та цифровізації системи охорони здоров'я в Україні в умовах європейської інтеграції, здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення і обґрунтовано застосування методичних підходів та інструментів реалізації інноваційних проєктів цифрового розвитку системи охорони здоров'я, а також окреслені напрями їх удосконалення у середньостроковій перспективі в умовах європейської інтеграції.

Обґрунтовано, що реалізація інноваційних проєктів цифрового розвитку системи охорони здоров'я в Україні значно підсилює прогрес у цій галузі на шляху її системної модернізації та потребує комплексного підходу, що стосується формування відповідної цифрової екосистеми з урахуванням збільшення фінансування та вдосконалення ресурсно-технологічної і нормативно-правової бази, включаючи приділення особливої уваги підвищенню кваліфікації персоналу та подальшому безперервному розвитку медичних працівників.

Доведено, що перспективи е-здоров'я в Україні пов'язані з підвищенням ефективності функціонування системи охорони здоров'я з урахуванням кращих міжнародних і європейських практик реалізації інноваційних соціально-інвестиційних проєктів, забезпеченням транспарентності і нульової толерантності до корупційних проявів, що дозволить суб'єктам середовища відповідної системи швидко та своєчасно забезпечувати збір максимально достовірної медичної інформації, уникати додаткових витрат ресурсів.

Ключові слова: *цифрова трансформація, цифровізація охорони здоров'я, інноваційні проєкти цифрового розвитку, європейська інтеграція, досвід Європейського Союзу, Європейський простір даних про здоров'я, EHDS.*

Як цитувати: Замчій С. В. Реалізація інноваційних проєктів цифрового розвитку системи охорони здоров'я в умовах Європейської інтеграції. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 681–694. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-47>

In cites: Zamchiy, S.V. (2024). Implementation of innovative projects for digital development of the healthcare system in the context of European integration. *State Formation*, no. 2 (36), 681–694. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-47> [in Ukrainian].

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у різні сфери життя, зокрема в охорону здоров'я. Україна, як частина глобального світу, активно реагує на ці виклики, розробляючи та впроваджуючи інноваційні проекти цифрового розвитку системи охорони здоров'я. Останнім часом відбулися значні зрушення у цифровій трансформації охорони здоров'я, враховуючи досвід країн Євросоюзу [5; 21; 22; 25]. Зокрема, було впроваджено ЕСОЗ на інституціональному рівні, продовжується удосконалення єдиної платформи для обміну медичними даними, підвищується рівень цифрової готовності, долаються проблеми з захистом персональних даних. Також, було ініційовано низку програм, спрямованих на покращення якості медичних послуг, оптимізацію управління ресурсами та забезпечення доступності медичної допомоги для населення. У даній статті розглядаються основні напрями, досягнення та виклики, пов'язані з реалізацією проектів цифрового розвитку системи охорони здоров'я в Україні.

Цифрова охорона здоров'я (Digital health) є одним із ключових пріоритетів стратегії розвитку системи охорони здоров'я країн Європейського Союзу [5; 21; 22; 25], що обумовлено необхідністю підвищення ефективності медичного обслуговування, забезпечення рівного доступу до медичної допомоги та адаптації до нових викликів, таких як старіння населення та пандемії. У рамках стратегії «Європейський простір даних охорони здоров'я» (European Health Data Space) країни Європейського Союзу активно впроваджують інноваційні проекти, спрямовані на інтеграцію цифрових технологій у систему охорони здоров'я [22]. Розвиток цифрової охорони здоров'я в країнах Європейського Союзу здійснюється шляхом реалізації програм і проектів, зокрема з метою подальшого удосконалення Європейського простору даних про здоров'я (EHDS), який з 2020 року є частиною екосистеми охорони здоров'я Європейського Союзу, що спрямований на створення безпечного та захищеного середовища для обміну даними про здоров'я та уніможливлення несанкціонованого доступу до них за межами Європи. Його цілі включають сприяння дослідженням, персоналізованій медицині та інноваціям в охорону здоров'я [22].

Одним із ключових ініціатив Європейського Союзу є формування Європейського простору даних охорони здоров'я (EHDS), який передбачає інтеграцію спеціалізованих медичних даних у єдину цифрову платформу. Це дозволяє країнам-членам обмінюватися референтною медичною інформацією, що сприяє покращенню якості діагностики та лікування [5; 21; 22; 27]. У своєму наступному довгостроковому бюджетному плануванні Європейський Союз планує стратегічно розподілити кошти для стимулювання цифрової трансформації охорони здоров'я. В узагальненому спектрі інвестицій в новітні технологічні сфери, фінансові кошти планується спрямовувати у напрямі п'ятиох ключових секторів: високопродуктивні обчислення, штучний інтелект, кібербезпека та довіра, передові цифрові навички та забезпечення широкого

використання та розгортання цифрових технологій в економіці та суспільстві, що передбачає у т.ч. інвестувати в інноваційні проєкти цифрового розвитку охорони здоров'я [19].

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 411 “Деякі питання електронної системи охорони здоров'я” [3], розроблено, визначено та затверджено “Порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я”, що являє собою діяльність з використанням електронних інформаційних ресурсів у сфері охорони здоров'я та забезпечення оперативного доступу основних суб'єктів системи: медичних працівників та пацієнтів до них, що спрямовано на покращення такої взаємодії. У цій Концепції під електронною охороною здоров'я (eHealth) слід розуміти екосистему відносин учасників середовища системи охорони здоров'я країни, які базуються на ефективному та безпечному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на підтримку системи охорони здоров'я. Поняття “електронна система охорони здоров'я”, “електронна медична інформаційна система” та інші терміни вживаються в значенні, наведеному як у зазначеній постанові Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 411 “Деякі питання електронної системи охорони здоров'я” [3], так і в Законі України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення” [10], інших нормативно-правових актах.

Зазначене вище свідчить про те, що система охорони здоров'я в Україні переживає важливий етап цифрової трансформації, спрямований на підвищення якості та доступності медичного обслуговування та надання медичних послуг. Ключовим фактором успіху цих перетворень є активна реалізація інноваційних проєктів, які сприяють впровадженню сучасних технологій та методів лікування. При цьому, інноваційні проєкти цифрового розвитку системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції за визначенням є соціально-інвестиційними, оскільки по перше – поєднують технологічність з інвестиціями в найдорожче – здоров'я людини, шляхом трансформації значущої для здоров'я населення ідеї у створення корисних для суспільства організаційно-управлінських, технічних і технологічних рішень та / або інноваційних продуктів. В узагальненому вимірі, соціальний проєкт уособлює певну сукупність технічних, технологічних, управлінських та організаційних рішень та відповідних дій, які мають просторово-часові та ресурсні обмеження і передбачають змін у функціонуванні та розвитку системи охорони здоров'я. Усе це передбачає цілеспрямоване вкладання ресурсів, зокрема фінансових, матеріальних, людських, для отримання запланованого результату і досягнення певних цілей у чітко визначені терміни, розраховані як правило на середньострокову перспективу в умовах невизначеності.

Усе викладене актуалізує питання дослідження засад реалізації проєктів інноваційного розвитку та цифровізації системи охорони здоров'я в Україні в умовах європейської інтеграції, що є одним із чинників для забезпечення сталого розвитку країни у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел, що відображають проблемні питання реалізації державної політики цифрового розвитку системи охорони здоров'я в Україні в умовах європейської інтеграції висвітлено у працях українських науковців. Серед дослідників, які приділяли увагу проблематиці інформатизації, функціонування та розвитку електронної охорони здоров'я в Україні заслуговують на увагу наукові праці О. Мінцера, який одним з перших актуалізував питання формування концептуальних засад інформатизації та розвитку електронної охорони здоров'я України [8]. Як зазначає О. Пунда, Д. Арзянцева, Н. Захаркевич, електронна система охорони здоров'я має охопити всі сфери надання медичних послуг, зокрема сферу “військової” та “відомчої медицини”. Адміністрування системою, очевидно, має перебувати під державним контролем. Важливим елементом надійного функціонування електронної системи охорони здоров'я має стати підготовка медичного персоналу до роботи з базами даних [15].

Акценти на процеси діджиталізації в медичній сфері, визначення перспективних та інноваційних напрямів розвитку діджиталізації в Україні відповідно до сучасних реалій, з урахуванням європейського досвіду запровадження міжнародних інформаційних стандартів, у т.ч. питання правового забезпечення інтеграційних аспектів діджиталізації в охорону здоров'я висвітлено в публікації Шлапко Т.В., Старинський М.В., Миргород-Карпова В., Висоцький А., Шеін Д. під назвою «Правове забезпечення трансформації сфери охорони здоров'я у світлі медичної реформи з огляду на євроінтеграційні процеси» [17].

Систематизація теоретичного матеріалу, нормативної бази, організаційних і методичних підходів, що стосуються базових аспектів цифровізації та цифрової трансформації охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції зроблена колективом укладачів методичних рекомендацій “Базові аспекти цифровізації та цифрової трансформації охорони здоров'я” С. Гордійчук, М. Кірячок, С. Грищук, Л. Сікорака, О. Волошенюк, Д. Соколовська, О. Звінчук, Г. Алехандренко до вивчення освітнього компонента “Основи медичної інформатики”, що підготовлені у межах виконання грантової програми з розвитку цифрових компетентностей працівників охорони здоров'я та здобувачів медичної та фармацевтичної освіти за підтримки проєкту Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) “Підтримка реформи охорони здоров'я” та враховані у даній публікації [1].

Віддаючи належне проведеним дослідженням та методичним підходам і зважаючи на реалії сьогодення, доцільно більше уваги приділити процесу цифровізації системи охорони здоров'я і медичної галузі України в умовах євроінтеграції з урахуванням трансформації нормативно-правової бази і стратегії її розвитку. Зважаючи на це, дослідження засад реалізації інноваційних проєктів цифрового розвитку системи охорони здоров'я в контексті забезпечення євроінтеграційних прагнень України видаються вельми актуальними.

Метою статті є аналіз нормативно-правового забезпечення і обґрунтування методичних підходів та інструментів реалізації інноваційних проєктів цифрового розвитку системи охорони здоров'я та окреслення напрямів їх удосконалення в умовах європейської інтеграції.

Методологічний інструментарій, що використовувався для вирішення поставленої у статті мети, включає в себе застосування теоретичного і системного підходу, концептуального і функціонально-інтеграційного підходів. Застосовано комплекс методів і прийомів: системного, функціонального, інституційного, інформаційно-аналітичного, нормативно-правового аналізу.

Виклад основного матеріалу. Проблеми системи охорони здоров'я, які вже сьогодні потребують вирішення полягають у її низькій технологічності і ефективності, що характеризується, насамперед: несвоєчасністю та нестандартизованістю інформації, складними комунікативними процесами між закладами охорони здоров'я в межах адміністративно-територіальних утворень, а також основними дієвими учасниками системи – медичними працівниками і пацієнтами, що відбивається диспропорціями у медичному обслуговуванні на різних рівнях медичної допомоги і до нераціонального використання медичних ресурсів у закладах охорони здоров'я, інших проблемах, зокрема з об'єктивністю достовірної статистичної інформації, що потребують змін з позиції впливу на ефективність системи охорони здоров'я.

Ключовими цілями реалізації Концепції розвитку електронної охорони здоров'я є формування організаційно-правових, техніко-технологічних умов для інноваційного розвитку е-здоров'я в Україні, що має здатність підвищити якість і доступність медичного обслуговування, ефективність управління та використання ресурсів, забезпечити достатній рівень поінформованості [13]. До пріоритетних напрямів цифрового розвитку системи охорони здоров'я відносять розвиток електронної охорони здоров'я, зокрема впровадження якісних і доступних електронних сервісів в системі охорони здоров'я [12].

Розуміючи складність перетворень, все ж таки слід констатувати, що на сьогодні в Україні вже спостерігається позитивна динаміка у сфері реалізації інноваційних проєктів охорони здоров'я. Так, активізується впровадження нових технологічних рішень, розробка сучасних інформаційних систем, телемедичних технологій, новітніх методів лікування і діагностики. Серед найбільш успішних прикладів використання проєктного підходу у реформування системи охорони здоров'я пропонуємо розглянути створення державного підприємства “Електронне здоров'я” та зосередити увагу на впровадженні електронної системи охорони здоров'я eHealth, концепція якої була адаптована з міжнародної практики, що сформувалася ще на межі ХХ і ХХІ століття, у т.ч. європейського досвіду [18; 20; 23; 24; 26], яка передбачає створення єдиного інформаційно-технологічного і комунікаційного простору, що було і є корисним як державним інституціям, так і ключовим суб'єктам правовідносин в системі охорони здоров'я.

Державне підприємство «Електронне здоров'я» утворено, згідно з наказом МОЗ України від 14 грудня 2017 року № 1597 у якості компоненту розбудови охорони здоров'я, яка поєднує реєстри закладів охорони здоров'я, медичних працівників і пацієнтів для розробки об'єктивних рішень на основі достовірних, постійно оновлюваних даних. Державне підприємство «Електронне здоров'я» є головним розробником технічного ядра eHealth в Україні (eHealth – це електронна система охорони здоров'я, яка забезпечує передавання та обмін медичної інформації та виконання програми гарантій здоров'я для населення) і є, по суті, центром експертизи та платформою, де будуть розміщені як проєкти інформатизації, так і різні цифрові інструменти в галузі охорони здоров'я. Якщо подивитися на систему eHealth з середини, то вона складається з: основної центральної бази (адміністратора Електронного здоров'я) та інформаційних медичних електронних систем [6; 16]. Останнім часом, в українській охороні здоров'я відбуваються значні системні зрушення та цифрові трансформації. Схвалено декілька ключових нормативних актів, що спрямовані на регулювання процесів цифрової трансформації в галузі охорони здоров'я. Кабінетом Міністрів України прийнято постанову № 411 від 25 квітня 2018 р. про деякі питання електронної системи охорони здоров'я, яка визначає порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я [3]. Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1671 від 28 грудня 2020 р. схвалено Концепцію розвитку електронної охорони здоров'я [13]. У констатуючій частині цього документу здійснено аналіз поточного стану цифрової трансформації охорони здоров'я, окреслено проблеми, що потребують особливої уваги, а також шляхи та способи їх вирішення, визначено мету і терміни досягнення поставлених цілей розвитку електронної охорони здоров'я, здійснено огляд нормативного, організаційного, управлінського, технічного та ресурсного забезпечення розвитку електронної охорони здоров'я, що дало змогу визначити результати реалізації Концепції, які слід очікувати у середньостроковій перспективі.

Згідно з концепцією розвитку електронної системи охорони здоров'я e-Health [13], екосистема e-Health в Україні є складною системою електронних і програмних продуктів, які взаємодіють на різних рівнях. Тепер її можна умовно розділити на такі області застосування, які складаються з двох компонентів, як: центральна база даних та електронні медичні інформаційні системи. Електронне здоров'я (eHealth) – це система взаємоприйнятних інформаційних зв'язків між усіма суб'єктами охорони здоров'я, заснована на застосуванні технологій з використанням цифрових інструментів [6, 16].

Закони України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [9], «Про державні фінансові гарантії охорони здоров'я населення» [10], постанови Кабінету Міністрів України № 411 від 25 квітня 2018 р. [3] і № 1175 від 29 вересня 2021 р. [11] з відповідним Порядком функціонування електронної системи охорони здоров'я, а також Планом заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронної охорони здоров'я, а також інші

нормативно-правові акти, забезпечують регулювання функціонування електронної системи охорони здоров'я, ведення відповідних електронних реєстрів системи охорони здоров'я. Виходячи з розробки та функціонування електронної системи охорони здоров'я стало можливим реалізувати такі інструменти й електронні сервіси, як: електронні медичні карти, електронні направлення, електронні рецепти, плани лікування і т.ін. [6; 16].

Постановою Кабінету Міністрів України № 36 від 19 січня 2022 року «Деякі питання функціонування інформаційно-аналітичної системи «MedData» затверджено Порядок функціонування інформаційно-аналітичної системи [4], що дублює необхідні дані, та аналітичної системи, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз діяльності Міністерства охорони здоров'я України, закладів охорони здоров'я, що надають медичні послуги, за рахунок бюджетних коштів та/або з інших непрофільних джерел, що не заборонено законом, з усім необхідним для надання медичної допомоги в системі охорони здоров'я. До цієї системи останнім часом долучаються інші сервіси, які все більше впроваджуються в практику, серед яких слід звернути увагу на такі, як: інформаційно-комунікаційна система донорства, єдина державна інформаційна система з питань трансплантації, система електронного епідеміологічного нагляду, інформаційна система моніторингу соціально значущих захворювань, електронна система для безперервного професійного розвитку медичних працівників; тощо [6; 16].

Міністерство охорони здоров'я, разом зі Світовим банком реалізувало проєкт під назвою «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життів» (HEAL Ukraine), який спрямований на забезпечення нових нагальних потреб у сфері охорони здоров'я. Він є рамковим проєктом, який діє в рамках грантової угоди Глобального фонду між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку, який діє у якості розпорядника фінансових коштів Глобального фонду. Завданнями проєкту є: відновлення та сприяння доступу до основних медичних послуг; задоволення нагальних, у тому числі нових потреб у медичних послугах, а також забезпечення фінансових гарантій захисту від виникнення надзвичайних ситуацій різного характеру [7].

Четверта частина проєкту під назвою: підтримка розвитку потенціалу, цифровізації та інновацій. Діяльність у цій частині проєкту спрямована на всебічний розвиток цифрової охорони здоров'я та інновацій, особливо реалізацію проєктів цифровізації системи, які сприяють ефективності, прозорості та контролю над забезпеченням обслуговування та тому, що медичні послуги мають бути все більш доступними для переважної більшості користувачів; впровадження стандартів якості послуг та надання технічної допомоги у розвитку потенціалу ключових центральних суб'єктів охорони здоров'я». Четверта частина має такі елементи: цифровий розвиток та інновації у сферах, що стосуються: розробки основних модулів електронної системи охорони здоров'я, що включають реєстри медичних працівників, кабінети пацієнтів, модулі електронної системи охорони здоров'я для людей з

обмеженими можливостями і реабілітації, забезпечення кібербезпеки даних про здоров'я, інтеграції електронних систем охорони здоров'я з такими в інших країнах, зміщення можливостей цифровізації охорони здоров'я в закладах охорони здоров'я; запровадження електронних інструментів для відстеження звернень на різних рівнях: заклад охорони здоров'я; громада, район, область; Міністерство охорони здоров'я і Національна служба здоров'я України [7].

Щодо впровадження інноваційних підходів для оптимізації процесів з надання послуг та забезпечення їх якості, то них слід віднести планування ресурсів державного підприємства «Медичні закупівлі України», систему прогнозування потреби в медичних послугах населення для планування і використання фінансових ресурсів Національної служби здоров'я України; впровадження модуля дистанційного навчання; апаратних і програмних рішень для розширення масштабів використання телемедицини та інші заходи щодо підвищення достовірності даних; впровадження заходів, що спрямовані на підсилення компетенцій і навичок медичного персоналу та пацієнтів; зміцнення потенціалу ключових інституцій охорони здоров'я: Міністерства охорони здоров'я і Національної служби здоров'я України, Центра громадського здоров'я, державного підприємства «Електронне здоров'я», державного підприємства «Медичні закупівлі України» щодо стандартизації та покращення якості послуг [7].

Моніторинг проєктної діяльності є формою спостереження з метою виявлення проблемного поля реалізації проєкту, відповідності бажаному результату та коригування, а також прогнозування та запобігання критичним ситуаціям; систематичний збір і обробка інформації, яка може бути використана для поліпшення процесу прийняття рішень, а також для інформування громадян. При проведенні моніторингу інноваційних проєктів розвитку системи охорони здоров'я необхідно відстежувати у комплексі: відповідність витрат ресурсів плановим показникам, відповідність змісту заходів потребам цільових груп, дотримання необхідних технологій, методів, процедур, проведення намічених заходів), результативність виконання завдань, вплив проєкту на зміни в системі охорони здоров'я, поведінку цільових груп на які спрямовані поліпшуючи інновації, функціонал спеціалістів тощо [2].

З метою моніторингу проєктної діяльності та оцінювання результатів і впливу Проєкту розроблено матрицю результатів та моніторингу, яка включає в себе широкий спектр як кількісних, так і якісних показників. Кількісні показники вимірюються у відсотках, частках або абсолютних цифрах; а якісні дані представлені шляхом аналізу реалізації запланованих заходів, створення структур, складених, підготовлених та прийнятих нормативних документів [7].

Показники (індикатори) реалізації проєкту слід використовувати залежно від того, які елементи проєкту підлягають контролю. Тому, існують різні види показників, за якими можливо контролювати хід виконання

проєкту: кількісні індикатори, які відображають те, що вкладається в проєкт, наприклад людські, фінансові ресурси, обладнання, приміщення тощо; індикатори процесу – відображають діяльність, яка відбувається в проєкті, наприклад, кількість проведених заходів, кількість осіб, які взяли участь цих заходах; індикатори результатів, які передбачені під час реалізації проєкту, як то підвищення рівня поінформованості; індикатори впливу, що відображають зміни, наприклад, зменшення рівня захворюваності та смертності. Загальні вимоги до індикаторів передбачають їх обмеженість за кількістю та наявність таких показників, які мають найбільш повно співвідноситись із проєктними завданнями [2].

Подальше планування та реалізація інноваційних проєктів цифрового розвитку системи охорони здоров'я передбачає проведення аналізу і діагностики, що являє собою процес визначення проблем системи охорони здоров'я та їх причин, котрі потребують постійної уваги. У процесі діагностики важливо дотримуватися принципу верифікації інформації, тобто встановлення її достовірності та перевірки за допомогою певних процедур чи джерел інформації. Предметом діагностики є визначення галузевих проблем окремих великих соціально-демографічних груп: дітей, працездатних осіб, осіб похилого віку, а також інших категорій осіб, зокрема осіб з обмеженими можливостями [2].

Організаційно-управлінське забезпечення розвитку е-здоров'я здійснюється шляхом впровадження різних технологічних та інноваційних підходів, інформаційно-комунікаційних систем, які дають змогу автоматизувати процеси у системі охорони здоров'я, зробити стандартизований перелік електронних медичних записів в різних закладах охорони здоров'я [13]. Тож, до особливостей подальшого позиціонування технічної архітектури електронної системи охорони здоров'я слід віднести сервісну орієнтованість та забезпечення можливості гнучкого реагування на зміни потреб у процесі розвитку електронної системи охорони здоров'я і масштабування, ураховуючи швидкість технічного прогресу, а також розвиток інформаційно-комунікаційних систем у сфері охорони здоров'я, що призначені для різних категорій користувачів, забезпечення їхньої інтеграції до єдиного медичного інформаційного простору в межах е-здоров'я з дотриманням основного принципу, коли реєстри та інші первинні дані з електронної системи охорони здоров'я є основними даними для такої інтеграції [13].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р схвалена Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року [14] та затверджений операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Третьою оперативною ціллю стратегічної цілі, яка стосується забезпечення та створення умов для розвитку та реалізації потенціалу національної системи охорони здоров'я є технологізація та цифровізація процесів управління системою, планування та організації надання послуг у сфері охорони здоров'я.

Реалізація цієї оперативної цілі дасть змогу закріпити лідерство України у впровадженні цифрових рішень у сфері охорони здоров'я, спростити та удосконалити управління даними та можливості їх комплексного аналізу для широкого спектра потреб [14].

Стосовно методичних підходів та специфіки розроблення інноваційних проєктів цифрового розвитку системи охорони здоров'я в умовах невизначеності, то вона полягає в тому, що: цілі тільки окреслюються і мають коригуватися у міру досягнення проміжних результатів; їх кількісна та якісна оцінка істотно ускладнена; строки і тривалість проєкту тільки накреслюються та згодом підлягають уточненню; витрати на проєкт зазвичай залежать від бюджетних асигнувань; ресурси виділяються у міру потреби в межах можливого. У проєктах розвитку системи охорони здоров'я, які за визначенням є соціальними, споживачі продукту (або бенефіціари проєкту) не сплачують за нього або сплачують менше за його собівартість, а створення відповідного продукту може фінансуватися з різних джерел [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Реалізація інноваційних проєктів цифрового розвитку системи охорони здоров'я в Україні є необхідним кроком на шляху до покращення якості медичних послуг та забезпечення їх доступності для населення в умовах євроінтеграції та імплементації провідних міжнародних практик та інноваційних проєктів цифрової трансформації у функціонування відповідної системи. Зважаючи на зовнішні виклики та загрози, досягнуті результати свідчать про значний прогрес у цій галузі на шляху її системної модернізації. Подальший розвиток цифрових технологій і реалізація інноваційних проєктів цифрового розвитку в охороні здоров'я потребує комплексного підходу, включаючи приділення особливої уваги підвищенню кваліфікації персоналу та подальшому безперервному розвитку медичних працівників, а також формування відповідної цифрової екосистеми з урахуванням поступового збільшення фінансування та вдосконалення ресурсно-технологічної і нормативно-правової бази.

Перспективи е-здоров'я в Україні пов'язані передусім з підвищенням ефективності функціонування системи охорони здоров'я з урахуванням кращих міжнародних і європейських практик реалізації інноваційних соціально-інвестиційних проєктів, забезпеченням транспарентності і нульової толерантності до корупційних проявів, що дозволить суб'єктам середовища відповідної системи швидко та своєчасно отримувати інформацію про діяльність системи охорони здоров'я, а також із забезпеченням збору максимально достовірної медичної інформації, яка має бути уніфікованою в єдиній базі даних, що сприятиме депаперизації, більш оперативній роботі зі специфічною для системи охорони здоров'я інформацією, уникненню додаткових витрат ресурсів і дублювання процесів, що потребують додаткового часу для користувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базові аспекти цифровізації та цифрової трансформації охорони здоров'я: метод. реком. до вивчення освітнього компонента «Основи медичної інформатики» / уклад. С.В. Гордійчук, М.В. Кірячок, С.М.Гришук, Л.А.Сікорака, О.А. Волошенюк, Д.І. Соколовська, О.В. Звінчук, Г.Д. Александренко. Житомир, 2024. 20 с.
2. Безпалько, О.В. Соціальне проектування : навч. посіб. ; Київський університет ім. Бориса Грінченка. Київ, 2010. 127 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/5390>
3. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 № 411. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text>
4. Деякі питання функціонування інформаційно-аналітичної системи "MedData" : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.2022 № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36-2022-%D0%BF#Text>
5. Європейські країни прийняли план дій у сфері цифрової охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я. 14.09.2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/evropejski-kraini-prijnali-plan-dij-u-sferi-cifrovoiohoroni-zdorov%E2%80%99ja>
6. Електронна система охорони здоров'я в Україні eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua>
7. Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя (Heal Ukraine). МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/zmicnennja-sistemi-ohoroni-zdorovja-ta-zberezhennja-zhittja-heal-ukraine>
8. Концепція інформатизації охорони здоров'я України ; О. П. Мінцер та ін. *Медична інформатика та інженерія*. 2012. № 3. С. 5–29.
9. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#doc_save
10. «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» : Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#doc_save
11. Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.09.2021 № 1175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2021-%D1%80#Text>
12. Про затвердження пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023 – 2025 роки : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 07.10.2022 № 1832. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1832282-22#doc_save
13. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-p#Text>
14. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#doc_save
15. Пунда О., Арзянцева Д., Захаркевич Н. Організаційно-правові засади формування електронної системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 2. С. 67–74. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-2-08>
16. Цифрова трансформація охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini-2>
17. Шлапко Т. В., Старинський М. В., Миргород-Карпова В. В., Висоцький А. І., Шеїн Д. С. Правове забезпечення трансформації сфери охорони здоров'я у світлі медичної реформи з огляду на євроінтеграційні процеси. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2021. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2021.03.27>
18. Ball M. J., Lillis J. E-health: transforming the physician/patient relationship. *Int J Med Inform.* 61 (1). 1–10.

19. Deloitte Center for Health Solutions. 2020. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/life-sciences-health-care/collections/deloitte-uk-centre-for-health-solutions.html>
20. e-Health standardization and interoperability. 27.01.2013. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA66/A66_R24-en.pdf \
21. European Commission. A Digital Single Market Strategy for Europe. 2015. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015DC0192>
22. European Commission. European Health Data Space Regulation. 2022. URL: https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/european-health-data-space-regulation-ehds_en
23. Eysenbach G. The role of e-health and consumer health informatics for evidence-based patient choice in the 21st century. Clin Dermatol. 2001.
24. Implementing e-Health in Developing Countries: Guidance and Principles. 2008.
25. Leveraging digital transformation for better health in Europe: Regional digital health action plan for the WHO European Region 2023–2030. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/EUR-RC72-R2>
26. Scott R. E., Mars M. Principles and framework for eHealth strategy development. J Med Internet Res. 2013 Jul 30; 15 (7): e155. DOI: 10.2196/jmir.2250. PMID: 23900066 ; PMCID: PMC3742409.
27. The State of Health in the EU: Synthesis Report 2023. URL: https://health.ec.europa.eu/system/files/2023-12/state_2023_synthesis-report_en.pdf

Стаття надійшла до редакції 14.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 18.11.2024 р.

Zamchiy S. V.,

*Postgraduate Student of the Department of Public Policy,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: szamchiy@gmail.com <https://orcid.org/0009-0000-3357-0980>

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS FOR DIGITAL DEVELOPMENT OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Annotation. The article examines the principles of implementing innovative development projects and digitalization of the healthcare system in Ukraine in the context of European integration, analyzes regulatory and legal support, and justifies the use of methodological approaches and tools for implementing innovative projects for the digital development of the healthcare system, as well as outlines areas for their improvement in the medium term in the context of European integration.

It is substantiated that the implementation of innovative projects for the digital development of the healthcare system in Ukraine significantly enhances progress in this area on the path to its systemic modernization and requires a comprehensive approach that concerns the formation of an appropriate digital ecosystem, taking into account increased funding and improvement of the resource, technological and regulatory framework, including paying special attention to improving the qualifications of personnel and further continuous development of medical workers.

It has been proven that the prospects of e-health in Ukraine are associated with increasing the efficiency of the functioning of the healthcare system, taking into account the best international and European practices of implementing innovative social investment projects, ensuring

transparency and zero tolerance for corruption, which will allow the subjects of the relevant system to quickly and timely collect the most reliable medical information, and avoid additional resource costs.

Keywords: *digital transformation, digitalization of healthcare, innovative digital development projects, European integration, European Union experience, European Health Data Space, EHDS.*

REFERENCES

1. Gordiychuk, S.V., Kiryachok, M.V., Hryshchuk, S.M., Sikoraka, L.A., Volosheniuk, O.A., Sokolovska, D.I., Zvinchuk, O.V., Aleksandrenko, G.D. (2024). Basic aspects of digitalization and digital transformation of healthcare: method. recommendations for studying the educational component "Fundamentals of medical informatics". Zhytomyr. [in Ukrainian].
2. Bezpalko, O.V. (2010). Social design: a textbook. Kyiv University named after Borys Grinchenko. Kyiv. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/5390> [in Ukrainian].
3. Some issues of the electronic health system: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04/25/2018 No. 411. (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text>
4. Some issues of the functioning of the information and analytical system "MedData": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01/19/2022 No. 36. (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36-2022-%D0%BF#Text>
5. European countries adopted an action plan in the field of digital health / Ministry of Health / (09/14/2022). (2022). URL: <https://moz.gov.ua/uk/evropejski-kraini-prijniali-plan-dij-u-sferi-cifrovoiohoroni-zdorov%E2%80%99ja> [in Ukrainian].
6. Electronic health care system in Ukraine eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua>
7. Strengthening the health care system and saving life (Heal Ukraine). Ministry of Health of Ukraine. URL: <https://moz.gov.ua/uk/zmicnennja-sistemi-ohoroni-zdorovja-ta-zberezhenja-zhittja-heal-ukraine>
8. Mintser, O.P. and other. Concept of informatization of health care in Ukraine. (2012). *Medical Informatics and Engineering*, no. 3. 5–29.
9. Fundamentals of Ukrainian legislation on health care: Law of Ukraine of November 19, 1992. No. 2801-XII. (1992). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#doc_save
10. On state financial guarantees of medical care for the population: Law of Ukraine: Law of Ukraine dated October 19, 2017 No. 2168-VIII. (2017). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#doc_save
11. On approval of the Action Plan for the implementation of the Concept for the development of electronic healthcare: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 09/29/2021 No. 1175. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2021-%D1%80#Text>
12. On approval of priority areas of development of the healthcare sector for 2023 - 2025: Order of the Ministry of Health of Ukraine dated 10/07/2022 No. 1832. (2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1832282-22#doc_save
13. On approval of the Concept for the development of electronic healthcare: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 28, 2020 No. 1671-p. (2020). Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-p#Text>
14. On approval of the Strategy for the Development of the Healthcare System for the Period until 2030 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025-2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2025 No. 34-p. (2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#doc_save
15. Punda, O., Arzyantseva, D., Zakharkevych, N. (2020). Organizational and Legal Principles of the Formation of an Electronic Healthcare System in the Conditions of Medical

Reform. *Science, Technologies, Innovations*, no. 2, 67–74. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-2-08> [in Ukrainian].

16. Digital transformation of healthcare in Ukraine. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini-2>

17. Shlapko, T.V., Starinsky, M.V., Myrgorod-Karpova, V.V., Vysotsky, A.I., Shein, D.S. (2021). Legal support for the transformation of the healthcare sector in the light of medical reform in view of European integration processes. *Electronic scientific publication "Analytical and Comparative Jurisprudence"*, 141–147. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2021.03.27> [in Ukrainian].

18. Ball, M.J., Lillis, J. (2001). E-health: transforming the physician/patient relationship. *Int J Med Inform.* 61 (1): 1–10.

19. Deloitte Center for Health Solutions (2020). URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/life-sciences-health-care/collections/deloitte-uk-centre-for-health-solutions.html>

20. e-Health standardization and interoperability (27.01.2013). URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA66/A66_R24-en.pdf

21. European Commission. (2015). A Digital Single Market Strategy for Europe. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015DC0192>

22. European Commission. (2022). European Health Data Space Regulation. URL: https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/european-health-data-space-regulation-ehds_en

23. Eysenbach, G. (2001). The role of e-health and consumer health informatics for evidence-based patient choice in the 21st century. *Clin Dermatol.*

24. Implementing e-Health in Developing Countries: Guidance and Principles. (2008).

25. Leveraging digital transformation for better health in Europe: Regional digital health action plan for the WHO European Region 2023–2030. 13.09.2022. (2022). URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/EUR-RC72-R2>

26. Scott, R.E., Mars, M. Principles and framework for eHealth strategy development. *J Med Internet Res.* 2013 Jul 30;15(7):e155. DOI: <https://doi.org/10.2196/jmir.2250> PMID: 23900066; PMCID: PMC3742409.

27. The State of Health in the EU: Synthesis Report (2023). URL: https://health.ec.europa.eu/system/files/2023-12/state_2023_synthesis-report_en.pdf

The article was received by the editors 14.10.2024.

The article is recommended for printing 18.11.2024.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-48>

УДК 351: 323.2

Мачабелі Тетяна Мигалівна,
аспірантка 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: tetianamachabeli@gmail.com <https://orcid.org/0009-0008-6131-2047>

СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЙ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Анотація. У сучасних умовах державні органи часто не здатні самотійно забезпечити ефективне управління кризами. Для допомоги постраждалим громадянам під час війни в Україні потрібно сучасні моделі взаємодії влади та громадськості з міжнародними донорами. Це стосується і державної політики щодо внутрішнього переміщення осіб. Діалог держави, громадянського суспільства та гуманітарних організацій стає основою для створення інклюзивного і гуманного підходу до вирішення проблем інтеграції внутрішньо переміщених осіб в територіальні громади в умовах війни.

У статті досліджено проблемні питання та практичні аспекти взаємодії влади та громадськості в процесі інтеграції внутрішньо переміщених осіб в територіальні громади в умовах війни (на прикладі Закарпатської області). Обґрунтовано складові взаємодії влади та громадськості в процесі інтеграції внутрішньо переміщених осіб в територіальні громади в умовах війни, виокремлені проблемні питання.

Здійснено узагальнення сучасного стану Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення осіб та особливостей реалізації інструментів її виконання, а саме: забезпечення стабільності, соціального захисту, гуманітарної допомоги, принципів культурного та психологічного залучення до місцевої спільноти.

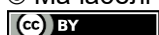
Ключові слова: *публічне управління, глобальні конфлікти, війна, Стратегія державної політики, взаємодій влади та громадськості, інтеграція, внутрішньо переміщені особи, територіальні громади, регіональний вимір.*

Постановка проблеми. Природа сучасних глобальних конфліктів складна і охоплює військові, інформаційні, економічні, гуманітарні та культурні аспекти. У таких умовах органи влади не здатні забезпечити ефективне управління, якщо не буде діалогу з громадськістю.

Як цитувати: Мачабелі Т. М. Сучасний стан взаємодій влади з громадськістю та інтеграція внутрішньо переміщених осіб (на прикладі Закарпатської області). *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 695–711. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-48>

In cites: Machabeli, T.M. (2024). Current state of interaction between authorities and the public and integration of internally displaced persons (using the example of the Transcarpathian region). *State Formation*, no. 2 (36), 695–711. DOI:<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-48> [in Ukrainian].

© Мачабелі Т. М., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Для допомоги постраждалим громадянам під час війни в Україні потрібно сучасні моделі взаємодії влади та громадськості з міжнародними донорами. Це стосується і державної політики щодо внутрішнього переміщення осіб.

Важливість цієї теми у тому, що вона має вирішальне значення щодо формування стійких систем співпраці держави з громадянським суспільством та гуманітарними організаціями. Це є основою для створення нового підходу щодо інтеграції внутрішньо переміщених осіб до територіальних спільнот в умовах війни. Головним принципом інклюзивного підходу у взаємодії влади та громадськості є баланс національних, міжнародних та місцевих інтересів. Однак деякі аспекти цієї проблеми, особливо на регіональному рівні, вимагають додаткового дослідження, що і обумовило тему нашої роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діалогу влади і громадськості досліджували такі автори, як Б. Дзюндзюк, О. Коломієць, О. Комарчук, О. Крутій, А. Куцевол, І. Лопатченко Н. Ніколаєнко, О. Радченко, А. Юсіф, Д. Яіцька, М. Freire, L. Simao та інші [1-6; 15-19].

Метою роботи є аналіз проблемних питань та обґрунтування практичних аспектів діалогу влади і громадськості в процесі інтеграції внутрішньо переміщених осіб до територіальної громади (на прикладі Закарпатської області).

Застосована методологія і методи Методологія дослідження поєднує комплекс сучасних загальних та спеціальних наукових методів. Практичні аспекти та проблемні питання взаємодії влади та громадськості в процесі інтеграції внутрішньо переміщених осіб в територіальні громади в умовах війни вивчено за допомогою соціологічного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Глобальні конфлікти та війни стають дедалі частішими у світі, викликаючи безліч гуманітарних криз [2]. Природа сучасних глобальних конфліктів складна і охоплює військові, інформаційні, економічні, гуманітарні та культурні аспекти. У таких ситуаціях державні інституції неспроможні самотійно забезпечити ефективне управління кризами. Для надання допомоги громадянам, які постраждали від війни в Україні, необхідно побудувати сучасну модель взаємодії влади, громадськості та міжнародних донорів. Це також стосується національної політики щодо внутрішньо переміщених осіб [14].

У процесі інтеграції внутрішньо переміщених осіб до територіальних громад під час війни організації громадянського суспільства часто негайно реагують на потреби місцевих громад. Організація Об'єднаних Націй, Міжнародний комітет Червоного Хреста, Лікарі без кордонів та інші організації активно співпрацюють з місцевими неурядовими організаціями з надання гуманітарної допомоги. У цьому партнерстві громадські організації є важливим гравцем, який допомагає долати мовні, культурні та адміністративні бар'єри [19].

Це стосується, як інтеграції гуманітарних заходів до систем державного управління, так і використання новітніх технологій для оптимізації процесів надання допомоги. Для реалізації таких планів, КМ України видав Розпорядження відносно Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердив план заходів з її реалізації у 2023-2025 роках (Розпорядження КМ України від 7 квітня 2023 р. № 312-р).

Стратегія передбачає державну підтримку ВПО на всіх етапах. Документ розроблений Міністерством реінтеграції тимчасово окупованих територій України (зараз це Міністерство національної єдності України) за підтримки Ради Європи. До розробки Стратегії долучилися експерти міжнародних і громадських організацій, які опікуються захистом прав внутрішньо переміщених осіб [14].

Успішний досвід громад Закарпатської області в соціальній сфері в умовах війни, практика виконання Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення осіб (ВПО), вказують шляхи трансформації системи підтримки ВПО на регіональному рівні. Система соціального захисту ВПО, що побудована на їх підтримку, йде таким шляхом: реєстрація – державна допомога – інтеграція в громаді. Наступні кроки це: прийняття регіональної Комплексної програми підтримки ВПО; створення ради з питань ВПО при Закарпатській ОВА; впорядкування діяльності місць тимчасового проживання ВПО (107 Місць тимчасового притулку, станом на 03.12.2024 в області зареєстровано 125 920 ВПО) [7-14].

Як зазначають директор департаменту соціального захисту населення обласної військової адміністрації О. Травіна та начальник управління з питань ВПО, державних допомог та сімейної політики департаменту соціального захисту населення Закарпатської ОВА А. Цибульська, в Закарпатській області надано державну грошову допомогу на проживання ВПО: у 2022 році (ВПО 63598) 1804,5 млн.грн; в 2023 році (49185 ВПО) 1666,02 млн.грн.; в січні–листопаді 2024 року – 626,847 млн.грн. (січень–лютий – 48909 ВПО, з березня – 18623 ВПО). Щодо забезпечення безплатного тимчасового проживання, харчування, побутових потреб ВПО тощо, була спрямована наступна загальна сума з обласного та місцевих бюджетів: в 2022 році - >179,0 млн.грн.; в 2023 році - >111,0 млн.грн.; в 2024 році (січень-листопад) - >29,8 млн.грн [12].

А. Цибульська відмічає, що в Закарпатській області є 7 регіональних програм щодо інтеграції ВПО, від комплексної підтримки внутрішньо переміщених осіб на 2023–2025 роки до будівництва (придбання) житла у Закарпатській області на 2023–2026 роки. Важливим аспектом інтеграції ВПО є регіональна програма сталої психосоціальної підтримки осіб, які постраждали від російської агресії «ТИ ЯК?» [12].

З метою отримання науково обґрунтованих даних та рекомендацій щодо забезпечення соціального захисту та вирішення проблем внутрішньо переміщених осіб, що проживають у Закарпатській області, нами було проведено соціологічне дослідження «Сучасний стан та соціалізація внутрішньо переміщених осіб в Закарпатській області» (2023р.). Загальна кількість опитаних склала 412 осіб. Дослідження проводилось у 15 громадах. Найбільша кількість опитаних ВПО приїхали до Закарпатської області з Донецької і Харківської областей. Це не дивно, враховуючи карту бойових дій, обстріли територій і ступінь наявної небезпеки для життя.

Під час опитування виявлено, що більшість респондентів опинилась в громадах випадково (у них не було знайомих, друзів або родичів): 31% опитуваних їхали навмання в цьому напрямку і їм вдалося залишитися, 22% привезли евакуаційним транспортом.

Значна частина опитуваних (34% опитуваних) проживають у місцях компактного проживання для переселенців, 25% орендують житло самостійно або з членами своєї родини, лише 2% проживають у власному житлі. Більшість опитуваних 68% не планують в найближчий час переїжджати в інше місце.

Переважає більшість опитуваних 63% не стикались з труднощами під час перебування в громаді (рис. 1).

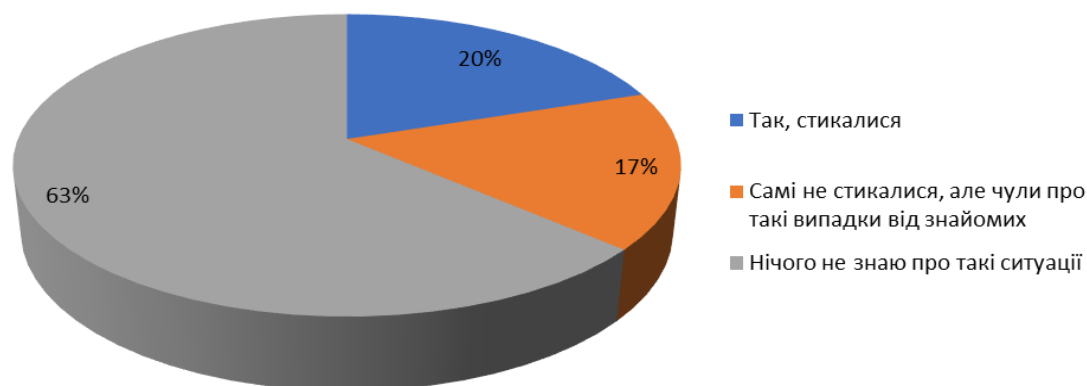


Рисунок 1. – Розподіл відповідей на запитання: «Чи стикалися Ви або члени Вашої сім'ї з якими-небудь труднощами за час перебування в громаді»

Figure 1. – Distribution of answers to the question: “Have you or your family members encountered any difficulties while living in the community?”

Загалом опитувані задоволені комфортністю житла, а саме: 80% опитуваних задоволені наявністю електропостачання, 72% – водопостачання, 66% – близькістю до основних послуг, 65% – побутовими умовами, 61% – безпечністю та житловим простором, 57% – приватністю (табл.1).

Таблиця 1 – Розподіл відповідей на запитання: «Оцініть рівень комфортності Вашого житла за такими складовими»

Table 1 – Distribution of answers to the question: “Evaluate the level of comfort of your home according to the following components”

	Дуже погано	Погано	Важко сказати однозначно	Добре	Дуже добре
Безпечність	1%	3%	12%	61%	23%
Близькість до основних послуг	2%	11%	15%	66%	7%
Водопостачання	2%	6%	11%	72%	9%
Доступ до зручностей	3%	12%	16 %	64%	5%
Електропостачання	1%	1%	8%	80%	9%
Житловий простір	1%	9%	22%	61%	7%
Побутові умови, приладдя	1%	7%	21%	65%	6%
Приватність	3%	11%	24%	57%	6%

Респонденти добре оцінили наявні в громаді сфери та умови життя, а саме: громадську безпеку (75%), водопостачання і каналізацію (73%), освіту (65%), медичні (62%) та адміністративні послуги (69%). Негативно оцінили можливості пошуку роботи (43%).

Внутрішньо переміщені особи отримують підтримку від всіх запропонованих інституцій, але більше задоволені рівнем підтримки громадських організацій 71% (рис.2).



Рисунок 2. – Розподіл відповідей осіб на запитання: «Чи задоволені Ви рівнем підтримки ВПО з боку наступних інституцій?»

Figure 2. – Distribution of responses to the question: “Are you satisfied with the level of support for IDPs from the following institutions?”

Більшість внутрішньо переміщених осіб або отримують гуманітарну допомогу нерегулярно (60%), або взагалі не отримують (10%) .

Більшість опитаних (52%) мають інформацію про те, що в їх громадах проводяться спеціальні заходи для внутрішньо переміщених осіб, проте 18% стверджують, що такі заходи взагалі не проводяться.

На питання: «Яких закладів/гуртків для дітей не вистачає у громаді?» 31% респондентів відповіли, що у громаді не вистачає басейну або секції плавання, для 21% опитуваних не вистачає курсів із здобуття нових навичок, для 18% - секцій боксу, боротьби, бойових мистецтв. Лише 6% респондентів зазначили, що їм та їх дітям не бракує закладів/гуртків.

Майже половина (49%) опитаних мають можливість відвідувати храм свого віросповідання.

Половина опитаних (50%) оцінюють ставлення місцевих жителів як позитивне, проте 7% стикаються з негативним відношенням до них місцевих жителів (рис. 3).

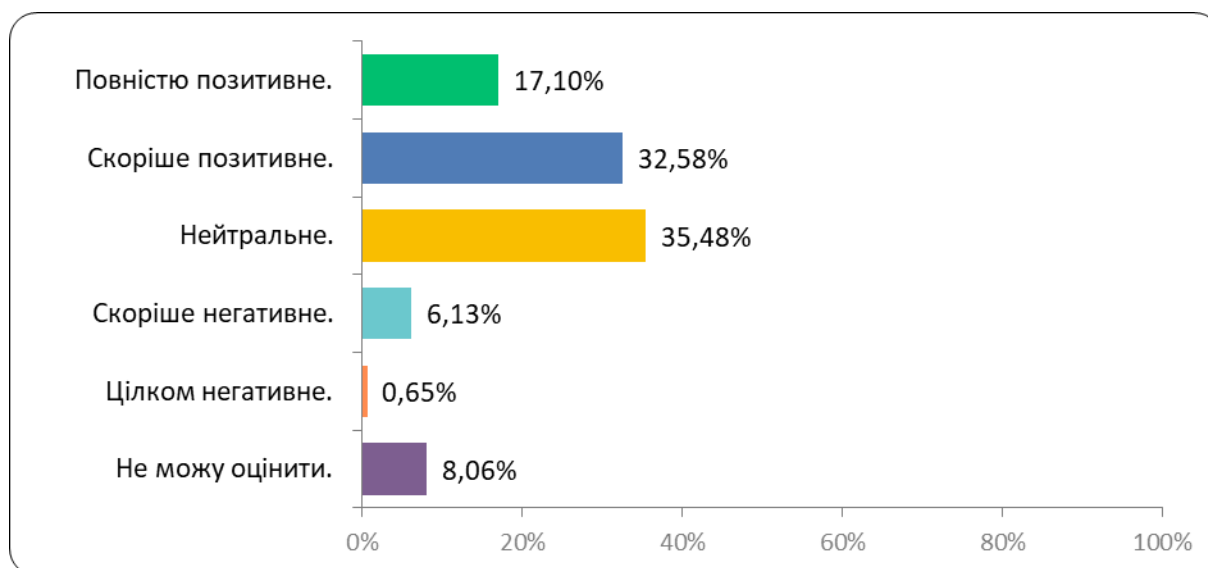


Рисунок 3. – Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви можете оцінити в цілому ставлення до вас місцевих жителів?»

Figure 3. – Distribution of answers to the question: “How would you rate the general attitude of local residents towards you?”

Більша частина опитаних не чули про випадки конфліктних ситуацій з місцевим населенням, але 22 % опитуваних або самі стикались у конфліктних ситуаціях з місцевими жителями, або в таких ситуаціях опинялись їх родичі/знайомі.

Більша частина (62%) респондентів не вважають себе повноправними членами спільноти, в якій вони проживають.

Основними причинами складнощів в усвідомленні себе членом громади внутрішньо переміщені особи назвали: різні рідні мови з мешканцями громади 36%, відсутність можливостей для самореалізації 31%, різні традиції та виховання 24%, наявність стереотипів у мешканців громади щодо переселенців 24%.

Лише 36% опитаних визнали наявність у них можливостей для самореалізації в громаді, в якій вони проживають.

Одноставної відповіді на питання: «Чи хотіли б Ви брати участь у життєдіяльності громади та прийняті рішення щодо її розвитку?» не має. Лише 34% опитаних хотіли би брати участь у житті та забезпеченні розвитку громади, в якій вони проживають.

З приводу втрати роботи у зв'язку з переїздом, 36% респондентів відповіли, що повністю втратили роботу у зв'язку з переїздом і не знайшли її на новому місці проживання.

Переважає більшість (80%) внутрішньо переміщених осіб не потребують психологічної допомоги, проте 9% опитуваних не отримують необхідну їм психологічну допомогу.

Переважає більшість опитаних (69%) респондентів не потребують медичної допомоги. Між тим кожен п'ятий (20%) потребує консультації лікаря.

Більшість опитуваних (53%) підписали декларацію із лікарем громади.

Більше половини опитаних (54%) потребують отримання соціальних послуг.

На питання: «Чого Вам зараз не вистачає найбільше?» респонденти відповіли наступним чином: переважній більшості внутрішньо переміщених осіб (83%) не вистачає власної домівки, значній кількості опитаних (47%) не вистачає членів родини, які зараз не поряд, а також грошей (рис. 4).

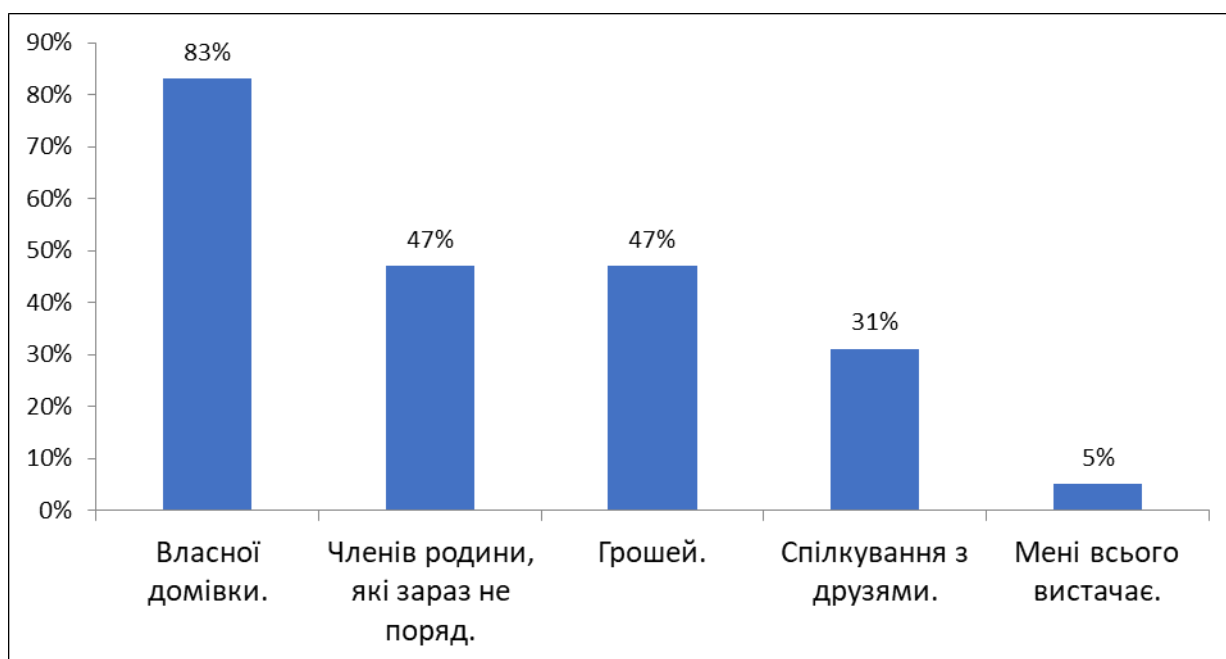


Рисунок 4. – Розподіл відповідей на запитання: «Чого Вам зараз не вистачає найбільше?»

Figure 4. – Distribution of answers to the question: “What do you miss the most right now?”

Серед проблем, які для ВПО є зараз найбільш значущими, на першому місці стоять ті, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з російською військовою агресією: агресія рф, військові дії (77,9%); неможливість повернутись додому (50,0%); високі ціни на продукти харчування (46,3%); безробіття, відсутність робочих місць (27,5%); неможливість знайти роботу (19,1%) – рис. 5. Ради з питань ВПО, що шукають шляхи вирішення проблем ВПО, дають рекомендації місцевим органам влади та беруть участь у розробці спільних рішень, консультують владу про те, як допомогти переміщеним особам інтегруватися в суспільство та ефективно надати їм житло.



Рисунок 5. – Розподіл відповідей опитаних на запитання: «Вкажіть, будь ласка, які проблеми для Вас сьогодні є найбільш значущими?»

Figure 5. – Distribution of respondents' answers to the question: "Please indicate which problems are most significant for you today?"

На думку більшості опитаних, місцеві органи влади діють скоріше ефективно або у чомусь ефективно, у чомусь ні для вирішення найбільш значущих проблем ВПО. Так само опитані оцінили і діяльність державних органів влади щодо вирішення найбільш значущих для ВПО проблем (рис. 6, 7).

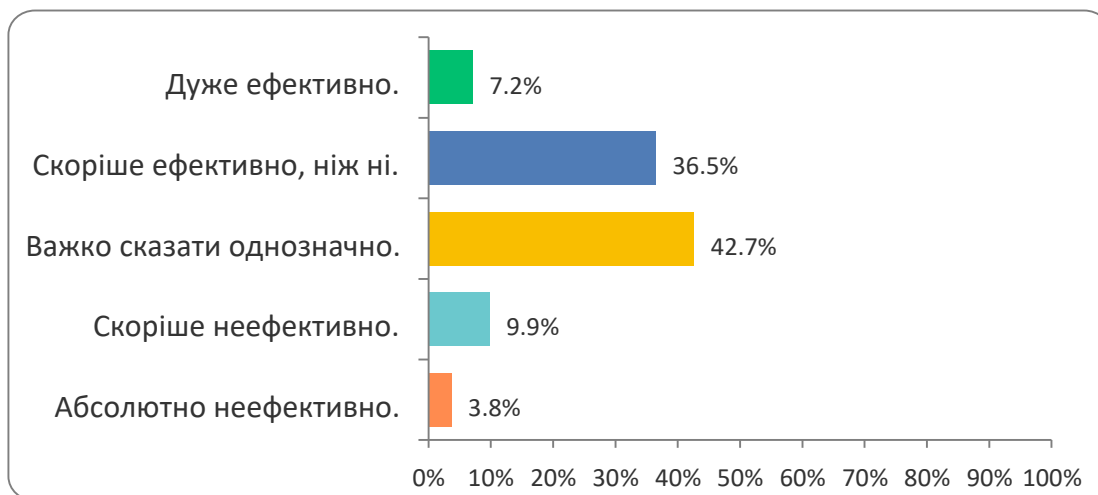


Рисунок 6. – Розподіл відповідей опитаних на запитання: «Наскільки ефективно в умовах військового стану з точки зору вирішення зазначених Вами проблем діють місцеві органи влади громади, в якій Ви мешкаєте?»

Figure 6. – Distribution of respondents' answers to the question: "How effectively do local authorities of the community in which you live operate under martial law in terms of solving the problems you mentioned?"

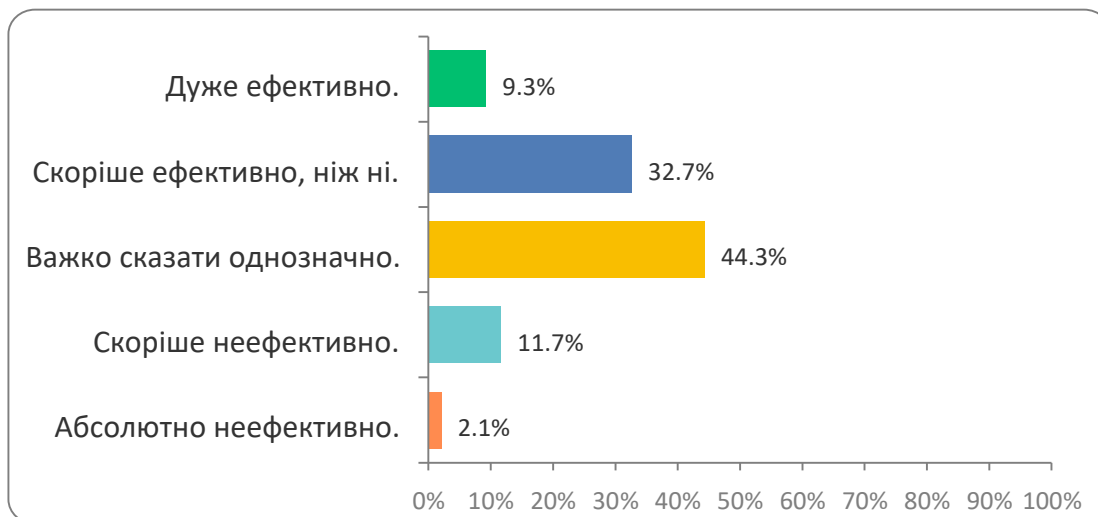


Рисунок 7. – Розподіл відповідей опитаних на запитання: «Наскільки ефективно в умовах військового стану з точки зору вирішення зазначених вище проблем діють державні органи влади?»

Figure 7. – Distribution of respondents' answers to the question: "How effectively do state authorities operate under martial law in terms of solving the above-mentioned problems?"

Значна кількість тих, хто не зміг надати однозначно оцінку, можливо пов'язана з тим, що ці респонденти безпосередньо не стикались з діяльністю органів влади щодо вирішення саме даних проблем.

Проте стосовно оцінки ставлення місцевих органів влади до вирішення проблем ВПО у цілому опитані були більш впевнені. Тим часом лише третина (34,9%) респондентів вважають, що місцева влада відкрита для ВПО. Приблизно стільки ж респондентів (34,3%) заявили, що місцеві органи влади недостатньо відкриті до проблеми внутрішньо переміщених осіб, але загалом справляються зі своїми функціями у цьому напрямі (рис. 8).

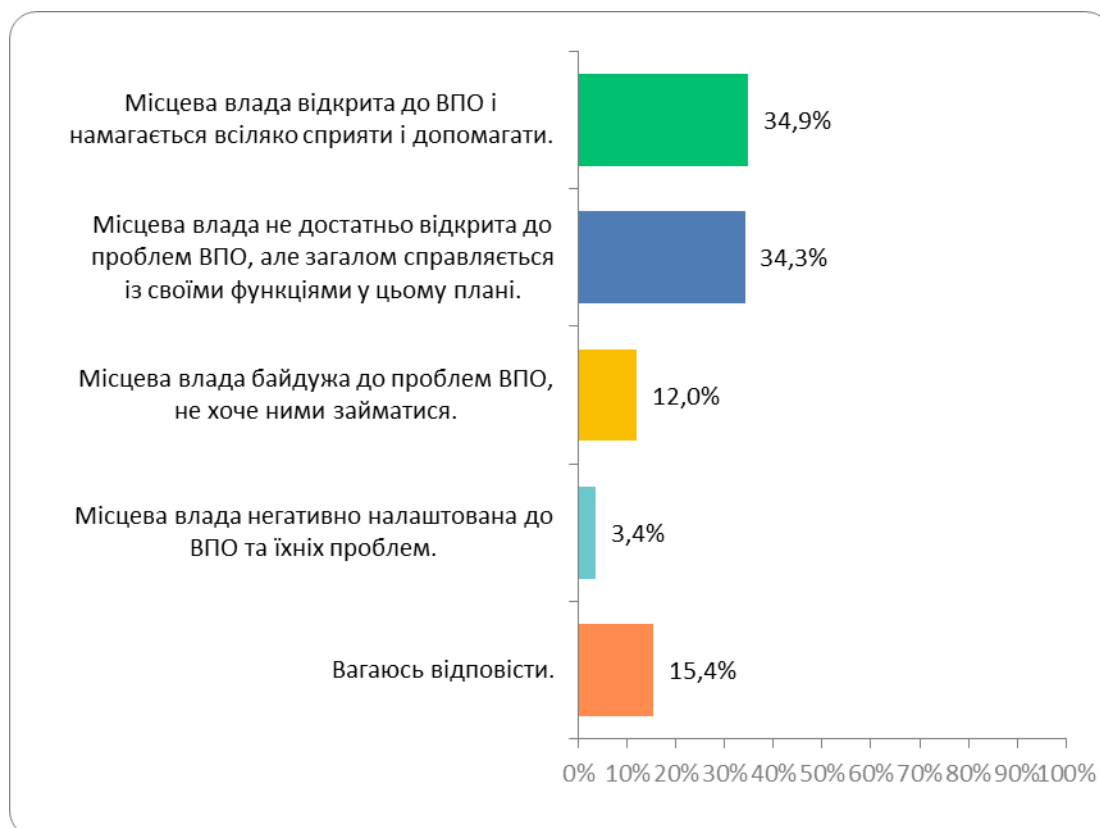


Рисунок 8. – Розподіл відповідей опитаних на запитання: «Оцініть відкритість місцевої влади до проблем ВПО?»

Figure 8. – Distribution of respondents' answers to the question: "Assess the openness of local authorities to the problems of IDPs?"

Хоча майже дві третини опитаних ВПО (64,5%) знають, куди звертатись стосовно вирішення своїх проблем, але інші однозначно цього не знають, що говорить про відсутність достатньої інформації з боку органів влади (як центральних, так і місцевих) з цього приводу.

Переважає більшість опитаних (більше половини по всіх позиціях) вважає, що у громадах, у яких вони зараз мешкають, доступні всі необхідні сервіси (рис. 9). Це говорить про належну організацію надання публічних послуг у громадах, де зараз мешкають ВПО.

Незважаючи на відзначені проблеми з працевлаштуванням, більшості опитаних ВПО (63%) не цікаво відкриття власної справи там, де вони зараз перебувають. Ще 30% думали про це, але не бачать такої можливості у громаді, де вони мешкають. І лише 7% опитаних започаткували власну справу там, де вони мешкають на даний момент.

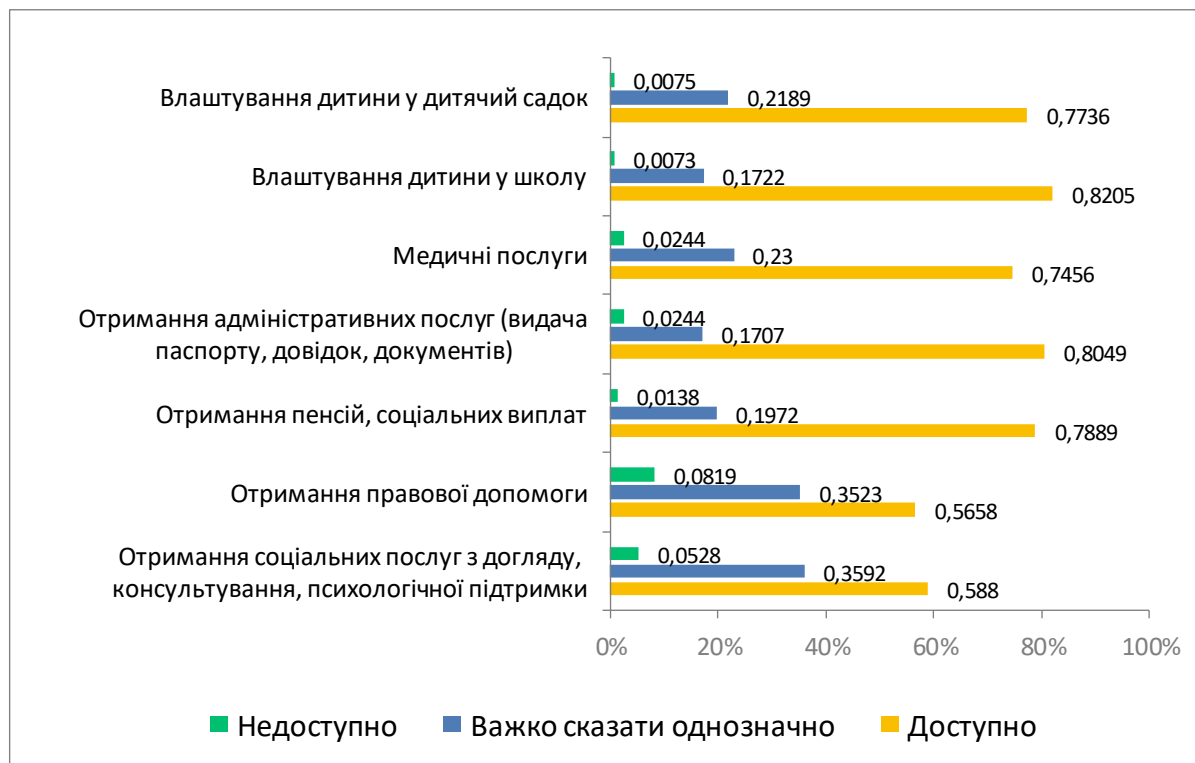


Рисунок 9. – Розподіл відповідей опитаних на запитання: «Як Ви оцінюєте доступність наступних сервісів у громаді?»

Figure 9. – Distribution of respondents' answers to the question: "How do you assess the availability of the following services in the community?"

Можливо, це зумовлено тим, що опитані не пов'язують своє майбутнє з тією громадою, у якій вони зараз мешкають. Хоча досить значна частина опитаних за певних умов залишилась би жити у цій громаді.

Найбільший відсоток опитаних на запитання: «Які умови сприяють тому, що ви залишитися в територіальній громаді?» складають 2 умови: 1. Якщо я знайду тут роботу із зарплатою, яка буде забезпечувати мені довоєнний рівень життя - 26.50%; 2. Якщо мені нададуть окреме житло - 32.86%. А також, значний відсоток складають відповіді на питання «Якщо я зрозумію, що у місці мого постійного проживання мені немає куди повертатися» (табл. 2).

Отже, отримання окремого житла, розуміння, що нема куди повертатись та робота, яка забезпечить довоєнний рівень життя, є основними причинами, що спонукають опитаних залишитись у громаді.

Опитані, які б хотіли/думали про відкриття власної справи, продемонстрували значну розбіжність думок з приводу сфери можливої діяльності. Відносно більше за інших вони відзначили такі сфери, як сфера послуг (21,7%) та торгівля (19,2%).

Таблиця 2. – Розподіл відповідей опитаних на запитання: «Які умови сприяють тому, що ви залишитися в територіальній громаді?»

Table 2. – Distribution of respondents' answers to the question: "What conditions contribute to your staying in the territorial community?"

Якщо я знайду тут цікаву та високооплачувану роботу.	16.96%
Якщо я знайду тут роботу із зарплатою, яка буде забезпечувати мені доволі високий рівень життя	26.50%
Якщо мені нададуть окреме житло.	32.86%
Якщо мені вдасться відкрити тут власний бізнес.	9.19%
Якщо в цій громаді я матиму можливості для самореалізації.	11.66%
Якщо проживання в цій громаді буде комфортним для мене.	15.55%
Якщо в цій громаді до мене ставитимуться як до місцевого населення.	5.65%
Якщо я заведу тут друзів.	5.65%
Якщо я заведу тут романтичні стосунки або одружуся/вийду заміж.	4.95%
Якщо я зрозумію, що у місці мого постійного проживання мені немає куди повертатися	26.86%
Якщо у цю громаду переїдуть жити інші члени моєї родини/родичі/друзі.	6.71%
Залишуся в цій громаді жити незалежно від умов і обставин.	3.18%
Не залишуся в цій громаді за жодних умов.	7.77%
Вагаюсь відповісти.	10.60%

Якість послуг, що надаються різними публічними організаціями та установами оцінюється переважно або позитивно, або десь позитивно, десь ні (табл. 3). Найбільш якісні послуги, на думку опитаних, надають ЦНАП, управління соціального захисту населення та місцеві ради.

Таблиця 3. – Оцінка опитаними якості послуг, які надаються різними організаціями

Table 3. – Respondents' assessment of the quality of services provided by various organizations

Організації	Дуже погано	Погано	Важко сказати однозначно	Добре	Дуже добре
Районна адміністрація	2.13%	2.13%	46.10%	48.23%	1.42%
Державна служба зайнятості	1.80%	2.16%	50.72%	43.17%	2.16%
Міська (сільська, селищна) рада	2.78%	6.94%	29.17%	55.90%	5.21%
Пенсійний фонд	0.70%	1.75%	41.26%	53.50%	2.80%
Податкова служба	0.73%	0.73%	53.45%	42.55%	2.55%
Поліція	0.36%	1.08%	49.10%	46.57%	2.89%
Управління соціального захисту населення	1.42%	0.71%	36.52%	58.51%	2.84%
Центр надання адміністративних послуг	0.71%	0.71%	28.57%	65.71%	4.29%

Основними джерелами інформації про свої права і можливості для опитаних ВПО є: месенджери, соціальні мережі, громадські, благодійні організації та волонтери, інші ВПО. При цьому опитані не змогли однозначно визначити, чи достатньо вони мають інформації про діяльність різних служб і організацій. Виключенням є інформація про діяльність ЦНАП і управлінь соціального захисту населення. Переважна більшість опитаних, майже три чверті (73,9%), бажають отримувати інформацію про послуги, що надають публічні установи, за допомогою месенджерів у мобільному телефоні. Так само за допомогою месенджерів у мобільному телефоні більшості опитаних (50,4%) найбільш зручно передавати інформацію до публічних установ стосовно власних проблем.

Хоча опитані досить високо оцінили якість послуг, що надають місцеві публічні установи, лише третина серед них вважає, що місцева влада відкрита до ВПО і намагається їм всіляко сприяти і допомагати. З метою ефективного захисту прав ВПО на законодавчому рівні 4 серпня 2023 року Уряд затвердив Типове положення про Раду з питань ВПО [13]. Положення регламентує діяльність комітетів ВПО, визначає їх склад та завдання та рекомендує національним (військовим) адміністраціям та органам місцевого самоврядування створювати такі комітети з метою інтеграції ВПО у приймаючі спільноти [5, с. 124].

Як наголошує І. Лопатченко, Рада з питань ВПО є інструментом для діалогу та взаємодії внутрішньо переміщених осіб із владою. Ради шукають системні вирішення проблем внутрішньо переміщених осіб, дають рекомендації місцевим органам влади та беруть участь у розробці спільних рішень. Вони консультують владу про те, як допомогти переміщеним особам інтегруватися в громаду, надати їм житло та все необхідне для життя. Ці Ради проводять консультації з міжнародним організаціям, які надають допомогу Україні, зокрема, внутрішньо переміщеним особам. Через ці Ради ВПО можуть отримати інформацію про можливості поселення та працевлаштування, доступ до соціальних послуг та способи участі у громадському житті [5].

О. Савицька, головна юристка проекту «Єднання заради дії», зазначила, що зараз місцева влада усвідомлює, наскільки важливими є подібні консультативні органи для реалізації прав внутрішньо переміщених осіб, особливо права на участь у місцевому самоврядуванні, якого вони, на жаль, позбавлені [13].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Отримані науково обґрунтовані дані та рекомендації за результатами соціологічного дослідження щодо забезпечення соціального захисту та вирішення проблем внутрішньо переміщених осіб, що проживають у Закарпатській області, вказують на те, що соціалізація ВПО у більшості громад низька. Більшість респондентів не вважають себе повноправними членами спільноти, де вони живуть. Перешкодами для інтеграції є мовні бар'єри, різні традиції та відсутність можливостей працевлаштування. Ось чому значна кількість людей хотіли б повернутися. Водночас основними причинами, які можуть спонукати внутрішньо переміщених осіб залишатися у своїх нинішніх

громадах, є доступ до окремого житла та робочі місця, які забезпечують довоєнний рівень життя. Проблеми, які нині найбільше турбують респондентів: російська агресія та військові дії, неможливість повернутися додому та зростання цін на продукти харчування. Хоча респонденти високо оцінили якість послуг, що надаються місцевими органами влади, лише третина респондентів вважала, що місцева влада відкрита для ВПО і намагається їм всіляко сприяти і допомагати.

Ефективним інструментом налагодження взаємодії уряду та населення з питань інтеграції внутрішньо переміщених осіб є нещодавно створені Ради ВПО. Ради ВПО систематично шукають вирішення проблем внутрішньо переміщених осіб, проводять обговорення з місцевими органами влади та беруть участь у розробці спільних рішень. Ведуть діалог з владою з приводу допомоги переселенцям щодо інтегрування в громади, забезпечення їх житлом та всім необхідним. Взаємодія Ради ВПО з владою та отримання консультацій від міжнародних організацій є механізмом успішної інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Це дозволяє отримувати інформацію щодо соціальних послуг та способів залучення до життя громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзюндзюк Б. В. Механізм взаємодії органів влади з громадянами в умовах віртуалізації суспільних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 6. С. 123–127. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2016/25.pdf.
2. Коломієць О. Соціокультурний вимір проблеми гібридної війни. *Вісник львівського університету. Серія філос-політолог. Студії*. 2023. Випуск 49. С.62–69. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/49_2023/7.pdf
3. Куцевол А. А. Напрями оптимізації ризиків у механізмі взаємодії органів державної влади України з партнерами з розвитку в умовах євроінтеграції. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 4. С. 204–211.
4. Лопатченко І. М. Застосування соціальних мереж як сучасного механізму взаємодії органів влади і громадськості. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*. 2018. Вип. 4. С. 34–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_6
5. Лопатченко І. М. Публічне управління щодо забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 2 (21). С. 121–129. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/8-ukr/417-vipusk-2-21-2024>.
6. Ніколаєнко Н.О., Комарчук О.О. Засоби масової комунікації як детермінанти гібридної війни : монографія. Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв, 2021. 217 с.
7. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#n171>
8. Про облік внутрішньо переміщених осіб. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2024 № 509 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2014-%D0%BF#Text>
9. Деякі питання здійснення соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2016 року № 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2016-%D0%BF#Text>
10. Порядок надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text>

11. Про затвердження порядку реєстрації, перереєстрації зареєстрованих безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2023 № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2023-%D0%BF#Text>
12. Про внесення змін та доповнень до Комплексної програми підтримки внутрішньо переміщених осіб у Закарпатській області на 2023 – 2025 роки : Розпорядження Закарпатської обласної військової адміністрації від 30.01.2024 № 92. URL: <https://zaksoc.gov.ua/uploads/files/No-92-Pro-zmini-do--VPO-Kompleks.-programi.pdf>
13. Про затвердження Типового положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 812. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoho-polozhennia-pro-radu-z-pytan-vnutrishno-s812-40823>
14. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 312-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>
15. Радченко О.В., Крутій О.М. Гібридні загрози системі територіальної організації влади в Україні як елемент російської агресії. *Наукові перспективи: журнал.* 2023. № 7(37) 2023.. С.257–269. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-257-268](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-257-268)
16. Енциклопедичний словник з державного управління / Бакуменко А. М. та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
17. Юсіф А. Специфіка трансформації взаємовідносин держави та громадянського суспільства як основа модернізації державного управління. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* 2023. № 1(67). С. 85–93. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-12](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-12)
18. Яїцька Д. Особливості участі громадян у публічному управлінні в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми законності.* 2022. №158. С. 29–46. URL: <https://doi.org/10.21564/2414-990X.158.265030>.
19. Freire M. R., Simao L. EU-Russia Relations and the Unravelling of the European Security Regime in the Context of the Ukraine Crisis: Understanding Diverging Perceptions / In Casier T., DeBardeleben J. (eds.) EU–Russia Relations in Crisis. 2018. P.159–177.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 28.10.2024 р.

Machabeli T. M.,

Postgraduate Student of the Department of Public Policy,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: tetianamachabeli@gmail.com <https://orcid.org/0009-0008-6131-2047>

CURRENT STATE OF INTERACTION BETWEEN AUTHORITIES AND THE PUBLIC AND INTEGRATION OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS (USING THE EXAMPLE OF THE TRANSCARPATHIAN REGION)

Annotation. In modern conditions, state bodies are often unable to independently ensure effective crisis management. To assist affected citizens during the war in Ukraine, modern models of interaction between the government and the public with international donors are needed. This also applies to the state policy on internal displacement of persons. Dialogue between the state, civil

society, and humanitarian organizations becomes the basis for creating an inclusive and humane approach to solving the problems of integrating internally displaced persons into territorial communities in wartime conditions.

The article examines practical aspects and problematic issues of interaction between the government and the public in the process of integrating internally displaced persons into territorial communities in wartime (using the example of the Transcarpathian region). The components of interaction between the government and the public in the process of integrating internally displaced persons into territorial communities in wartime are substantiated, and problematic issues of the problem are identified.

A generalization of the current state of the Strategy of State Policy on Internal Displacement of Persons and the features of the implementation of its implementation instruments is made, namely: ensuring stability, social protection, humanitarian assistance, principles of cultural and psychological involvement in the local community.

Keywords: *public administration, global conflicts, war, state policy strategy, government-public interaction, integration, internally displaced persons, territorial communities, regional dimension.*

REFERENCES

1. Dziundziuk, B.V. (2016). The mechanism of interaction between authorities and citizens in the conditions of virtualization of public relations. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 6, 123–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_6_25 [in Ukrainian].
2. Kolomiets, O. (2023). Socio-cultural dimension of the hybrid war problem. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia filos.,politoh. Studii*, vypusk 49, 62–69. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/49_2023/7.pdf [in Ukrainian].
3. Kutsevol, A.A. (2020). Directions for risk optimization in the mechanism of interaction between the state authorities of Ukraine and development partners in the conditions of European integration. *Teoriiia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vyp. 4, 204–211. [in Ukrainian].
4. Lopatchenko, I.M. (2018). Application of social networks as a modern mechanism of interaction between authorities and the public. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriiia: Derzhavne upravlinnia*, vyp. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_6 [in Ukrainian].
5. Lopatchenko, I.M. (2024). Public administration regarding ensuring the rights of internally displaced persons under martial law in Ukraine. *Visnyk Natsionalnoho universitetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainian. Seriiia: Derzhavne upravlinnia*, vyp. 2 (21), 121–129. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/8-ukr/417-vipusk-2-21-2024> [in Ukrainian].
6. Nikolaenko, N.O., Komarchuk, O.O. (2021). Means of mass communication as determinants of hybrid war: monohrafiia. *Nats.un-t korablebuduvannia im. Admiral Makarova. Mykolaiv*. [in Ukrainian].
7. Pro zabezpechennya prav i svobod vnutrishn'o peremishchenykh osib: Zakon Ukrayiny vid 20.10.2014. (2014). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#n171>
8. Pro oblik vnutrishn'o peremishchenykh osib: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 01.10.2024 № 509. (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2014-%D0%BF#Text>
9. Deyaki pytannya zdiysnennya sotsial'nykhvyplat vnutrishn'o peremishchenym osobam: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 08.06.2016 roku № 365. (2016). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2016-%D0%BF#Text>
10. Poryadok nadannya dopomohy na prozhyvannya vnutrishn'o peremishchenym osobam: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 20.03.2022 № 332. (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text>
11. Pro zatverdzhennya poryadku reyestratsiyi, perereyestratsiyi zareyestrovanykh bezrobitnykh ta vedennya obliku osib, yaki shukayut' robotu: Postanova Kabinetu Ministriv

Ukrayiny vid 30.03.2023 № 446. (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2023-%D0%BF#Text>

12. Pro vnesennia zmin ta dopovnen do Kompleksnoi prohramy pidtrymky vnutrishno peremishchenykh osib u Zakarpatskii oblasti na 2023 – 2025 roky: Rosporiadzhennia Zakarpatskoi oblastnoi viiskovoi administratsii vid 30.01.2024 № 92. (2024). URL: <https://zaksoc.gov.ua/uploads/files/No-92-Pro-zmini-do--VPO-Kompleks.-programi.pdf>

13. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro Radu z pytan' vnutrishn'o peremishchenykh osib: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 04.08.2023 № 812. (2023). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoho-polozhennia-pro-radu-z-pytan-vnutrishno-s812-40823>

14. Pro skhvalenniu Stratehii derzhavnoi polityky shchodo vnutrishnohgo peremishchenny na period do 2025 roku ta zatverdzhennu operatsiinohgo planu zakhodiv z yii realizatsii u 2023-2025 rokakh: Rosporudzhennu Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 7 kvitnu 2023 p. № 312-p. (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>

15. Radchenko, O.V., Krytii, O.M. (2023). Hybrid threats to the system of territorial organization of power in Ukraine as an element of Russian aggression. *Naukovi perapektyvy: zhurnal*, no. 7 (37), 257–269. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-257-268](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-257-268) [in Ukrainian].

16. Bakymenko, A.M., Kovbasyk, Yu.V., Troshchynskoho, V.P., Surmin, Yu.P. (2010). *Encyclopedic dictionary of public administration*. Kyiv. NADU. [in Ukrainian].

17. Iusif, A. (2023). The specifics of the transformation of the relationship between the state and civil society as a basis for the modernization of public administration. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, no. 1(67), 85–93. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-12](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-12) [in Ukrainian].

18. Iaitska, D. (2022). Peculiarities of citizen participation in public administration under martial law conditions in Ukraine. *Problemy zakonnosti*, no. 158, 29–46. URL: <https://doi.org/10.21564/2414-990X.158.265030> [in Ukrainian].

19. Freire, M.R., Simao, L. (2018). EU-Russia Relations and the Unravelling of the European Security Regime in the Context of the Ukraine Crisis: Understanding Diverging Perceptions / In Casier T., DeBardeleben J. (eds.) *EU–Russia Relations in Crisis*, 159–177.

The article was received by the editors 16.09.2024.

The article is recommended for printing 28.10.2024.

Наукове видання

ДЕРЖАВНЕ БУДІВНИЦТВО

№ 2 (36)/2024

*збірник наукових праць
Електронний ресурс*

Заснований у 2006 році

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

**Відповідальні за випуск:
Д. В. Карамишев, В. В. Богатова**

Комп'ютерна верстка *В. В. Богатова*

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність
за достовірність наведених фактів, власних імен тощо.

Підписано до друку 30.12.2024.
Обл.-вид. арк. 82,77. Ум. друк. арк. 84,92

ХНУ імені В. Н. Каразіна
61022, Харків, майдан Свободи, 4. Тел. 705-24-32
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 3367 від 13.01.09