МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО

Журнал заснований у 1918 році

ВЧЕНІ ЗАПИСКИ

ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 36 (75) № 3 2025

Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Головний редактор:

Горник В.Г. – доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

Члени редакційної колегії:

Дєгтяр О.А. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Євмєшкіна О.Л. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського;

Корнєєв В.В. – доктор економічних наук, професор, декан факультету фінансів та цифрових технологій, Державний податковий університет;

Кравченко С.О. – доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень;

Кучабський О.Г. – доктор наук габілітований, професор кафедри географії регіонального розвитку, Гданський університет (м. Гданськ, Республіка Польща);

Марова С.Ф. – доктор наук з державного управління, професор, провідний науковий співробітник Науково-дослідної лабораторії публічної безпеки громад, Донецький державний університет внутрішніх справ;

Міхальські Томаш – доктор наук габілітований, професор кафедри океанографії, Гданський університет (м. Гданськ, Республіка Польща);

Сімак С.В. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського;

Шведун В.О. – доктор наук з державного управління, професор, Начальник наукового відділу з проблем управління у сфері цивільного захисту навчально-науково-виробничого центру, Національний університет цивільного захисту України.

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

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet
Вченою радою Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського
(протокол № 11 від 27 червня 2025 року).

Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.
Серія: Публічне управління та адміністрування» зареєстрований друкованим медіа
(рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1136 від 11.04.2024 року).

Ідентифікатор медіа: R30-04002

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
(просп. Берестейський, 10, м. Київ, 01135, e-mail: crimea.tnu@gmail.com. Тел.: +38 (044) 529-05-16).
Періодичність – 6 разів на рік.
Мови видання: українська, англійська, польська, німецька, французька, словацька, румунська.

Журнал включений до Переліку наукових фахових видань України
(категорія «Б») за спеціальністю D4 – Публічне управління та адміністрування
відповідно до Наказу МОН України від 17.03.2020 № 409 (додаток 1)

До 8 квітня 2021 р. журнал виходив під назвою «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління».

У зв'язку зі зміною назви журналу було внесено відповідні зміни до Переліку наукових фахових видань України на підставі Наказу МОН України від 29.06.2021 № 735 (додаток 3).

Журнал включений до міжнародної наукометричної бази
Index Copernicus International (Республіка Польща).

Сторінка журналу: www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua

ISSN 2663-6468 (print)
ISSN 2663-6476 (online)

© Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2025

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Козленко А. І.
ЕВОЛЮЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ:
ВІД ПРИНЦИПІВ ОЕСР ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ..... **1**

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Горник В. Г., Євмєшкіна О. Л., Масик-Бєсова М. З.
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ РЕФОРМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ
ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ..... **11**

Грабар Л. Ю.
МІГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ:
УРОКИ ВІД ПРАКТИК НІМЕЧЧИНИ ТА ШВЕЙЦАРІЇ..... **17**

Живага О. В.
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОБОТОЮ З ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ..... **23**

Журило С. С.
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ БЮРО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ: ВИКЛИКИ КАДРОВОГО ТА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... **31**

Карасаєв С. У.
РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ КОГНІТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... **38**

Мельник М. І.
ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ НОВОГО ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ..... **43**

Oliinyk O. M.
DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF STATUTORY AND LEGAL REGULATION OF THE FOOD INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF ELECTRONIC
AND FAST COMMERCE IN UKRAINE..... **49**

Палагнюк К. В.
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... **58**

Путінцев А.В., Івкін В.І.
СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ..... **65**

Скорик Г. І., Лєфтєр Д. О.
ПРОБЛЕМИ ПРИВАТИЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... **71**

Сохатюк Л. М.
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ..... **78**

Тищук О. М.
ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВИ:
ОСОБЛИВОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ..... **84**

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

Єфіменко А. А.
ЛОЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ..... **95**

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Титаренко О. М.
ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР..... **101**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

Захарченко Н. В., Клочан В. В., Вєкліч І. В.
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У РЕАЛІЗАЦІЇ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... **107**

Кліваденко Р. Л.
РОЗВИТОК ОСНОВНИХ ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ..... **114**

Пашко Л. А.
ЩОДО ОБОВ'ЯЗКОВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАПОБІЖНИКІВ ДЕГУМАНІЗАЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ **122**

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Добрянська Н. В.
ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГУЛЮВАННЯ МАЙНОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... **128**

Пушкар О. А.
ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: НОВІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТА СУТНІСНО-ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ..... **133**

Вітер Д. В., Руденко О. М.
ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ: КОЛАБОРАЦІОНАЛІЗМ У НЕ-КОНВЕЦІЙНИХ ВІЙНАХ..... **138**

Майденко І. Є., Волняньска Н. А.
ЗАГРОЗА КОЛАБОРАЦІОНІЗМУ ДЛЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ..... **144**

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ..... **150**

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Kozlenko A. I.
EVOLUTION OF EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS FOR STATE-OWNED ENTERPRISES: FROM OECD PRINCIPLES TO CURRENT CHALLENGES..... 1

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Hornyk V. H., Yevmieshkina O. L., Masyk-Biesova M. Z.
EUROPEAN INTEGRATION REFORMS AND THEIR IMPACT ON INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF PUBLIC AUTHORITIES: WAYS TO IMPROVE AND CURRENT CHALLENGES..... 11

Hrabar L. Yu.
MIGRATION CHALLENGES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR: LESSONS FROM THE PRACTICES OF GERMANY AND SWITZERLAND..... 17

Zhyvaga O. V.
REGULATORY AND LEGAL ACTS IN THE PUBLIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES OF PRIVATE COMPANIES OF UKRAINE IN THE ENERGY SECTOR..... 23

Zhurylo S. S.
INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE ECONOMIC SECURITY BUREAU OF UKRAINE IN ANTI-CORRUPTION EFFORTS: CHALLENGES OF HUMAN RESOURCES AND RESOURCE PROVISION IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION..... 31

Karasayev S. U.
REFLEXIVE GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF INFORMATION WARFARE: PROSPECTS FOR THE INTEGRATION OF COGNITIVE TECHNOLOGIES..... 38

Melnyk M. I.
IMPLEMENTATION OF NEW PUBLIC MANAGEMENT PRINCIPLES IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION..... 43

Oliinyk O. M.
DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF STATUTORY AND LEGAL REGULATION OF THE FOOD INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF ELECTRONIC AND FAST COMMERCE IN UKRAINE..... 49

Palahniuk K. V.
DIGITAL TECHNOLOGIES IN FIGHTING CORRUPTION IN HEALTHCARE..... 58

Putintsev A. V., Ivkin V. I.
THE CONCEPT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF THE ENERGY SECTOR..... 65

Skoryk H. I., Lieftier D. O.
PROBLEMS OF PRIVATIZATION UNDER MARTIAL LAW..... 71

Sokhatiuk L. M.
INSTITUTIONAL SUPPORT OF STATE REGULATION OF ENVIRONMENTAL ACTIVITY IN UKRAINE..... 78

Tyshchuk O. M.
QUALITY OF HIGHER EDUCATION AS A COMPONENT OF THE SYSTEM OF THE STATE'S SOCIAL FUNCTIONS: FEATURES OF POSITIONING AND MANAGEMENT..... 84

PUBLIC SERVICE

Yefimenko A. A.
LOYALTY OF CIVIL SERVANTS AND LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS IN UKRAINE: A COMPARATIVE ANALYSIS..... 95

LOCAL GOVERNMENT

Tytarenko O. M.
INSTITUTIONALIZATION OF PROJECT MANAGEMENT
IN THE LOCAL SELF-GOVERNANCE SYSTEM: THE EUROPEAN VECTOR..... **101**

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF STATE SECURITY AND THE PROTECTION OF PUBLIC ORDER

Zakharchenko N. V., Klochan V. V., Vieklich I. V.
PROJECT APPROACH IN THE IMPLEMENTATION OF GRANT ACTIVITIES
FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES..... **107**

Klivadenko R. L.
DEVELOPMENT OF THE MAIN THEORETICAL PROVISIONS IN THE FIELD
OF STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM
OF LIFE SAFETY OF THE POPULATION..... **114**

Pashko L. A.
REGARDING THE MANDATORY USE OF PRIORITY SAFEGUARDS AGAINST
THE DEHUMANIZATION OF THE DIGITALIZATION OF THE UKRAINIAN STATE..... **122**

CURRENT ISSUES OF PUBLIC ADMINISTRATION

Dobrianska N. V.
PROBLEMS OF STATE POLICY OF REGULATION OF PROPERTY RELATIONS
IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS..... **128**

Pushkar O. A.
STATE INFORMATION POLICY IN THE CONTEXT OF THE USE OF DIGITAL
TECHNOLOGIES: NEW SCIENTIFIC APPROACHES TO STUDY AND ESSENTIAL
AND SUBSTANTIVE CHARACTERISTICS..... **133**

Viter D. V., Rudenko O. M.
HYBRID THREATS TO NATIONAL SECURITY: COLLABORATIONISM
IN UNCONVENTIONAL WARS..... **138**

Maydenko I. Ye., Volnyanska N. A.
THE THREAT OF COLLABORATIONISM TO THE SYSTEM OF STATE SOVEREIGNTY
AND NATIONAL INTERESTS OF UKRAINE: THE PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT..... **144**

INFORMATION ABOUT AUTHORS..... **150**

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 334.724.6+005.35:[339.923ОЕСР:006.35(4):004.8]
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/01

Козленко А. І.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ЕВОЛЮЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВІД ПРИНЦИПІВ ОЕСР ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено комплексну еволюцію європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами (ДП) крізь призму трансформації Принципів корпоративного управління державними підприємствами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у період 2005–2024 років. Особливу увагу приділено зміщенню акцентів від традиційної фінансово-контрольної до стратегічно-ціннісної моделі управління ДП, що є відповіддю на багатофункціональну роль сучасних державних підприємств, які поєднують економічні, соціальні, екологічні та цифрові функції.

Проаналізовано три ключові етапи еволюції Принципів ОЕСР: формування базових принципів (2005 рік), що стало реакцією на глобальні економічні тенденції та потребу в інституційному розмежуванні ролей держави як власника та регулятора; комплексне оновлення після глобальної фінансової кризи (2015 рік), яке відобразило уроки збільшення державної присутності в економіці та необхідність розробки складніших інструментів корпоративного управління; та адаптацію до сучасних викликів (2024 рік). Останнє оновлення ознаменувало кардинальною зміною підходу, інтегрувавши ESG-фактори (Environmental, Social, Governance) як основоположний принцип, однозначно сформувавши необхідність комплексної цифровізації управлінських процесів та запровадивши концепцію "економічної безпеки та стійкості". Також відбулося переосмислення мети ДП: відтепер вони розглядаються як стратегічні інструменти для реалізації ширших суспільних цілей та досягнення Цілей сталого розвитку ООН, що відображає зростаюче усвідомлення ролі ДП у відповідь на глобальні виклики, як-от пандемія COVID-19, геополітична нестабільність та кліматичні зміни.

Ключовим результатом дослідження є виявлення та аналіз цих інновацій. Водночас, аналіз досліджень останніх років виявив критичні прогалини у науковому дискурсі: зокрема, відсутність системних моделей практичного впровадження ESG-орієнтованих політик на рівні ДП; недостатню дослідженість впливу цифровізації на трансформацію систем корпоративного управління; практично повну відсутність аналізу концепції економічної безпеки як нового елементу оновлених Принципів ОЕСР; а також відсутність комплексного дослідження закономірностей трансформації Принципів ОЕСР.

Висновки підкреслюють, що еволюція Принципів корпоративного управління державними підприємствами ОЕСР демонструє чіткий перехід від суто фінансово-орієнтованої до стратегічно-ціннісної моделі корпоративного управління. Ефективність корпоративного управління ДП тісно корелює з рівнем професіоналізації управління, мінімізацією політичного втручання та системною прозорістю, що забезпечує їхню конкурентоспроможність. Цифрова трансформація та зростаючі вимоги до ESG-відповідальності визначені як ключові імперативи для подальшого удосконалення європейських стандартів корпоративного управління ДП. Потенційні напрямки подальших досліджень включають розробку методології оцінки цифрової зрілості систем корпоративного управління ДП та дослідження впливу штучного інтелекту й інших передових технологій.

Ключові слова: *корпоративне управління, державні підприємства, Принципи ОЕСР, ESG-фактори, стратегічно-ціннісна модель, цифрова трансформація, європейські стандарти.*

Постановка проблеми. У сучасному світі державні підприємства відіграють багатофункціональну роль, поєднуючи економічну, соціальну, екологічну та цифрову функції, що вимагає радикального переосмислення традиційних підходів до публічного управління. Конвергенція глобаль-

них викликів – пандемія COVID-19, геополітична нестабільність, кліматичні трансформації, цифрова революція та зростаючі вимоги до економічної безпеки – продемонструвала неадекватність традиційних моделей, орієнтованих виключно на досягнення фінансової ефективності та мінімізацію державного втручання.

Реагуючи на ці системні виклики, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) здійснила три масштабні перегляди своїх Принципів корпоративного управління державними підприємствами у 2005, 2015 та 2024 роках. Кожен етап еволюції відображав специфічні потреби часу: формування базових принципів (2005), комплексне оновлення після глобальної фінансової кризи (2015) та адаптацію до сучасних викликів через перехід до стратегічно-ціннісної моделі (2024).

Останнє оновлення 2024 року ознаменувало парадигмальний зсув від традиційної фінансово-контрольної до стратегічно-ціннісної моделі корпоративного управління. Центральними елементами нової парадигми стали: інтеграція ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) як основоположного принципу управління; технологічна революція через комплексну цифрову трансформацію управлінських процесів; концепція економічної безпеки та стійкості як новий елемент стратегічного планування; створення суспільної цінності як основної мети функціонування ДП замість виключно фінансових показників.

Водночас, імплементація оновлених Принципів ОЕСР у національні системи корпоративного управління державними підприємствами демонструє значну варіативність залежно від рівня інституційного розвитку, політичної культури та системи публічної власності.

Актуальною науково-практичною проблемою є відсутність системного аналізу еволюції європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами крізь призму трансформаційної логіки Принципів ОЕСР (2005-2024), їхнього впливу на формування нової стратегічно-ціннісної парадигми публічної політики у сфері державної власності, що і становить предмет даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження щодо корпоративного управління державними підприємствами зазнала суттєвих змін, зокрема у напрямку переходу від класичних фінансово-орієнтованих моделей до стратегічно-ціннісного підходу. Це особливо актуально в контексті впровадження оновлених Принципів ОЕСР 2024 року, що стали орієнтиром для реформування державного сектору в країнах ЄС та за його межами.

Серед українських дослідників варто відзначити Л. Венгер [1, с. 46], яка у своїх роботах підкреслює необхідність адаптації корпоративного управління до викликів сталого розвитку, а також наголошує на важливості зміщення акцентів з прибутковості до довгострокової суспільної цінності . У своїй праці О.І. Гарафонова та О.І. Покотилова [2, с. 79] акцентують увагу на інтеграції ESG-принципів у практику державних підприємств та аналізують глобальні тренди сталого управління. Вагомий внесок зроблено також Г.І. Дідур та І.В. Молдун [3, с. 115], які вказують на системну природу корпоративного управління та потребу переосмислення функцій державних підприємств у нових економічних реаліях. Д. Танцюра [4, с. 95] у своїх дослідженнях висвітлює проблематику нефінансової звітності державних компаній у контексті євроінтеграції, підкреслюючи майже повну відсутність системного впливу державної політики у цій сфері. Аналогічно, С.О. Громов [5, с. 68] досліджує політичний вплив на управління державних підприємств, вказуючи на значну залежність ефективності корпоративного управління від рівня державного втручання. Додатково, робота М. Бондара і О. Цятковської [6] розглядає питання прозорості та підзвітності державних підприємств, виявляючи прогалини у механізмах розкриття інформації. І. Яскал [7, с. 76] акцентує увагу на проблемах оцінки ефективності роботи державних підприємств та відсутності чітких KPI, що гальмує впровадження ринкових механізмів.

З-поміж міжнародних дослідників слід виокремити Г. Крістіансен [8, с. 25], який у своїх роботі наголошує на потребі подолання політичного патерналізму в управлінні державними підприємствами. Ю. Папенфус [9, с. 437] вказує на структурну незбалансованість між соціальною функцією та економічною ефективністю державних підприємств, виокремлюючи кілька ключових питань, серед яких механізми відповідальності державних компаній, їхня орієнтація на суспільні інтереси, а не на отримання прибутку, а також складнощі, пов’язані з наглядом за їхньою діяльністю.

Також вагомим є внесок Ф. Манес-Россі, Г. Ніколо та ін. [10, с. 591], які досліджують функціонування державних підприємств у секторах стратегічної важливості з урахуванням суспільної цінності. М. Гросс [11, с. 325] аналізує про-

блеми впровадження корпоративного управління в державному секторі, підкреслюючи складність застосування приватних моделей до державних структур. С. Керемідчієв, М. Неделчев [12, с. 18] досліджують ефективність наглядових рад державних підприємств, акцентуючи увагу на важливості їхньої незалежності та професіоналізму для досягнення цілей. З. Род [13, с. 195] досліджують досвід європейських країн у реформуванні державних підприємств та можливість його застосування в пост-конфліктних економіках. Д. Янь [14, с. 63] підкреслює про важливість адаптації структур управління для використання потенціалу ефективності та інновацій, який пропонує оцифрування, зберігаючи при цьому суворий моніторинг. Т. Йошікава, М. Ніппа, Г. Чуа, [15, с. 323] стверджують, що перехід до управління за участю зацікавлених сторін відображає визнання ширшої суспільної ролі державних підприємств, підкреслюючи їхню відповідальність не лише перед урядом як власником, а й перед ширшим суспільним інтересом. Як зазначає Ю. Матіаш-Перейра [16, с. 19], державні підприємства дедалі більше прагнуть прийняти керівні принципи ОЕСР, визнаючи, що дотримання міжнародно визнаних стандартів управління сприяє не лише залученню інвестицій, а й підвищує довіру до бізнесу на місцевому та міжнародному ринках. Р. Менджек [17, с. 3] доходить до думки, що початкове схвалення керівних принципів 2005 року підкреслювало їхні фундаментальні принципи, спрямовані на підтримку доброчесності державних підприємств шляхом більшого поширення інформації та створення чітких ліній відповідальності. Ці положення не лише слугували для зменшення ризиків, пов'язаних з потенційним втручанням уряду, але й намагалися підвищити довіру зацікавлених сторін до діяльності державних підприємств, які часто стикаються з контролем у зв'язку з їхньою подвійною роллю постачальників публічних послуг та діють як комерційні суб'єкти.

Водночас, комплексний аналіз наукових досліджень остатніх років виявляє низку критичних прогалин у сучасному науковому дискурсі щодо корпоративного управління державними підприємствами.

По-перше, парадигмальна трансформація Принципів ОЕСР 2024 року від фінансово-контрольної до стратегічно-ціннісної моделі управління вимагає фундаментального переосмислення теоретичних засад державної власності. Попри зростаючу увагу дослідників Х. Лі та Ю. Ван [18, с. 11] до ESG-принципів, відсутні системні моделі інтеграції ESG-орієнтованих політик на рівні державних підприємств. Українські дослідження О.І. Гарафонова, О.І. Покотилова [2, с. 79], Л.В. Венгер [1, с. 49] здебільшого обмежуються загальними рекомендаціями, не пропонуючи конкретних механізмів інтеграції ESG-метрик у стратегічне планування, організаційну структуру та системи оцінки ефективності.

По-друге, технологічна революція у корпоративному управлінні, артикульована в Принципах 2024 року через вимоги комплексної цифровізації управлінських процесів, залишається недостатньо дослідженою. Хоча окремі роботи китайських дослідників [19, с. 235] аналізують механізми цифрової трансформації державних підприємств, відсутній системний аналіз впливу цифровізації на трансформацію систем корпоративного управління, зокрема у сфері управління даними, інтегрованого ризик-менеджменту та створення цифрових платформ прозорості.

По-третє, концепція "економічної безпеки та стійкості" як новий елемент Принципів 2024 року практично не відображена в академічній літературі. Геополітичні виклики та необхідність забезпечення резільєнтності критичної інфраструктури через державні підприємства потребують окремого дослідницького фокусу, особливо в контексті пост-конфліктних економік [20, с. 353].

Найбільш істотною прогалиною є відсутність комплексного аналізу еволюції Принципів ОЕСР протягом 2005–2024 років та їх впливу на трансформацію європейських стандартів корпоративного управління. Таким чином, невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність комплексного дослідження трансформаційної закономірності еволюції Принципів ОЕСР, аналізу їх впливу на формування європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз еволюції принципів ОЕСР з корпоративного управління державними підприємствами (2005–2024 рр.) та визначення ключових трансформаційних векторів адаптації європейських стандартів до сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з корпоративного управління державними підприємствами пройшли значну еволюцію за останні два десятиліття, відображаючи зміни в глобальній економіці, накопичений практичний досвід та нові виклики. За даними МВФ (2020), частка державних підприємств серед 2000

найбільших світових компаній подвоїлася до 20% за останні два десятиліття, а їх активи становлять $45 трильйонів, що еквівалентно половині світового ВВП [21]. Світовий банк у звіті "The Business of the State" (2023) додатково повідомляє, що доходи від державних підприємств становлять в середньому 17% ВВП країн, де доступні дані [22]. Ці показники підкреслюють критичну важливість розвитку ефективних стандартів корпоративного управління.

У дослідженні доцільно виокремити такі етапи розвитку принципів корпоративного управління державними підприємствами:

Етап 1. Формування базових принципів (2005 рік)

Перша редакція Принципів корпоративного управління ДП [23], прийнята у 2005 році, була безпосередньою відповіддю на глобальні економічні тенденції кінця XX – початку XXI століття. Цей період характеризувався наслідками азійської фінансової кризи 1997–1998 років, яка виявила системні недоліки корпоративного управління, зокрема у державних компаніях, що сприяли нестабільності. Одночасно, процеси глобалізації та лібералізації економік посилювали конкурентний тиск, змушуючи ДП, які часто функціонували в умовах монополії або захищеного статусу, адаптуватися до ринкових умов. Завершення масштабних програм приватизації 1990-х років у країнах ОЕСР призвело до фундаментальної зміни ролі держави в економіці. Сучасні дослідження підтверджують складність цього процесу. Згідно з аналізом М. Радіч та ін. [24, с. 1602], приватизаційні процеси 1990-х років створили різноманітні гібридні форми власності, але не призвели до повного зникнення державного сектору. Дослідження ОЕСР (2024) показує, що навіть після інтенсивних приватизаційних процесів державні підприємства продовжують контролювати значні активи у стратегічних секторах майже у 59 юрисдикціях світу [25]. Б. Мерлеведе та П. Мюлле [26, с. 111] у своєму дослідженні європейських державних підприємств відзначають, що державна власність залишається значущою в енергетиці, транспорті та фінансовому секторі країн.

Практичні підходи до корпоративного управління 1990-х років були переважно зорієнтовані на приватні корпорації. Державні підприємства опинилися в інституційному вакуумі, коли традиційні методи державного адміністрування виявилися неефективними, а стандарти приватного корпоративного управління – неповністю застосовними через специфіку подвійної природи державних підприємств (комерційні цілі проти суспільних функцій).

Інтеграція глобальних ринків та посилення міжнародної торгівлі актуалізували проблему створення «рівного ігрового поля» (level playing field) між державними та приватними підприємствами. Відсутність чітких стандартів корпоративного управління для державних підприємств створювала потенціал для недобросовісної конкуренції, субсидування через непрозорі механізми та порушення принципів вільної торгівлі.

Принципи ОЕСР 2005 року заклали фундаментальні основи сучасного корпоративного управління державними підприємствами, сформулювавши парадигму, що визначала розвиток цієї сфери протягом наступних двох десятиліть. Центральною ідеєю цих принципів стало інституційне розмежування ролей держави як власника та держави як регулятора – концептуальний підхід, спрямований на мінімізацію політичного втручання в операційну діяльність державних підприємств та підвищення їхньої економічної ефективності.

Стратегічні цілі Принципів ОЕСР 2005 року охоплювали чотири ключові напрями: сприяння прозорості та підзвітності державних підприємств, забезпечення професійного та незалежного управління, підтримка принципів чесної конкуренції та ринкової нейтральності, а також захист прав усіх категорій акціонерів. Ці цілі відображали намагання адаптувати кращі практики приватного корпоративного управління до специфічних умов державної власності.

Практична імплементація в європейських країнах характеризувалася поступовим формуванням базових політик власності, що окреслювали загальні принципи та обмеження державного втручання, посиленням вимог до фінансової звітності та створенням інституційних механізмів розмежування власницьких та регулятивних функцій.

Ключові обмеження першої редакції принципів стали очевидними в процесі їх застосування: недостатня операціоналізація теоретичних концепцій у практичні механізми управління, обмежене врахування галузевої специфіки різних секторів економіки, мінімальна увага до питань корпоративної соціальної відповідальності та відсутність концептуального апарату для роботи з новими формами державно-приватного партнерства. Згідно з аналізом Ю. Матіас-Перейра [16, с. 253], попри початкове позитивне сприйняття, імплементація принципів зіткнулася

з фундаментальними викликами, пов'язаними з унікальними особливостями державних підприємств, їхньою гібридною природою та складністю повного усунення політичного впливу.

Етап 2. Комплексне оновлення та адаптації (2015 рік)

Практичне застосування принципів 2005 року виявило значні прогалини в їх практичному впровадженні. Згідно з аналізом ОЕСР (2015), майже десятирічний досвід впровадження показав необхідність покращення в таких ключових сферах як розкриття інформації та прозорість, конкуренція між державними та приватними підприємствами, практики рад директорів, а також фінансування державних підприємств [28].

Глобальна фінансова криза 2007–2008 років, що розпочалася з колапсу ринку субстандартних іпотечних кредитів у США та досягла піку з банкрутством Lehman Brothers у вересні 2008 року, парадоксально підвищила роль держави в економіці багатьох країн. Урядам довелося втручатися через масштабні програми стабілізації фінансової системи, включаючи повну або часткову націоналізацію проблемних банків: Північний Рок у Великій Британії (2008), часткова націоналізація AIG у США (79,9% державної участі), а також створення «поганих банків» для поглинання токсичних активів. В європейських країнах це призвело до тимчасового або постійного збільшення державних портфелів у фінансовому секторі, що створило нові виклики для управління розширеним кругом державних підприємств та необхідність розробки більш складних інструментів корпоративного управління, здатних забезпечити ефективність в умовах збільшеної державної присутності.

Оновлення Принципів ОЕСР 2015 року відобразило зсув від простої мінімізації державного втручання до більш виваженого підходу оптимізації державної ролі. Фокус змістився на поглиблення вже існуючих концепцій через більш деталізовані рекомендації, що враховували складність сучасних економічних реалій та необхідність балансування множинних цілей державних підприємств у постглобалізаційному світі.

Однією з фундаментальних інновацій 2015 року стала систематизація підходів до обґрунтування існування ДП та чітке визначення їхньої ролі. Вперше були чітко артикульовані критерії обґрунтування державної власності, що було спрямовано на зменшення довільності та політичної кон'юнктури у прийнятті рішень щодо збереження тих чи інших підприємств у державному секторі. Це дозволило більш раціонально оцінювати мету існування ДП та їхню відповідність суспільним інтересам. Додатково, було запроваджено типологію ДП за їхніми функціями (комерційні, соціальні, стратегічні), що дозволяло застосовувати диференційовані підходи до управління та оцінки ефективності, уникаючи універсальних рішень, які часто не відповідали складній природі ДП. Важливим нововведенням стали механізми періодичного перегляду доцільності державної власності, що сприяло динамічному та гнучкому управлінню державним портфелем активів, запобігаючи збереженню неефективних або неактуальних ДП.

Інституційна революція полягала у впровадженні концепції «централізованої власницької функції» – радикально нового підходу до організації державного управління портфелем підприємств. Замість розпорошеного управління через різні міністерства та відомства, принципи рекомендували створення спеціалізованих професійних агентств, відповідальних за стратегічне управління державними активами. Цей підхід супроводжувався деталізацією вимог до корпоративних форм, запровадженням міжнародних стандартів обліку та аудиту, а також розробкою комплексних механізмів внутрішнього контролю та запобігання корупції.

Кардинальна зміна у конкурентній політиці виявився в артикуляції принципу «конкурентної нейтральності», що передбачав створення справедливих умов між державними та приватними підприємствами. Ключовими елементами стали заборона перехресного субсидіювання комерційної діяльності за рахунок некомерційних функцій, забезпечення прозорості всіх форм державної підтримки та запровадження обов'язкової компенсації державним підприємствам за виконання соціальних зобов'язань за ринковими принципами.

Суттєві зміни у підходах до управління зацікавленими сторонами відобразили загальноєвропейські тенденції посилення корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Принципи 2015 року вперше системно інтегрували концепції екологічної відповідальності, запровадили структуровані механізми громадської участі в управлінні державними підприємствами та встановили стандарти нефінансової звітності. Це включало розробку процедур консультацій з громадськістю та створення систем звітності з соціальної відповідальності.

Технологічна модернізація принципів виявилася у комплексному підході до прозорості та

розкриття інформації через запровадження електронних платформ, стандартизацію регулярності публікації звітів та забезпечення загальної доступності інформації для широкої громадськості. Це також передбачало публічність процедур призначень та створення стандартів інформації про корпоративне управління.

Оновлення 2015 року суттєво підвищило практичну застосовність принципів та їхню деталізацію, надавши країнам більш конкретні інструменти для реформ. Вони дозволили краще врахувати специфіку різних країн та секторів, пропонуючи гнучкість у застосуванні. Важливо, що на цьому етапі відбулася значна інтеграція соціальних та екологічних аспектів у систему корпоративного управління ДП, хоча вони ще не стали центральною віссю управління. Загалом, зміни 2015 року заклали міцний фундамент для подальшої еволюції, що призвела до переходу до стратегічно-ціннісної моделі корпоративного управління ДП.

Етап 3. Адаптація до сучасних викликів – перехід до стратегічно-ціннісної моделі. (2024 р.)

Останні оновлення Принципів ОЕСР у 2024 році ознаменували найбільш докорінні зміни у підходах до корпоративного управління державними підприємствами. Ця фундаментальна трансформація відображає зростаюче усвідомлення того, що державні підприємства, як ключові суб'єкти в економіці та суспільстві, повинні відігравати значно ширшу роль, ніж просто забезпечення фінансової прибутковості та традиційного виконання державних функцій. Цей етап визначається безпрецедентною конвергенцією глобальних викликів, такими як зміна клімату, соціальна нерівність, швидка цифрова трансформація та необхідність забезпечення стійкості (resilience) в умовах геополітичних зрушень.

Контекстуальні детермінанти оновлення формувалися під впливом множинних факторів сучасності. Пандемія COVID-19 та її довготривалі наслідки для економіки продемонстрували критичну важливість державних підприємств як стабілізуючих факторів у кризових ситуаціях. Геополітична нестабільність та виклики економічної безпеки, особливо актуалізовані після 2022 року, підкреслили роль державного сектору в забезпеченні стратегічної автономії та резільєнтності. Кліматичні зміни та потреба в «зеленому» переході вимагали від державних підприємств активного лідерства в декарбонізації економіки. Цифрова трансформація економіки створила необхідність радикального оновлення підходів до управління та взаємодії із зацікавленими сторонами.

Концептуальні та інституційні інновації 2024 року представляють фундаментальну реконфігурацію парадигми корпоративного управління державними підприємствами, що характеризується переходом від традиційної фінансово-контрольної моделі до стратегічно-ціннісної системи управління, орієнтованої на реалізацію комплексних суспільних цілей.

Центральною інновацією стала інтеграція ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) як основоположного принципу управління. Якщо у попередніх редакціях сталий розвиток згадувався лише опосередковано або як окремий аспект діяльності, то версія 2024 року позиціонує ESG як центральний принцип, що пронизує всі рівні управління державними підприємствами. Ця трансформація вимагає від держав-власників формулювання комплексних політик, які включають ESG-метрики та стратегічні цілі сталого розвитку як невід'ємні елементи корпоративної стратегії. Європейський Зелений курс [29] та Директива ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) [30] є прямими відображеннями цієї глобальної тенденції у європейському законодавстві.

Технологічна революція у корпоративному управлінні виявилася через безпрецедентний акцент на цифровій трансформації та кібербезпеці. Принципи 2024 року вперше чітко зазначають необхідність комплексної цифровізації управлінських процесів, включаючи управління даними, системи ризик-менеджменту та цифрові публічні звіти. Ця технологічна трансформація підвищує вимоги до цифрових компетенцій членів рад директорів та створює нові стандарти прозорості через використання сучасних інформаційних технологій.

Принципова зміна підходів від фінансово-контрольної до стратегічно-ціннісної моделі управління характеризує фундаментальне переосмислення мети та функцій державних підприємств. У новій концепції вони розглядаються не просто як об'єкти контролю для досягнення фінансових показників, а як стратегічні інструменти для реалізації ширших суспільних цілей, включаючи досягнення Цілей сталого розвитку ООН та формування адекватної відповіді на глобальні виклики сучасності.

Практичні зміни включають розширення вимог до управління ризиками з інтеграцією кліматичних та кіберризиків як обов'язкових компо-

нентів ризик-менеджменту, посилення акценту на професіоналізації власницьких функцій держави через створення спеціалізованих компетентностей у сфері ESG-управління, деталізацію принципів ESG-звітності та розкриття інформації відповідно до найсучасніших міжнародних стандартів, а також інтеграцію міжнародних стандартів сталого фінансування в систему корпоративного управління державними підприємствами. Ця трансформація вимагає від держави-власника виконання активної, але стратегічно обґрунтованої ролі, що передбачає визначення довгострокових цілей та підтримку інноваційних ініціатив (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція структурних елементів Принципів ОЕСР (2005–2024) корпоративного управління державними підприємствами

№	**Напрям принципів**	**2005 рік: формування базових принципів**	**2015 рік: комплексне оновлення**	**2024 рік: адаптація до сучасних викликів**
1	Правова основа та роль держави	Визначення чіткої ролі держави як власника через розмежування власницьких та регулятивних функцій	Посилення вимог до інституційного розмежування функцій держави як власника і регулятора, створення спеціалізованих власницьких агентств	**Стратегічна трансформація**: фокус на довгостроковій стратегії державної власності та максимізації публічної вартості через інтеграцію ESG-цілей
2	Справедливе ставлення до акціонерів	Захист прав акціонерів, зокрема міноритарних, забезпечення рівного доступу до інформації	Розширення підходів до залучення зацікавлених сторін, систематизація стейкхолдер-менеджменту	**Інклюзивна трансформація**: інтеграція принципів соціальної справедливості, участі громад та врахування інтересів майбутніх поколінь
3	Відкритість і прозорість	Регулярне розкриття фінансової інформації, базові вимоги до звітності	Запровадження вимог до нефінансової звітності, електронні платформи розкриття інформації	**Цифрова революція**: обов'язкова ESG-звітність відповідно до міжнародних стандартів, цифрові платформи публічності з використанням blockchain
4	Обов’язки рад директорів	Фокус на базових обов'язках ради та управлінні операційними ризиками	Акцент на професійній незалежності та кваліфікації членів ради, системи	**ESG-лідерство**: зобов'язання рад щодо розробки та реалізації комплексних ESG-стратегій, цифрові компетенції, управління кліматичними ризиками
5	Сталий розвиток і ESG	*Концепція відсутня* – не розглядалось як окремий напрям	Введення окремого підрозділу щодо корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку	**Центральна парадигма**: ESG як основоположний принцип, що пронизує всі аспекти корпоративного управління та стратегічного планування
6	Цифрова трансформація	*Концепція відсутня* – цифрові технології не згадувались	Фрагментарні згадки про технологічні інновації та електронне урядування	**Технологічна революція**: комплексна цифрова трансформація управління, штучний інтелект у прийнятті рішень, кібербезпека як елемент корпоративного управління
7	Економічна безпека	Концепція відсутня	Початкові згадки про стратегічні активи та національні інтереси	**Геополітичний імператив:** управління ризиками критичної інфраструктури, забезпечення стійкості ланцюгів постачання, координація з національною безпекою
8	Суспільна цінність та звітність	*Концепція відсутня* – фокус на фінансовій ефективності	Початкова увага до публічної звітності та соціального впливу	**Парадигмальний зсув**: концепція "створення суспільного блага через державні підприємства", комплексна звітність з соціального та екологічного впливу

Джерело: складено автором на основі [23; 25; 28].

Висновки. Проведене дослідження еволюції європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами (ДП) на основі Принципів ОЕСР дозволяє сформулювати низку ключових висновків:

1. Еволюція європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами на основі Принципів ОЕСР від 2005 до 2024 року демонструє чіткий перехід від суто фінансово-орієнтованої до стратегічно-ціннісної моделі корпоративного управління ДП. Найновіша редакція 2024 року акцентує на інтеграції цілей сталого розвитку, ESG-принципів та цифровізації, підкреслюючи ширшу роль ДП у забезпеченні економічної безпеки та стійкості.

2. Попри уніфіковані європейські стандарти, імплементація Принципів ОЕСР у різних країнах залишається варіативною. Ефективність корпоративного управління ДП тісно корелює з рівнем професіоналізації управління, мінімізацією політичного втручання та системною прозорістю, що забезпечує їхню конкурентоспроможність.

3. Цифрова трансформація та зростаючі вимоги до ESG-відповідальності є імперативами, що вимагають подальшого удосконалення європейських стандартів корпоративного управління ДП. Це, зокрема, стосується розвитку механізмів інтеграції цифрових технологій та комплексних систем нефінансової звітності.

Потенційні напрямки подальших досліджень можуть включати: розробку методології оцінки цифрової зрілості систем корпоративного управління державними підприємствами, що дозволить визначити рівень інтеграції цифрових технологій та їхній вплив на ефективність управління; дослідження впливу штучного інтелекту та інших передових технологій на трансформацію корпоративного управління ДП, включаючи етичні аспекти та питання відповідальності; вивчення кращих практик ESG-інтеграції в європейських державних підприємствах, з метою ідентифікації факторів успіху та можливості їх адаптації в інших контекстах; дослідження механізмів забезпечення кібербезпеки в системах корпоративного управління ДП, що є критично важливим в умовах зростаючих кіберзагроз; оцінювання комплексних, багатофакторних індексів ефективності корпоративного управління ДП, які б враховували специфіку різних секторів, типів власності та цілей, а також інтегрували фінансові, соціальні та екологічні показники.

Список літератури:

1. Венгер Л.В. Адаптація корпоративного управління державних підприємств до викликів сталого розвитку. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 45–52. DOI: 10.56197/2786-5827/2025-4-1-4.

2. Гарафонова О.І., Покотилова О.І. Інтеграція ESG-принципів у практику державних підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 42(1). С. 78–85. DOI: 10.31891/dsim-2024-5(27).

3. Дідур Г.І., Молдун І.В. Системна природа корпоративного управління державними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво*. 2023. Т. 15, № 2. С. 112–128. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-87.

4. Танцюра Д.С. Нефінансова звітність державних компаній у контексті євроінтеграції. *Фінанси України*. 2022. № 298. С. 89–104. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-22.

5. Громов С.О. Політичний вплив на управління державними підприємствами в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 56. С. 67–75. DOI: 10.26565/1992-2337-2024-1-09.

6. Бондар М. І., Цятковська О. В. Нефінансова звітність в управлінні державними установами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-115.

7. Яскал І. В. Проблеми оцінки ефективності діяльності державних підприємств в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 76–83. DOI: 10.32782/easterneurope.27-13.

8. Christiansen H. The Size and Composition of the SOE Sector in OECD Countries. *OECD Corporate Governance Working Papers.* No. 5. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/5kg54cwps0s3-en.

9. Papenfuß U. Corporate governance of state-owned enterprises: Conceptualization, challenges and perspectives for the public corporate governance field. *The Routledge handbook of state-owned enterprises* / L. Bernier, M. Florio, P. Bance. New York, 2020. P. 433–445.

10. Manes-Rossi, F., Nicolò, G., Tiron Tudor, A. and Zanellato, G. Drivers of integrated reporting by state-owned enterprises in Europe: a longitudinal analysis. *Meditari Accountancy Research*. 2021. Vol. 29, № 3. P. 586–616. DOI: 10.1108/MEDAR-07-2019-0532.

11. Elgar Encyclopedia of Public Management / ed. by K. Schedler. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. P. 424. DOI: 10.4337/9781800375499.

12. Keremidchiev S., Nedelchev M. Corporate governance of state-owned enterprises: national practices of the board. *Entrepreneurship*. 2020. Vol. VIII, Issue 2. P. 16–26. DOI: 10.37708/ep.swu.v8i2.2.

13. Rod Z. Reconstruction Roadmap: Current Perspectives on Ukraine's Post-Conflict Recovery. *Contemporary Security Problems of Poland and the Czech Republic*. ed. by E. Kancik-Kołtun. – Lublin: Maria Curie-Skłodowska University Press, 2024. – P. 193–212.

14. Yan D. Governance innovation and value reconstruction of state-owned enterprises in the digital era. *Journal of Industry and Engineering Management*. 2024. Vol. 2, № 3. P. 62–65. DOI: 10.62517/jiem.202403311

15. Yoshikawa T., Nippa M., Chua G. Global shift towards stakeholder-oriented corporate governance? Evidence from the scholarly literature and future research opportunities. *Multinational Business Review*. 2021. Vol. 29, № 3. P. 321–347. DOI: 10.1108/MBR-10-2020-0200.

16. Matias-Pereira J. Corporate governance in brazilian state-owned enterprises: evolution, challenges and limitations. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA,* Vol. 22 (10), p. 1–24, e7530. DOI: 10.55905/oelv22n10-280.

17. Miążek R. Corporate governance in state-owned enterprises. A systematic literature review: an international perspective. *International Journal of Contemporary Management*. 2021. Vol. 57 (4). P. 1–13. DOI: 10.2478/ijcm-2021-0011.

18. Li H., Wang Y. Can digital finance curb corporate ESG decoupling? Evidence from Shanghai and Shenzhen A-shares listed companies. *Humanities and social sciences communications*. 2024. Vol. 11 (1613). P. 1–15. DOI: 10.1057/s41599-024-04135-6.

19. Liu, Guanyu & Liu, Jiaqi & Gao, Ping & Yu, Jiang & Pu, Zhengning. Understanding mechanisms of digital transformation in state-owned enterprises in China: An institutional perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202 (C). P. 234–248. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123288.

20. Ostrowski P., Zych R. State's resilience to critical infrastructure threats: the example of the Russian war on Ukraine. *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublini*. 2024. Vol. 17, № 2. P. 349–363. DOI: 10.32084/tkp.9050.

21. International Monetary Fund. State-Owned Enterprises in the Time of COVID-19. *IMF Blog*. 2020. URL: http://blogs.imf.org/2020/12/15/state-owned-enterprises-in-time-of-covid-19/ (дата звернення: 15.06.2025).

22. World Bank. The Business of the State: Government Ownership of Business Enterprises. *A New Global Dataset*. 2023. URL: http://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39618 (дата звернення: 15.06.2025).

23. OECD. Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: *OECD Publishing*, 2005. 52 p. URL: https://surli.cc/augjjh (дата звернення: 13.06.2025).

24. Radić M., Ravasi D., Munir K. Privatization: Implications of a Shift from State to Private Ownership. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47 (6). P. 1596–1629. DOI: 10.1177/0149206320988356.

25. OECD. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris: *OECD Publishing*, 2024. URL: https://surli.cc/cjmpij (дата звернення: 13.06.2025).

26. Merlevede B., Muylle P. State-Owned Enterprises in Europe. Firm Performance and Aggregate Effects. *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration*, Ghent University. 2025. № 25/1105. URL: http://www.ugent.be/eb/workingpapers (дата звернення: 14.06.2025).

27. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. 2015 Edition. Paris: *OECD Publishing*, 2015. DOI: 10.1787/9789264244160-en.

28. European Commission. The European Green Deal. Communication from the Commission. *COM(2019) 640 final*. Brussels, 11.12.2019. URL: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN (дата звернення: 12.06.2025).

29. European Parliament and Council of the EU. Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting (CSRD). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 322, 16.12. P. 15–80. URL: http://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng (дата звернення: 11.06.2025).

Kozlenko A. I. EVOLUTION OF EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS FOR STATE-OWNED ENTERPRISES: FROM OECD PRINCIPLES TO CURRENT CHALLENGES

This article examines the complex evolution of European standards of corporate governance of state-owned enterprises (SOEs) through the prism of the transformation of the Principles of Corporate Governance of State-Owned Enterprises of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) in the period 2005–2024. Particular attention is paid to the shift in emphasis from the traditional financial control model to the strategic value model of SOE governance, which is a response to the multifunctional role of modern state-owned enterprises, which combine economic, social, environmental and digital functions.

Three key stages in the evolution of the OECD Principles are analysed: the formation of basic principles (2005), which was a response to global economic trends and the need for institutional distinction between the roles of the state as owner and regulator; a comprehensive update following the global financial crisis (2015), which reflected the lessons learned from the increase in the state's presence in the economy and the need to develop more sophisticated corporate governance instruments; and adaptation to contemporary challenges (2024). The latest update marked a fundamental change in approach, integrating ESG (Environmental, Social,

Governance) factors as a fundamental principle, clearly establishing the need for comprehensive digitalization of management processes and introducing the concept of 'economic security and sustainability'. There has also been a rethinking of the purpose of SOEs: they are now seen as strategic instruments for achieving broader societal goals and the UN Sustainable Development Goals, reflecting a growing awareness of the role of SOEs in responding to global challenges such as the COVID-19 pandemic, geopolitical instability and climate change.

A key outcome of the study is the identification and analysis of these innovations. At the same time, an analysis of recent research has revealed critical gaps in the scientific discourse, including in particular, the lack of systemic models for the practical implementation of ESG-oriented policies at the SOE level; insufficient research on the impact of digitalization on the transformation of corporate governance systems; the almost complete absence of analysis of the concept of economic security as a new element of the updated OECD Principles; and the lack of comprehensive research on the patterns of transformation of the OECD Principles.

The conclusions emphasize that the evolution of the OECD Principles of Corporate Governance for State-Owned Enterprises demonstrates a clear transition from a purely financially oriented to a strategically value-oriented model of corporate governance. The effectiveness of SOE corporate governance is closely correlated with the level of management professionalism, minimization of political interference and systemic transparency, which ensures their competitiveness. Digital transformation and growing ESG responsibility requirements are identified as key imperatives for further improvement of European standards of SOE corporate governance. Potential areas for further research include the development of a methodology for assessing the digital maturity of SOE corporate governance systems and the study of the impact of artificial intelligence and other advanced technologies.

Key words: *corporate governance, state-owned enterprises, OECD principles, ESG factors, strategic value model, digital transformation, European standards.*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 316.77: 338.242.4
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/02

Горник В. Г.
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Євмєшкіна О. Л.
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Масик-Бєсова М. З.
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ РЕФОРМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

У статті розглянуто питання впливу євроінтеграційних реформ на інформаційно-аналітичне забезпечення органів публічної влади, а також окреслено шляхи вдосконалення такої взаємодії в умовах сучасних викликів. Визначено важливі аспекти впровадження євроінтеграційних реформ в різні сфери суспільного життя, зокрема і в систему публічного управління шляхом адаптації національного законодавства до стандартів ЄС, впровадження у життя європейських цінностей, переходу до європейських стандартів, норм і процедур тощо. Окреслено необхідність впровадження нових стандартів здійснення управлінської діяльності, задекларованих в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема і щодо інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади як необхідного компоненту належного функціонування системи публічного управління. Вказано причини затримки реалізації євроінтеграційних реформ, що перешкоджають як ефективному механізму збору та аналізу даних, так і популяризації діяльності органів публічної влади та процесів євроінтеграції. Обґрунтовано роль євроінтеграційний реформ у підвищенні якості інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади в системі відкритої взаємодії з громадськістю та реалізації функціональних повноважень за допомогою застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Розкрито механізми реалізації євроінтеграційних реформ в практичній діяльності органів публічної влади за допомогою нових інформаційних технологій, блокчейну, електронної ідентифікації та цифрового підпису, новітніх електронних сервісів та ресурсів, які виступають засобом протидії викликам і загрозам, що пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних та національних інтересів. Визначені перспективні напрямки удосконалення як інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади, так і процесів реалізації євроінтеграційних реформ в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: *євроінтеграція, євроінтеграційні реформи, публічне управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, діяльність органів публічної влади, електронне урядування.*

Постановка проблеми. Процес європейської інтеграції в Україні орієнтований на модернізацію системи публічного управління за рахунок створення передумов для функціонування надійних механізмів політичної стабільності, захисту національних інтересів, забезпечення умов демократичного та економічного розвитку, протидії загрозам і викликам національної безпеки, а також має значний вплив на діяльність усіх сфер суспільного життя. В умовах повномасштабного вторгнення рф, тривалої окупації низки територій, вимушеного переселення українського населення у відносно безпечні місця, зокрема і за межами України, процес євроінтеграції залишається актуальним та потребує дієвих механізмів управління, способів і методів реалізації європейських норм у реаліях української дійсності.

Європейська інтеграція як важливий вектор національного розвитку забезпечує можливість Україні перейти на більш високий рівень міжнародної єдності, що забезпечує демократизацію суспільства шляхом розбудови громадянського суспільства; швидкого проведення ринкових економічних реформ; адаптації населення до західних ментальних цінностей; запровадження форм цивілізованої поведінки в міжнародних відносинах; адаптації українського законодавства до законодавства ЄС; забезпечення прав людини; економічної інтеграції та розвитку торговельних відносин між Україною і ЄС; політичної консолідації та зміцнення демократії; адаптації соціальної політики України до стандартів ЄС; культурно-освітньої, науково-технічної і регіональної інтеграції; галузевої співпраці та співробітництва в галузі охорони довкілля тощо [9, с. 287].

Задля реалізації зазначених цілей Україна має виконати ряд вимог щодо цінової стабільності, дефіциту бюджету, державного боргу, стабільності національної валюти, відсоткових ставок, які орієнтовані на європейський рівень життя, забезпечуючи «гарантованість основних прав і свобод людини і громадянина; верховенство конституції і принципу законності; демократична форма правління; поділ влади з незалежністю судової влади; взаємна відповідальність людини і громадянина» [1, с. 29]. Зважаючи на це, євроінтеграційні реформи в Україні орієнтовані на наближення різних сфер суспільного життя до європейських принципів, стандартів та цінностей, з метою підвищення якості життя та добробуту її громадян, що особливо важливо на сучасному етапі.

Важливим чинником у процесі реалізації основних засад євроінтеграційних реформ виступає процес трансформації механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади, які відіграють важливу роль у прийнятті ефективних управлінських рішень та реалізації засад державної політики у сфері економічного, політичного, правового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Євроінтеграційні реформи стали об'єктом дослідження багатьох українських дослідників, серед яких: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Т. Безверхнюк, М. Іжа, О. Коротич, П. Надолішній, А. Попок, Л. Приходченко та інші. У сучасних наукових працях окреслено низку важливих аспектів реалізації євроінтеграційних реформ, зокрема: перспективні напрями реалізації інституційних механізмів євроінтеграції України (Г. Асланяна), сутність євроінтеграційних процесів в Україні в системі взаємовідносин з ЄС (М. Гнатюк), особливості реалізації політичних механізмів інтеграції України до ЄС (Н. Гнидюк), норми правового регулювання державної євроінтеграційної політики України (М. Калина), засади стратегічного планування державотворення в умовах євроінтеграції України (І. Кравчук), інституційні перетворення як складові реалізації євроінтеграційної політики України (О. Овчар) тощо. Дослідженням ролі інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах сучасних викликів займалися М. Дем'яненко, Л. Винарик, В. Мунтіян, Г. Мельник, В. Савчук та інші. Попри наявність такої кількості наукових праць, недостатньо розкритими залишається питання впливу євроінтеграційних реформ на інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади в контексті прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити вплив євроінтеграційних реформ на шляхи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічної влади в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Євроінтеграція як стратегічний вектор зовнішньої і внутрішньої політики України охоплює політичну, економічну, соціальну, правову сфери суспільного життя. Євроінтеграція має на меті забезпечити стабільну економіку, правову державу, захист довкілля, якість харчових продуктів, соціальну захищеність громадян, високий рівень життя та відсутність корупції, що дозволить створити єдиний економічний, соціальний та гуманітарний простір без кордонів та зайвих умовностей задля вільного переміщення товарів, людей, послуг і капіталів, необмеженого обміну інформацією, культурними та науковими надбаннями.

Для успішної реалізації євроінтеграційного процесу Україною вже виконано ряд обов'язкових умов, які не тільки дозволили підписати Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, а й стали передумовою реформування системи публічного управління до стандартів ЄС, зокрема: «виконання рекомендацій, визначених в остаточному звіті спостережної місії ОБСЄ/БДІПЛ щодо парламентських виборів в Україні; подолання зафіксованих недоліків у проведенні парламентських виборів в Україні 28 жовтня 2012 року; схвалення Виборчого кодексу України; забезпечення збалансованого доступу учасників виборів до засобів масової інформації; проведення повторних виборів в одномандатних

виборчих округах, в яких не визначено переможця; вирішення питання політично вмотивованих вироків без зволікань; швидке виконання рішень Європейського суду з прав людини; виконання рекомендацій Ради Європи стосовно умов утримання та медичної допомоги особам, що перебувають під вартою; забезпечення належного впровадження нового Кримінального процесуального кодексу, нового законодавства з питань адвокатури та створення Національного превентивного механізму проти тортур; перегляд у тісних консультаціях з Радою Європи/Венеціанською Комісією закону про прокуратуру; перегляд у тісних консультаціях з Радою Європи/Венеціанською Комісією Кримінального Кодексу України; перегляд у тісних консультаціях з Радою Європи/Венеціанською Комісією закону про «Вищу раду юстиції»; перегляд у тісних консультаціях з Радою Європи/Венеціанською Комісією закону про судоустрій та статус суддів; вжиття кроків у реформуванні міліції; реалізація конституційної реформи у відповідності до міжнародних стандартів; здійснення реформ, необхідних для підготовки до започаткування поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі; забезпечення ефективної боротьби з корупцією; здійснення реформи системи управління державними фінансами, включаючи розширення повноважень Рахункової палати; вжиття рішучих дій для покращення ділового та інвестиційного клімату» [1; 3]. Тобто вступ України до ЄС передбачає виконання вимог щодо проведення внутрішніх реформ в системі публічного управління, адаптації національного законодавства до стандартів ЄС, впровадження в життя європейських цінностей, переходу до європейських стандартів, норм і процедур тощо.

У цьому контексті інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади виступає ключовим компонентом належного функціонування системи публічного управління шляхом реалізації складових євроінтеграційних реформ через інституції (установи, структури, організації), процеси («правила гри», норми, процедури) і людей (кадри, персонал, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, виконавці тощо) [6; 7]. Адже ефективність євроінтеграційних реформ напряму залежить від точності та своєчасності наданої органами публічної влади інформації, яка виступає джерелом інформування громадян та представників громадськості про зміни, що відбуваються в країні. Така взаємодія сприяє удосконаленню діяльності органів публічної влади, орієнтуючись на принципи євроінтеграційних реформ, демократичного розвитку, правової держави, громадянського суспільства, які забезпечують розвиток України як демократичної держави.

Інформаційно-аналітична діяльність органів публічної влади включає в собі такі складові: інформаційну (моніторинг накопиченої інформації, пошук нової інформації, структурування інформації за темами, передача інформації до аналітичного відділу) і аналітичну (обробка отриманої інформації, залучення аналітиків, аналіз інформації, створення аналітичного документа, аналітична верифікації, ухвалення управлінського рішення) [5, с. 77]. Тобто інформаційно-аналітичне забезпечення сприймається як процес здійснення послідовних дій з пошуку, обробки, опрацювання, зберігання та аналізу первинної інформації, формуючи тим самим вторинну інформацію у вигляді аналітичних продуктів (звітів, довідок, висновків, прогнозів, оглядів) і виступає одним із найвпливовіших і найважливіших факторів діяльності органів публічної влади.

Вплив євроінтеграційних реформ на інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади відбувається шляхом введення нових стандартів проведення управлінських процесів та вимог до прийняття виважених управлінських рішень. Євроінтеграційні реформи орієнтовані на підвищення якості інформаційно-аналітичної роботи за рахунок систематичного збору та обробки даних для формування цілісної інформації про переваги на недоліки їх реалізації, а також, використовуючи засоби аналізу і моніторингу інформації, виявляють ключові тенденції та ризики, пов’язані з євроінтеграцією.

Євроінтеграційні реформи акцентують увагу на необхідності залучення громадськості до підвищення рівня прозорості та відкритості прийнятих управлінських рішень шляхом проведення інформаційних кампаній, в яких органи публічної влади інформують громадськість про євроінтеграційні ініціативи, а також шляхом відкритого діалогу з громадськістю, що забезпечує підвищення рівня комунікації між органами публічної влади та суспільством. Проте нерівномірний розвиток інформаційних систем та низька обізнаність населення призводить до затримки реалізації євроінтеграційних реформ, що перешкоджає як ефективному механізму збору та аналізу даних, так і до зменшення довіри до діяльності органів публічної влади, зокрема під час постійного розповсюдження ІПСО.

Алгоритм інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади, під впливом євроінтеграційних реформ, має вигляд складної системи, в якій поєднані ключові компоненти:

– моніторинг зовнішніх і внутрішніх інформаційних процесів;

– дослідження можливих викликів і загроз, пов'язаних з кіберзлочинами;

– систематизація, обробка, аналіз отриманої інформації;

– підготовка аналітичних матеріалів для прогнозування загроз;

– розробка та проведення превентивних заходів, направлених на захист інформації;

– моніторинг та аналіз ефективності пропонованих заходів;

– оперативне реагування на запити споживачів тощо [4; 6; 7].

Відтак інформаційно-аналітичне забезпечення є важливою складовою діяльності органів публічної влади та своєрідною основою для створення оптимальних умов із задоволення інформаційних потреб громадськості та реалізації функціональних повноважень за допомогою застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Ефективність комунікаційних зв'язків органів публічної влади з громадськістю, як і можливості висвітлення процесів реалізації євроінтеграційних реформ, залежать від рівня застосування новітніх інформаційних технологій, які забезпечують своєчасне інформування громадян, а також їх залучення для визначення пріоритетних напрямків розвитку своїх громад.

Використання та упровадження новітніх інформаційних технологій у діяльність органів публічної влади також дає можливість забезпечити інформаційні потреби державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та здійснювати інформаційно-аналітичну підтримку в ухваленні управлінських рішень. Цифрові технології стають потужним інструментом не тільки для підвищення ефективності транзакцій окремих громадян, бізнес-структур та державних органів, а й для зміни розуміння їхньої довгострокової основи розвитку, включаючи фундаментальні концепції, стратегії та практичні візії [5]. Ці процеси покликані не тільки розширювати можливості доступу до нових інформаційних технологій, електронних сервісів та ресурсів, а й виступають засобом протидії викликам і загрозам, що пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних та національних інтересів.

Запровадження сервісів надання якісних публічних послуг сприяє взаємодії органів публічної влади з громадськістю та розбудові відкритого суспільства. Серед електронних сервісів, які впливають на удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічної влади варто виділити: Єдиний портал вакансій державної служби (career.gov.ua), інформаційна система управління персоналом (HRMIS), Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія», Єдиний державний реєстр декларацій (Е-декларування), Електронний реєстр медичних послуг (eHealth), система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», системи електронного документообігу, а також інші електронні сервіси [8]. Також в Україні успішно функціонують сервіси електронної ідентифікації та цифрового підпису, що забезпечують високий рівень захисту персональних даних. Акцентується увага також на застосуванні блокчейну та інших інноваційних засобів для забезпечення безпеки, ефективності, прозорості як обов'язкових компонентів відкритого врядування.

Застосування новітніх інформаційних технологій в діяльності органів публічної влади призводить до розширення сфери їх функціонування та удосконалення інформаційно-аналітичної роботи за допомогою: оперативного інформування громадськості про свою роботу, анонсування важливих заходів та подій, вчасного виконання поставлених завдань у зручний для споживачів спосіб, швидкого доступу до публічної інформації на вебпорталах та соціальних мережах, вивчення громадської думки про позитивні та негативні практики управлінської діяльності, зменшення бюрократичних затримок та корупційних ризиків, застосування засобів високотехнологічної обробки необхідної інформації, швидкого доступу до архівних документів, ефективної комунікації з великою кількістю споживачів, використання можливостей сервісів віддаленого доступу та зворотного зв'язку. Загалом сучасні інформаційні технології, інформаційно-комунікативні сервіси, ресурси та продукти використовують в діяльності органів публічної влади з метою створення, впровадження, адміністрування управлінських процесів.

Важливим здобутком для удосконалення публічного управління стало впровадження електронного урядування, за допомогою якого вдалося полегшити доступ користувачів до публічних послуг та відкритих даних, зменшити рівень

бюрократизму і уникнути ризиків корупційних зловживань владними повноваженнями, підвищити рівень прозорості урядових процесів та впливу громадськості на ухвалення управлінських рішень [2, с. 70]. Електронне урядування забезпечує реалізацію євроінтеграційних реформ з питань підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки за рахунок: налагодженої взаємодії з громадськістю, прозорості вирішення управлінських питань, зменшення кількості запитів до органів публічної влади, оптимізації витрат на структури публічної влади, раціоналізації підходів щодо економічного зростання, децентралізації публічної влади, розширення можливостей користувачів самостійно отримувати належну інформацію без офіційних звернень до органів влади, моніторингу ефективності функціонування не тільки органів влади, а й проведених реформ та рішень, налагодження міжнародної співпраці щодо розвитку та захисту прав споживачів публічних послуг.

Погоджуємося з думкою науковців [4; 5], що подальша трансформація сфери публічного управління в рамках реалізації євроінтеграційних реформ, залежить від забезпечення умов для «підвищення демократичної легітимності стійкого залучення громадян; забезпечення співпраці органів різного рівня у інтересах громади; забезпечення представницької демократії; визначення навичок, необхідних для реформування публічного управління; співпраці державного та приватного секторів щодо впровадження нових технологій».

Відповідно до цих вимог зростає також попит на якісні інформаційно-аналітичні матеріали, які виступають основою для орієнтованої на споживача управлінської моделі «єдиного вікна» для надання адміністративних послуг, із застосуванням новітніх інтерактивних технологій. З цією метою застосовують спеціальні методи аналізу, які дозволяють визначити переваги та недоліки системи управління, вибрати оптимальну модель управління, проаналізувати оперативність та результативність управлінського впливу, розкрити причини недоброякісного виконання поставлених завдань у розрізі запланованих заходів (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, SO-аналіз, WO-аналіз, SI-аналіз, WT-аналіз) [4]. Адже оперування значними масивами інформації та потужним потенціалом баз даних з використанням інформаційно-комунікативних технологій суттєво підвищить обґрунтованість прийнятих стратегічних заходів, спрямованих на подальший розвиток системи публічного управління.

Висновки. Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах реалізації євроінтеграційних реформ залежить не тільки від імплементації нормативно-правових актів ЄС у національне законодавство України, а й від здатності формувати дієву систему публічного управління, орієнтовану на сталий суспільний розвиток та оперативне реагування на виклики сьогодення. Важливими аспектами реалізації євроінтеграційних реформ в удосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади виступають: необхідність трансформації механізмів збору та аналізу інформації, налагодження комунікації з громадськістю на більш відкритому та прозорому рівні, адаптація національної системи публічного управління до нових стандартів. Успішне впровадження цих реформ могло б значно підвищити адміністративну ефективність та сприяти інтеграції України в європейський простір.

Список літератури:

1. Асоціація з ЄС: як Україна виконує умови для підписання Угоди. Громадський моніторинг виконання умов підписання Угоди про асоціацію України з ЄС // Civic monitoring of benchmarks implementation for signing EU-Ukraine Association Agreement. 2013. URL: http://eu-ua.blogspot.com.

2. Бурило Т. О., Іваницька О. П. Основні стратегії розвитку електронного урядування в державному управління Норвегії і Швеції. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень. 2024. С. 69–71.

3. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: http://surl.li/amhrkq.

4. Івашова Л. М., Бондаренко Л. І. Трансформація системи діяльності органів державного управління в Україні: стан і напрями подальшого удосконалення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: http://surl.li/unpoqq.

5. Касич А. О., Пономаренко І. В., Бреус С. В., Десятник Б. В. Імплементація принципів електронного врядування як основа реформування системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: http://surl.li/zxnnnl.

6. Мохова Ю. Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державного управління. Публічне управління та митне адміністрування, 2018. № 2 (19). С. 74–80.

7. Набока Л. В. Сутність інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного суспільства. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 1. С. 118–125.

8. План для Ukraine Facility : Регламент від 29.02.2024 р. № 2024/792. URL: http://surl.li/zxnnnl.

9. Руденко О. М. Інтеграція європейська України: Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

10. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: http://surl.li/lnttgq.

Hornyk V. H., Yevmieshkina O. L., Masyk-Biesova M. Z. EUROPEAN INTEGRATION REFORMS AND THEIR IMPACT ON INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF PUBLIC AUTHORITIES: WAYS TO IMPROVE AND CURRENT CHALLENGES

The article examines the impact of European integration reforms on the information and analytical support of public authorities, and outlines the ways to improve such interaction in the context of current challenges. The author identifies important aspects of the implementation of European integration reforms in various spheres of public life, including the public administration system, through the adaptation of national legislation to EU standards and the implementation of European values, transition to European standards, norms and procedures, etc. The author outlines the need to introduce new standards of management activities declared in the EU-Ukraine Association Agreement, including information and analytical support of public authorities as a necessary component of the proper functioning of the public administration system. The reasons for the delay in the implementation of European integration reforms are indicated, which impede both an effective mechanism for collecting and analyzing data and popularizing the activities of public authorities and the processes of European integration. The author substantiates the role of European integration reforms in improving the quality of information and analytical support for the activities of public authorities in the system of open interaction with the public and the exercise of functional powers through the use of modern information and communication technologies. The mechanisms for implementing European integration reforms in the practical activities of public authorities with the help of new information technologies, blockchain, electronic identification and digital signature, the latest electronic services and resources that act as a means of counteracting challenges and threats related to cybersecurity, protection of personal data and national interests are revealed. The author identifies promising areas for improving both the information and analytical support of public authorities and the processes of implementing European integration reforms in the context of modern challenges.

Key words: *European integration, European integration reforms, public administration, information and analytical support, activities of public authorities, e-government.*

УДК 281
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/03

Грабар Л. Ю.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

МІГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: УРОКИ ВІД ПРАКТИК НІМЕЧЧИНИ ТА ШВЕЙЦАРІЇ

У статті розглянуто сучасні виклики, що постають перед Україною в сфері трудової міграції в умовах повномасштабної війни. Після 2022 року спостерігається найбільше переміщення населення з часів Другої світової війни, що суттєво впливає на демографічну, економічну та соціальну сферу як приймаючих країн, так і країн-донорів. Приймаючі країни, такі як Німеччина та Швейцарія, стикаються з необхідністю адаптації своїх міграційних систем до сучасних геополітичних викликів, зокрема через значний приплив українських біженців. Зокрема, Німеччина зіткнулася з необхідністю швидкого реагування, що включало перегляд процедур надання тимчасового захисту, спрощення доступу до ринку праці та розширення програм соціальної підтримки, таких як житлові субсидії, медичне забезпечення та психологічна допомога. Швейцарія адаптувала систему квотування робочої сили, враховуючи гуманітарні аспекти війни, зберігаючи баланс із потребами національної економіки. У роботі проаналізовано підходи цих країн до інтеграції та регулювання трудових потоків, які можуть бути адаптовані в українському контексті. Так, у Німеччині детально розглянуто програми інтеграційних курсів, що включають мовну підготовку, ознайомлення з правовою системою та трудовим законодавством, сприяючи швидшій адаптації мігрантів. У Швейцарії проаналізовано механізми співпраці між федеральними та місцевими органами для розподілу мігрантів по кантонах, а також програми підтримки підприємництва для біженців. Проаналізовано нормативно-правову базу, статистичні дані та наукові джерела з використанням порівняльного методу та теоретичного узагальнення. На основі аналізу запропоновано практичні рекомендації для вдосконалення державної політики України, зокрема щодо реінтеграції громадян, вдосконалення законодавства та створення координаційного центру з питань міграції. У статті досліджено вплив війни на трудові ресурси України, зокрема виїзд кваліфікованих кадрів за кордон у пошуках безпеки. У контексті приймаючих країн проаналізовано специфіку програм професійного навчання та мовної інтеграції в Німеччині та систему квотування та тимчасового захисту в Швейцарії, що забезпечують баланс між економічними потребами та підтримкою мігрантів. Розглянуто роль діаспори в реінтеграції через мережі підтримки. Результати підкреслюють потребу в міжнародному співробітництві, зокрема з ЄС та МОМ, для розробки політики, що сприятиме реінтеграції та збереженню зв'язків із діаспорою, підтримуючи економічне відновлення. Робота пропонує комплексний підхід, адаптований до умов України, і може слугувати базою для подальших досліджень та імплементацій.

Ключові слова: *міграційна політика, трудова міграція, Німеччина, Швейцарія, інтеграція, реінтеграція.*

Постановка проблеми. Трудова міграція українців стала одним із ключових викликів у контексті геополітичних змін, особливо після повномасштабного російського вторгнення в Україну, яке розпочалося у 2022 році. Ця війна спричинила наймасштабнішу кризу переміщення людей у світі з часів Другої світової війни, змусивши до кінця 2022 року 5,9 мільйона осіб стати внутрішньо переміщеними, а 5,7 мільйона біженців та шукачів притулку шукати захисту по всій Європі [5]. Такі масові переміщення мають значний вплив на демографічну, економічну та соціальну сферу України, призводячи до «brain drain», демографічного спаду та втрати робочої сили. Водночас для приймаючих країн, таких як Німеччина та Швейцарія, це створює як можливості (поповнення ринку праці), так і виклики (інтеграція та соціальна напруга).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема трудової міграції та її впливу на соціально-економічний розвиток країн активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, особливо в контексті сучасних геополітичних змін. У фокусі уваги перебувають

питання регулювання міграційних потоків, інтеграції мігрантів і реінтеграції тих, хто повертається, а також вплив війни на міграційні процеси в Україні.

Серед зарубіжних досліджень варто виділити працю С. Кастлса та М. Дж. Міллера «The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World» (2014) [4], де автори аналізують глобальні міграційні процеси. Вони роблять акцент на економічних і соціальних факторах, що впливають на міграцію та підкреслюють важливість інтеграційних програм для забезпечення сталого розвитку приймаючих країн. І. Валлерстайн у своїй роботі «The Modern World-System I» (1974) [12], дає розуміння теоретичних основ міграційних процесів. Він пояснює міграцію як наслідок глобальної нерівності між центром і периферією. Це дає можливість розглядати трудову міграцію з України в ширшому контексті світових систем.

Вітчизняні дослідники також приділяють значну увагу проблемі. Е. Лібанова (2019) у статті «Labour Migration from Ukraine: Trends and Policy Responses» аналізує тенденції трудової міграції українців, звертаючи увагу на демографічні втрати та економічні вигоди від грошових переказів, але водночас вказує на необхідність посилення реінтеграційних механізмів. Дослідження Міжнародної організації з міграції «Migration in Ukraine: Facts and Figures»[5] окреслюють масштаби міграційних потоків після 2022 року, зокрема внаслідок війни, і наголошують на потребі створення ефективних програм для повернення мігрантів.

У контексті міжнародного досвіду, звіти Федерального відомства з міграції та біженців Німеччини (BAMF, 2022) [1] і Державного секретаріату з питань міграції Швейцарії (SEM, 2021–2022) [9] демонструють ефективність інтеграційних програм (Німеччина) та системи квот (Швейцарія), що може бути використано для адаптації в Україні. Проте бракує досліджень, які б комплексно аналізували можливості адаптації цих практик до українських реалій, особливо з урахуванням воєнного контексту. Таким чином, дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини шляхом порівняльного аналізу та формулювання рекомендацій для України.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасного стану міграційної політики України в умовах війни та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на основі досвіду Німеччини та Швейцарії. Дослідження зосереджується на оцінці міграційних викликів, спричинених масовим переміщенням населення після російського вторгнення 2022 року. Аналіз нормативної бази України, порівняння підходів Німеччини (з акцентом на інтеграційні програми та Fachkräftezuwanderungsgesetz) і Швейцарії (система квот), а також формулювання пропозицій, таких як створення координаційного центру та оновлення законодавства, спрямовані на підвищення ефективності політики та зменшення соціальних втрат від міграції.

Для дослідження використано такі джерела: 1) нормативно-правові акти, що регулюють міграційні процеси в Україні (Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» 2015 року [2], Міграційна стратегія до 2025 року [3]), Німеччині (Fachkräftezuwanderungsgesetz 2020 року [7], Директива ЄС про тимчасовий захист [10]) та Швейцарії (законодавство про квоти); 2) статистичні дані від Міжнародної організації з міграції (МОМ, 2022 [5]), Національного банку України (НБУ[6]), Федерального відомства з міграції та біженців Німеччини (BAMF, 2022 [1]) і Державного секретаріату з питань міграції Швейцарії (SEM, 2021–2022 [9]); 3) наукові праці, зокрема С. Кастлса, М. Дж. Міллера, І. Валлерстайна та Е. Лібанової, які стосуються як теорії міграції так і сучасних тенденцій [4; 12].

У дослідженні застосовано комплекс методів: 1) теоретичне узагальнення та групування – для аналізу теоретичних підходів до міграційної політики (неокласична теорія, теорія світових систем) та визначення її принципів; 2) порівняльний аналіз – для оцінки підходів до інтеграції та регулювання міграційних потоків у Німеччині та Швейцарії, а також їхньої застосовності до України; 3) аналіз документів – для вивчення нормативної бази та статистичних звітів; 4) синтез – для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення міграційної політики України.

Виклад основного матеріалу. Міграційна політика розглядається як сукупність державних заходів, спрямованих на регулювання міграційних та інтеграційних процесів. Вона відіграє роль посередника між економічними потребами країни, зокрема такими як поповнення робочої сили і соціальними викликами, серед яких захист прав мігрантів, запобігання соціальній напрузі. У сучасному контексті, для країн, які стикаються з масовою трудовою міграцією, міграційна політика стає інструментом балансування між вигодою від грошових переказів та зменшенням соціальної напруги і втратами робочої сили, «brain drain» та через демографічний спад.

Неокласична теорія міграції пояснює переміщення населення через фактори «push» (відштовхування) і «pull» (притягнення). Фактори «push» включають низький рівень заробітної плати, безробіття та політичну нестабільність у країні походження (наприклад, війна в Україні з 2022 року), тоді як фактори «pull» охоплюють вищі доходи, стабільність і доступ до ринку праці в країнах призначення (Німеччина, Швейцарія). Ця теорія підкреслює індивідуальні економічні мотиви міграції, але ігнорує структурні аспекти. Теорія світових систем Іммануїла Валлерстайна розширює цей підхід, розглядаючи міграцію як результат глобальної нерівності між розвиненими країнами і країнами, що розвиваються [12]. Згідно з цією теорією, трудова міграція з України до ЄС є частиною історичного процесу, де периферійні країни постачають робочу силу для підтримки економічного домінування центру, що впливає на формування міграційної політики як механізму адаптації до глобальних структур.

Одним із принципів формування ефективної міграційної політики є економічні вигоди, які отримує країна-донор через стимулювати економіки шляхом здійснення грошових переказів. Натомість приймаюча країна отримує вигоду для економіки через поповнення робочої сили. Важливим принципом є соціальний захист для забезпечення доступу мігрантів до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, з метою уникнення їхньої маргіналізації. З точки зору національної безпеки є важливим принцип контролю потоків мігрантів, щоб запобігти нелегальній міграції та соціальним конфліктам. Ці принципи вимагають інтегрального підходу, де Україна, наприклад, могла б навчитися у Німеччини (інтеграція кваліфікованих працівників) та Швейцарії (управління квотами), адаптуючи їх до власних умов.

Економічний вплив міграції демонструють грошові перекази, які у 2021 році, за даними Національного банку України склали близько 15 мільярдів доларів США [6], що становить значну частину валютних надходжень країни. Ці дані підкреслюють як економічну вигоду, так і демографічний тиск, спричинений відпливом робочої сили, особливо молодих і кваліфікованих фахівців.

Регулювання міграційної політики в Україні здійснюється шляхом нормативних актів, серед яких ключовими є Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» [2] та Міграційну стратегію України до 2025 року [3]. Закон визначає правові засади трудової міграції, зокрема права та обов'язки мігрантів, а також механізми їхнього захисту за кордоном. Міграційна стратегія окреслює довгострокові цілі, такі як запобігання нелегальній міграції, сприяння реінтеграції трудових мігрантів та гармонізація української політики з нормами Європейського Союзу. Однак ці документи мають декларативний характер, а їхня практична реалізація стикається з низкою перешкод, зокрема через недостатнє фінансування та слабку інституційну підтримку.

Сучасна міграційна політика України стикається з різними проблемами, серед яких є брак реінтеграційних програм. Відсутність достатньої фінансової підтримки та доступу до ринку праці. Ще однією із проблем є слабка координація між органами влади, такими як Міністерство соціальної політики, Державної міграційна служба та місцевої влада, що гальмує розробку і впровадження єдиної стратегії повернення мігрантів. Ці проблеми посилюються в умовах воєнного стану, коли потоки мігрантів стають менш контрольованими, а ресурси для їхньої підтримки скорочуються.

Німеччина, це країна із провідною економікою Європейського Союзу, яка активно адаптує свою міграційну політику до потреб ринку праці, що відображається в ухваленні Fachkräftezuwanderungsgesetz (Закону про імміграцію кваліфікованих працівників) у 2020 році [7]. Відповідно до цього закону доступ до ринку праці для кваліфікованих спеціалістів із країн поза межами ЄС спрощується, зокрема з України, шляхом зниження бюрократичних бар'єрів і визнання іноземних кваліфікацій. Одним із ключових елементів політики є програми інтеграції, які включають обов'язкове мовне навчання, що сприяє адаптації мігрантів до соціального та професійного середовища. Крім того, мігранти отримують доступ до соціального забезпечення, включаючи медичне страхування та пенсійні програми, що зменшує ризик їхньої маргіналізації. За даними Федерального відомства з міграції та біженців (BAMF), у 2022 році близько 60% трудових мігрантів із третіх країн пройшли інтеграційні курси, що свідчить про ефективність цього підходу в забезпеченні їхньої довготривалої працевлаштованості [1]. Німеччина активувала Директиву Європейського Союзу про тимчасовий захист (Рада ЄС 2001/55/ЄС) у березні 2022 року у відповідь на російське вторгнення в Україну, надаючи українським біженцям право на проживання, доступ до ринку праці, соціального забезпечення та медичних послуг на термін до трьох років із можливістю продовження [10].

Швейцарія, яка не є членом ЄС застосовує більш жорсткий контроль над трудовою міграцією. Це здійснюється шляхом запровадження квот для громадян країн, що не входять до Європейської економічної зони, таким чином регулюючи кількість дозволів на роботу для неєвропейських мігрантів, в залежності від потреб ринку праці. Акцент робиться на мовній і культурній адаптації: мігранти зобов'язані пройти мовні курси (наприклад, німецьку, французьку чи італійську залежно від регіону) та програми культурної орієнтації, що тривають від 6 до 12 місяців. Швейцарія, не будучи членом ЄС, у відповідь на російське вторгнення в Україну, запровадила власну схему захисту під назвою «S-статус» у березні 2022 року, який забезпечує українським біженцям тимчасовий захист, доступ до роботи та базові соціальні послуги, але з більш жорстким контролем і можливістю перегляду залежно від безпекової ситуації [8]. У 2024 році Швейцарія змінила правила надання тимчасового захисту, обмеживши доступ до S-статусу для деяких категорій мігрантів, що може вплинути на українців, які не відповідають новим критеріям, а також призвести до втрати статусу для тих, хто вже його отримав, якщо їхня ситуація зміниться [13].

Трудова міграція, включаючи приплив українців, має двоякий вплив на Швейцарію. З одного боку, мігранти заповнюють дефіцит робочої сили в ключових секторах, сприяють економічному зростанню та омолоджують ринок праці. З іншого – створюють навантаження на соціальні системи, особливо на початкових етапах інтеграції, та викликають соціальну напругу через побоювання щодо конкуренції за ресурси. Для українців спрощення доступу до ринку праці у 2024 році є позитивним кроком, але мовні бар'єри та низький рівень самозайнятості залишаються викликами.

Порівняльний аналіз підходів Німеччини та Швейцарії виявляє їхні відмінні стратегії. Німеччина орієнтується на залучення кваліфікованих працівників, що дозволяє швидко заповнити дефіцит кадрів у таких секторах, як медицина та ІТ. На відміну від Німеччини Швейцарія робить акцент на контролі потоків через квоти, що забезпечує стабільність ринку праці та мінімізує соціальні напруження. Обидва підходи демонструють високу ефективність у сфері інтеграції: у Німеччині інтеграційні програми підвищують рівень працевлаштування до 70% протягом першого року, тоді як у Швейцарії мовна адаптація сприяє зниженню рівня безробіття серед мігрантів до 5% (за даними SEM, 2022) [9]. Для України ці моделі можуть бути корисними: німецький підхід підходить для залучення кваліфікованих кадрів назад, а швейцарський – для регулювання масових потоків у воєнний період.

Німецький досвід, зокрема реалізація Fachkräftezuwanderungsgesetz [7], демонструє ефективність програм інтеграції та перекваліфікації для трудових мігрантів. Україні варто розробити аналогічні програми для громадян, які повертаються з-за кордону, з акцентом на перекваліфікацію та реінтеграцію. Наприклад, створення державних грантів або субсидій для відкриття малого бізнесу може стимулювати повернення кваліфікованих фахівців, які здобули досвід за кордоном. Запозичення досвіду Німеччини в частині соціального захисту може сприяти ефективній політиці повернення мігрантів.

Швейцарія ефективно використовує двосторонні угоди для регулювання міграційних потоків і захисту прав своїх громадян за кордоном. Україні слід розширити співпрацю з країнами ЄС, зокрема Німеччиною та Швейцарією, через укладання нових угод та запозичення міжнародного досвіду. Крім того, варто посилити роль консульських служб у країнах перебування, щоб забезпечити юридичну підтримку українським громадянам, особливо в умовах війни, коли багато мігрантів змушені працювати на нестабільних умовах.

Окрім того для покращення міграційної політики Україні необхідно створити єдиний координаційний центр із питань міграції, який об'єднає зусилля профільних міністерств та органів місцевої влади. Такий центр міг би відповідати за моніторинг міграційних потоків, розробку програм реінтеграції та співпрацю з міжнародними організаціями.

Крім того, потребує оновлення нормативна база: Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» (2015) [2] варто доповнити положеннями про підтримку реінтеграції та захист прав мігрантів, враховуючи сучасні виклики, такі як масовий відтік населення через війну. Оновлення законодавства та державна політика у сфері міграції також має включати механізми залучення діаспори, яка в свою чергу може виступати як джерело фінансових, інтелектуальних, соціальних і культурних ресурсів. Системне залучення фахівців українського походження, які мають досвід життя і праці в європейських країнах, може стати важливим чинником посилення людського капіталу, трансферу знань і європейських управлінських практик.

Висновки. Дослідження показало, що сучасна міграційна політика України потребує комплек-

сного підходу, який би враховував як економічні вигоди від трудової міграції, так і соціальні виклики. Аналіз досвіду Німеччини та Швейцарії підкреслює важливість програм реінтеграції, двосторонніх угод і координації між органами влади. Запропоновані рекомендації, зокрема створення координаційного центру та адаптація німецьких і швейцарських практик, сприятимуть зменшенню соціальних втрат від міграції, таких як демографічний спад і «brain drain», одночасно посилюючи захист прав мігрантів. Подальші дослідження мають зосередитися на аналізі впливу війни на міграційні процеси, зокрема на зміну структури мігрантів, а також на зростаючу потребу в нових, гнучких механізмах соціальної та правової підтримки як для тих, хто залишився за кордоном, так і для тих, хто планує повернення.

Список літератури:

1. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Berichte des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge. URL: https://www.bamf.de (дата звернення: 14.03.2025).

2. Верховна Рада України. Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» від 05.11.2015 № 761-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19 (дата звернення: 15.03.2025).

3. Верховна Рада України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.09.2015 № 1000-р «Про затвердження Стратегії державної міграційної політики України до 2025 року». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1000-2015-р (дата звернення: 15.03.2025).

4. Castles S., Miller M. The age of migration: international population movements in the modern world. New York: The Guilford Press, 2014. 384 p.

5. International Organization for Migration (IOM). Migration in Ukraine: facts and figures, 2022. URL: https://www.iom.int/countries/ukraine (дата звернення: 14.03.2025).

6. Національний банк України. Статистичні дані про грошові перекази. URL: https://bank.gov.ua/statistic (дата звернення: 16.03.2025).

7. Bundesministerium des Innern und für Heimat. Fachkräfteeinwanderungsgesetz, 2020. URL: https://www.bmi.bund.de (дата звернення: 15.03.2025).

8. Schweizerische Bundesverwaltung. Medienmitteilung über die Verlängerung des Schutzstatus S bis 2026 vom 03.09.2024. URL: https://surl.li/muecbt (дата звернення: 14.03.2025).

9. Staatssekretariat für Migration der Schweiz (SEM). Berichte über Kontingente und Integrationsmaßnahmen für Migranten, 2021–2022. URL: https://www.sem.admin.ch (дата звернення: 14.03.2025).

10. European Commission. Council directive 2001/55/EC on temporary protection. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu (дата звернення: 15.03.2025).

11. European Commission. Operational guidelines for the implementation of the Temporary Protection Directive dated 21.03.2022. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu (дата звернення: 15.03.2025).

12. Wallerstein I. The modern world-system I: capitalist agriculture and the origins of the European world-economy in the sixteenth century. New York: Academic Press, 1974. 410 p.

13. Visit Ukraine. Switzerland changes the rules for granting temporary protection: not everyone will be able to obtain S-status and some will lose it, 2024. URL: https://surl.li/lpdtiv (дата звернення: 15.03.2025).

Hrabar L. Yu. MIGRATION CHALLENGES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR: LESSONS FROM THE PRACTICES OF GERMANY AND SWITZERLAND

The article examines contemporary challenges facing Ukraine in the field of labor migration amid the ongoing full-scale war. Since 2022, the largest population displacement since World War II has been observed, significantly impacting the demographic, economic, and social spheres of both host countries and donor countries. At the same time, host countries such as Germany and Switzerland are confronted with the need to adapt their migration systems to modern geopolitical challenges, particularly due to the significant influx of Ukrainian refugees. The study explores the approaches of these countries to the integration and regulation of labor flows, which can be adapted to the Ukrainian context. Specifically, Germany has faced the necessity of rapid response, including revising procedures for granting temporary protection, simplifying access to the labor market, and expanding social support programs such as housing subsidies, medical care, and psychological assistance. Switzerland, in turn, has adapted its labor quota system to account for the humanitarian aspects of the war while maintaining a balance with the needs of the national economy. The article analyzes the approaches of these countries to integration and regulation of labor flows, which can be adapted to the Ukrainian context. For instance, Germany's integration programs, which include language training, legal system orientation, and labor law education, are examined in detail, facilitating faster migrant adaptation. In Switzerland, mechanisms for cooperation between federal and local authorities to distribute migrants across cantons, as well as entrepreneurship support programs for refugees seeking to start their

own businesses, have been analyzed. The study draws on the normative-legal framework, statistical data, and scientific sources, employing comparative methods and theoretical generalization. Based on the analysis, practical recommendations are proposed to improve Ukraine's state policy on labor migration, including the reintegration of citizens, legislative enhancements, and the establishment of a coordination center for migration issues. The primary focus is on studying the practices of Germany (particularly integration programs and specialist recruitment) and Switzerland (quota systems, protection status, and reintegration measures), which hold potential value for Ukraine. The research findings can be utilized to develop a comprehensive migration policy framework during the country's reconstruction. The article analyzes the impact of the war on Ukraine's labor resources, particularly the outflow of qualified personnel seeking safety and stable working conditions abroad. In the context of host countries, it examines the specifics of professional training and language integration programs in Germany, which enable faster adaptation to the labor market, and Switzerland's quota system and temporary protection mechanisms, which balance local economic needs with migrant support. The role of the diaspora in the reintegration process, particularly through the creation of support networks, is also explored. The results underscore the need for international cooperation, including with the EU and the International Organization for Migration (IOM), to develop effective policies that promote both reintegration and the maintenance of ties with the Ukrainian diaspora, laying the foundation for economic recovery post-war. Thus, the study offers a comprehensive approach to addressing migration challenges, tailored to Ukraine's unique circumstances, and can serve as a basis for further scientific research and practical implementations at the state level.

Key words: *migration policy, labor migration, Germany, Switzerland, integration, reintegration.*

УДК 331.108
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/04

Живага О. В.
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОБОТОЮ З ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено нормативно-правову базу, що регулює публічне управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору України. Визначено, що ця сфера регулюється комплексною та багаторівневою системою, до якої залучені ключові суб'єкти публічного управління: Верховна Рада, Кабінет Міністрів, галузеві міністерства (Міненерго, МОН), контролюючі органи (Держпраці, ДСНС) та Національне агентство кваліфікацій. Система забезпечує стратегічне планування, освітню політику, нагляд і контроль, формуючи цілісну державну політику щодо кадрового забезпечення критичної інфраструктури. Виявлено особливості публічного управління: інституційну структуру, функції нагляду, соціальне партнерство та високу формалізацію процесів.

Проведено детальний аналіз основних нормативно-правових актів, що регламентують професійний розвиток працівників, навчання на виробництві, кваліфікаційну атестацію, охорону праці, технічну експлуатацію та протиаварійну підготовку. Встановлено, що попри комплексність, ця нормативна база має суттєві недоліки: застарілість багатьох положень (ухвалених у 1990-2000-х роках), що не враховують сучасні технології та цифрові формати навчання; неузгодженість між різними законами та підзаконними актами, що створює правові колізії; відсутність чітких механізмів контролю за якістю навчання та визнання результатів неформальної освіти; невідповідність положень Національній рамці кваліфікацій.

Зроблено висновок, що система публічного управління персоналом в енергетиці є високою мірою формалізованою та стандартизованою, забезпечує баланс між економічною ефективністю підприємств та соціальною безпекою працівників, але водночас потребує системного оновлення нормативної бази для її адаптації до сучасних освітніх і технологічних викликів, усунення правових прогалин та підвищення її гнучкості.

Ключові слова: *публічне управління, управління персоналом, енергетичний сектор, нормативно-правове регулювання, професійний розвиток, охорона праці.*

Постановка проблеми. Нормативно-правова база, що регулює роботу з персоналом на підприємствах, охоплює декілька ключових документів, зокрема: Закони України; положення про професійне навчання, технічну експлуатацію, охорону праці; інструкції з протипожежної та протиаварійної підготовки; галузеві стандарти з енергетики та гірничої справи. Ці документи формують єдиний комплекс вимог до навчання, підвищення кваліфікації, перевірки знань, безпеки праці та кадрової політики. Сфера енергетики регулюється низкою органів публічного управління, які здійснюють нормотворчу, контрольну, координаційну та виконавчу діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативно-правовим основам регулювання публічного управління розвитком персоналу в промисловій та енергетичній галузях економіки присвятили свої наукові праці А. Г. Бабенка, О. В. Балуєва, М. І. Лахижа, Г. О. Личманенко, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенський, Є. С. Палійчук, Г. В. Снопенко, В. В. Тимко, О. А. Шаповал. Дослідження та аналіз нормативно-правових актів в публічному управлінні роботою з персоналом приватних товариств України енергетичного сектору економіки не є популярною темою, що стало однією з причин, яка обумовила вибір такого напрямку наукових досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження нормативно-правових актів в публічному управлінні роботою з персоналом приватних товариств України енергетичного сектору економіки.

Виклад основного матеріалу. Станом на сьогодні ми маємо так суб'єкти політики та публічного управління у сфері роботи з персоналом приватних товариств України енергетичного сектору економіки України (табл. 1).

Усі ці органи публічного управління, хоч і з різною юрисдикцією, формують цілісну політику

Таблиця 1

Суб'єкти публічного управління у сфері роботи з персоналом приватних товариств України енергетичного сектору економіки України

Орган публічного управління	Компетенція та повноваження
Верховна Рада України	Прийняття законів, парламентський контроль, затвердження публічної політики у сфері праці, професійного розвитку, безпеки праці
Кабінет Міністрів України	Загальне стратегічне керівництво, затвердження державних програм розвитку промисловості, праці, безпеки
Міністерство енергетики України	Галузеве регулювання в енергетиці, затвердження положень про навчання, технічну експлуатацію, протиаварійні тренування
Міністерство освіти і науки України	Регулювання професійно-технічної освіти, стандартів підготовки кадрів, положень про професійно-технічні заклади освіти
Державна служба України з питань праці (Держпраці)	Контроль за дотриманням законодавства про охорону праці, проведення навчань, інструктажів, допусків
Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС)	Протипожежна безпека, організація тренувань, контроль за техногенною безпекою на підприємствах
Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України	В частині регіонального управління ресурсами, транспортом, інфраструктурою
Національне агентство кваліфікацій	Формування національної рамки кваліфікацій, стандартизація вимог до кадрів

публічного управління в сфері персоналу стратегічних галузей.

Встановлено такі особливості публічного управління по роботі з персоналом підприємств, зокрема шахт:

1. Інституційна структура. Робота з персоналом стратегічних підприємств (шахти, ТЕС, РЕС) відбувається в рамках тісної взаємодії державних регуляторів, галузевих міністерств і підприємств. Держава забезпечує: законодавчу і нормативну базу, стандарти кваліфікації, вимоги до безпеки праці, моніторинг і контроль.

2. Функція нагляду і відповідальності. Підприємства підпорядковуються системі жорсткого державного нагляду, а їх керівники несуть персональну відповідальність за: ефективність навчання, готовність до аварій, дотримання вимог допуску до робіт підвищеної небезпеки.

3. Соціальне партнерство. Публічне управління забезпечує баланс між економічною ефективністю підприємства та соціальною безпекою працівників, у тому числі: право на навчання і перепідготовку, соціальні гарантії в разі звільнення/реорганізації, компенсації і захист трудових прав.

4. Високий рівень формалізації. Управління персоналом має стандартизований і формалізований характер, що охоплює: розробку річних графіків, актування тренувань і перевірок знань, ведення облікової документації, створення комісій, протоколів, журналів.

Отже, публічне управління у сфері роботи з персоналом підприємств (зокрема шахт та енергетичних об'єктів) в Україні базується на комплексній нормативно-правовій основі, яка формалізує нормативну складову кадрової політики, професійний розвиток персоналу, безпеку праці та соціальні гарантії.

Цей механізм є багаторівневим і реалізується через: стратегічне планування (КМУ, Міненерго); освітню і кваліфікаційну політику (МОН, НАК); нагляд і контроль (Держпраці, ДСНС); організаційні та фінансові рішення підприємств.

Державна політика в цій сфері – це приклад складного, але цілісного, з елементами системності публічного управління, яке повинне забезпечувати безперервну підготовку кадрів, стійкість критичної інфраструктури через фаховість, безпеку та стабільність персоналу.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [1] визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Основні положення включають: форми професійного навчання: формальне, неформальне, інформальне; атестація та підтвердження кваліфікації; обов'язки роботодавців щодо створення умов для розвитку персоналу; права працівників на професійне навчання та підвищення кваліфікації; роль держави у формуванні політики у сфері професійного розвитку.

Короткий аналіз на наявність суперечностей Закону і прогалин вказав на:

1. Розмитість понять. Закон вводить поняття неформального та інформального навчання, однак не встановлює чітких механізмів їх визнання або підтвердження результатів. Це створює правову невизначеність для роботодавців і працівників.

2. Відсутність чітких зобов'язань роботодавця. Закон декларує, що роботодавець має сприяти розвитку працівників, але не встановлює обов'язкових мінімумів або санкцій за невиконання. Це може призводити до формального підходу до навчання персоналу.

3. Недостатню деталізація процедур. Процедури атестації та підтвердження кваліфікації описані загально, без конкретних стандартів або вимог до органів, які їх проводять. Це може викликати суб'єктивність у прийнятті рішень.

4. Відсутність механізмів контролю. Закон не передбачає ефективного механізму контролю за дотриманням вимог щодо професійного розвитку, що ускладнює реалізацію його положень на практиці.

5. Неузгодженість з іншими актами. Існує певна неузгодженість із Законом «Про освіту» та іншими нормативними актами щодо визнання результатів неформального навчання, що створює правову колізію.

Положення про професійне навчання працівників на виробництві Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 6 квітня 2001 р. за № 315/5506, далі – Положення) [2] має мету визначити організаційні засади професійного навчання працівників безпосередньо на виробництві, зокрема: підвищення кваліфікації; перепідготовка; первинна підготовка; стажування тощо.

Ключові розділи та норми Положення:

1. Загальні положення: професійне навчання є невід'ємною частиною трудової діяльності; воно здійснюється відповідно до потреб роботодавця і інтересів працівника.

2. Формами професійного навчання унормовано: первинну професійну підготовку (для осіб без професії); підвищення кваліфікації (оновлення/розширення знань); перепідготовку (здобуття нової спеціальності); стажування (закріплення навичок); спеціалізацію, інструктажі, курси, семінари, самоосвіту.

3. Права і обов'язки сторін. Роботодавець: забезпечує організацію навчання; гарантує оплату та соціальні гарантії; укладає договори з працівниками. Працівник: має право на професійний розвиток; зобов'язаний відпрацювати встановлений строк після навчання, якщо це обумовлено договором.

4. Документальне оформлення. Передбачено складання договору на навчання між працівником і роботодавцем. В договорі визначається: форма навчання, термін, умови фінансування, обов'язки сторін, термін обов'язкової роботи після завершення.

5. Витрати на навчання. Витрати несе, як правило, роботодавець. У разі дострокового звільнення працівник повертає частину витрат пропорційно відпрацьованому часу.

6. Контроль за навчанням передбачає ведення обліку осіб, які пройшли навчання та контроль за дотриманням умов договорів здійснюють служби персоналу.

Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві (затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151, далі – Положення. Зареєстровано в міністерстві юстиції України 17 січня 2007 р. за № 32/13299) [4] встановлює єдиний порядок організації навчально-виробничого процесу на підприємствах, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у виробничих умовах.

Ключові розділи та положення:

1. Загальні засади: навчально-виробничий процес є важливою складовою безперервного професійного розвитку. Його мета – формування/оновлення практичних навичок, необхідних для ефективного виконання трудових функцій.

2. Організація навчання. На підприємствах розробляються: плани-графіки навчання; навчальні програми і плани; визначається відповідальний персонал; визначаються місця проведення практичного навчання, матеріально-технічна база, забезпечення інструкторами.

3. Практична підготовка. Практика організовується з урахуванням: специфіки виробництва; техніки безпеки; стандартів професійної підготовки. Здійснюється контроль з боку майстрів, наставників.

4. Перевірка знань і оцінювання. Після завершення навчання проводиться перевірка теоретичних знань та практичних навичок. Оцінювання оформлюється відповідними актом, протоколом, відомістю.

5. Документація і облік. Ведеться журнал обліку навчання. Результати зберігаються у кадровій документації. Працівникам можуть видаватися свідоцтва/посвідчення про проходження підготовки.

Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здо-

бувають професійно-технічну освіту, затвердженого Наказом № 201/469 від 31 грудня 1998 р.) [9]. Цей нормативний акт визначає єдиний порядок організації та проведення кваліфікаційної атестації для осіб, які здобувають професійно-технічну освіту в навчальних закладах, на підприємствах, в установах та організаціях. Основні положення: атестація проводиться у формі державного кваліфікаційного іспиту або проміжного контролю; метою є встановлення готовності особи до самостійного виконання робіт за обраною професією; атестація базується на державних стандартах професійно-технічної освіти (далі – ПТО); результати оформлюються у вигляді протоколів, свідоцтв, записів у документах про освіту.

Короткий аналіз на наявність суперечностей і правових прогалин:

1. Застарілість нормативної бази. Документ ухвалено у 1998 році, з незначними змінами, і не враховує сучасні освітні реформи, зокрема впровадження Національної рамки кваліфікацій (НРК).

2. Відсутність гнучкості у формах атестації. Положення не передбачає альтернативних або цифрових форм оцінювання, що обмежує можливості для інноваційних підходів у ПТО.

3. Недостатня інтеграція з ринком праці. Атестація орієнтована переважно на внутрішні стандарти, без прямої участі роботодавців або галузевих експертів у формуванні критеріїв оцінювання.

4. Відсутність механізмів визнання неформального навчання. Положення не враховує можливість підтвердження кваліфікації на основі практичного досвіду або неформального навчання, що суперечить сучасним підходам до безперервного навчання.

5. Невизначеність щодо ролі кваліфікаційних центрів. Не згадується про роль незалежних центрів оцінювання кваліфікацій, які вже функціонують у системі освіти та ринку праці.

Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці (НПАОП 0.00-4.12-05) (затв. наказом Держнаглядохоронпраці України № 15 від 26 січня 2005 р., далі – Типове положення) [10]. Цей нормативний акт встановлює єдиний порядок організації навчання та перевірки знань з питань охорони праці для: посадових осіб; працівників, які виконують роботи підвищеної небезпеки; осіб, які проходять професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації. В Типовому Положенні: визначено періодичність навчання (раз на 1 або 3 роки залежно від категорії працівників); встановлено вимоги до складу комісій, які проводять перевірку знань; передбачено оформлення результатів перевірки знань (протоколи, посвідчення); визначено відповідальність роботодавця за організацію навчання.

Короткий аналіз на наявність суперечностей і правових прогалин.

1. Вимоги до складу комісій, обсягів навчання та документації можуть бути надмірними для малих підприємств, що ускладнює дотримання положення.

2. Відсутність механізмів зовнішнього контролю якості. Положення не передбачає оцінювання ефективності навчання або перевірки компетентності викладачів, що може призводити до формального підходу.

3. Неузгодженість з іншими нормативними актами. Відсутня пряма інтеграція з Національною рамкою кваліфікацій та сучасними стандартами професійної освіти.

4. Обмежена участь роботодавців у формуванні змісту навчання. Програми навчання часто не адаптовані до реальних умов праці на конкретному підприємстві.

Інструкція з навчання працівників шахт з питань охорони праці, затвердженої наказом Держнаглядохоронпраці № 79 від 30 травня 1995 р. (НПАОП 10.0-5.35-95) (далі – Інструкція) [3]. Цей документ регламентує організацію навчання, інструктажу та перевірки знань з охорони праці для працівників вугільних шахт України. Інструкція визначає види навчання: первинне, повторне, позапланове, цільове; встановлює вимоги до професійної підготовки осіб, які вперше працевлаштовуються на підземні роботи; передбачає щорічну перевірку знань нормативних актів з охорони праці; власник шахти несе відповідальність за організацію навчання та допуск до роботи лише навчених працівників.

Короткий аналіз на наявність суперечностей і правових прогалин в Інструкції:

1. Застарілість нормативної бази. Інструкція ухвалена у 1995 році, і не враховує сучасні технології навчання, цифрові платформи, дистанційні формати.

2. Відсутність гнучкості у формах навчання. Всі форми навчання передбачають відрив від виробництва, що не завжди бажано, доцільно або можливо в сучасних умовах.

3. Недостатня деталізація щодо оцінювання знань. Відсутні чіткі критерії оцінювання знань працівників, що може призводити до суб'єктивності в рішенні комісій.

4. Відсутність механізмів зовнішнього контролю. Не визначено, хто і як перевіряє якість навчання, кваліфікацію викладачів або відповідність програм сучасним вимогам виробництва.

5. Неузгодженість з новими нормативними актами. Інструкція не інтегрована з Національною рамкою кваліфікацій, Законом «Про освіту» та сучасними стандартами безпеки праці.

Положення про спеціальну підготовку і навчання з питань технічної експлуатації об'єктів електроенергетики, затверджене наказом Мінпаливенерго № 75 від 9 лютого 2004 р. [5]. Цей документ встановлює вимоги до організації спеціальної підготовки та навчання працівників, які забезпечують технічну експлуатацію об'єктів електроенергетики. Основні положення: визначає категорії працівників, які підлягають спеціальному навчанню; встановлює періодичність навчання та вимоги до програм; передбачає проведення перевірки знань та оформлення результатів (протоколи, посвідчення); визначає відповідальність керівників підприємств за організацію навчання.

Короткий аналіз на наявність суперечностей і правових прогалин в Положенні.

1. Застарілість форм навчання. Документ не враховує дистанційні, змішані або цифрові формати навчання, що обмежує його адаптацію до сучасних умов.

2. Відсутність інтеграції з Національною рамкою кваліфікацій. Положення не містить зв'язку з рівнями кваліфікацій, що ускладнює визнання результатів навчання в інших секторах.

3. Недостатня деталізація щодо змісту програм. Відсутні типові програми або методичні рекомендації, що призводить до різного рівня якості навчання на різних підприємствах.

4. Обмежена участь зовнішніх експертів. Положення не передбачає участі незалежних фахівців або галузевих центрів у перевірці знань чи розробці програм.

5. Відсутність механізмів контролю якості. Не визначено, хто і як контролює ефективність навчання, кваліфікацію викладачів або відповідність програм сучасним вимогам.

Правила безпеки у вугільних шахтах, затвердженим наказом Держгірпромнагляду від 22 березня 2010 р. № 62 (далі – Правила) [6] (чинна редакція від 2 червня 2023 р.). Ці Правила є обов'язковим нормативним актом, що регламентує вимоги до безпеки праці у вугільних шахтах, зокрема: визначає вимоги до проектування, будівництва, експлуатації, реконструкції та ліквідації шахт; регламентує організацію робіт у вибоях, вентиляцію, електробезпеку, протипожежний захист, охорону праці; встановлює вимоги до навчання, інструктажу та допуску працівників до робіт; поширюється на діючі, будівництво, реконструкцію, закриття та гідрозахисні шахти.

Короткий аналіз на наявність суперечностей і правових прогалин в Правилах безпеки:

1. Висока деталізація, але обмежена адаптивність. Документ містить велику кількість технічних норм, однак не враховує в них сучасні технології, автоматизацію, цифрові системи моніторингу.

2. Відсутність гнучких підходів до навчання. Вимоги до навчання та перевірки знань не враховують дистанційні або електронні формати, що обмежує можливості для ефективного навчання персоналу.

3. Недостатня інтеграція з іншими нормативними актами. Відсутня пряма узгодженість з Національною рамкою кваліфікацій, Законом «Про освіту» та іншими актами щодо професійного розвитку.

4. Відсутність механізмів оцінки ефективності впровадження. Не передбачено моніторингу ефективності виконання правил або адаптації до змін у технологіях та ризиках.

5. Обмежена участь працівників і профспілок. Документ не передбачає механізмів залучення працівників до оцінки ризиків або розробки локальних інструкцій.

Положення про організацію роботи з персоналом підприємств електроенергетики, затвердженому наказом Міністерства палива та енергетики України від 2 листопада 2005 р. № 559 (СОУ-Н МПЕ 40.1.12.104:2005) [8]. Документ встановлює єдині вимоги до організації роботи з персоналом на підприємствах електроенергетики. Основні розділи охоплюють: приймання на роботу: професійний добір, медичні огляди, інструктажі з питань охорони праці: періодичні, позапланові, цільові; підготовка до самостійної роботи: навчання, перевірка знань, допуск; підвищення кваліфікації: тренажерна підготовка, психофізіологічне забезпечення, протиаварійні тренування; адміністративні форми роботи: атестація, дні охорони праці, робота з кадровим резервом; контроль і документація: плани роботи з персоналом, облік навчання, перевірок знань.

Короткий аналіз на наявність суперечностей і правових прогалин:

1. Застарілість підходів. Документ не враховує діджиталізацію процесів управління персоналом, дистанційне навчання, електронні платформи.

2. Відсутність інтеграції з НРК. Положення не узгоджене з Національною рамкою кваліфікацій, що ускладнює визнання результатів навчання та розвитку персоналу.

3. Недостатня гнучкість для міжсекторального партнерства (далі – МСП). Вимоги однакові для всіх підприємств, незалежно від розміру, що ускладнює їх виконання малими компаніями.

4. Відсутність механізмів оцінки ефективності. Не передбачено індикаторів ефективності роботи з персоналом, що унеможливлює об'єктивну оцінку результатів.

5. Обмежена участь працівників. Працівники не залучаються до формування індивідуальних планів розвитку, що знижує їхню внутрішню мотивацію.

Правила проведення протиаварійних тренувань персоналу електричних станцій та мереж, затвердженої наказом Міністерство енергетики та вугільної промисловості України від 24 грудня 2013 р. № 991 (далі – Інструкція) [7]. Мета документа: регламентувати порядок проведення протиаварійних тренувань персоналу електростанцій і електромереж з метою: підтримання готовності до дій у разі аварій; відпрацювання взаємодії оперативного персоналу; мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій.

Основні положення. Обов'язковість тренувань: протиаварійні тренування є обов'язковими для оперативного та оперативно-ремонтного персоналу енергетичних об'єктів; вони проводяться згідно з річним графіком, затвердженим керівником підприємства.

Видами тренувань встановлено: індивідуальні; групові; об'єктові (масштабні, із залученням суміжних підрозділів); тематичні (за певними сценаріями аварій).

Оформлення результатів. Після кожного тренування складається акт (протокол) із зазначенням: часу проведення; участі персоналу; оцінки дій; виявлених недоліків; рекомендацій щодо усунення недоліків.

Оцінка та контроль. Проводиться аналіз ефективності тренування. Оцінка рівня підготовки фіксується письмово. Матеріали тренувань мають зберігатися не менше 3 років.

Персональна відповідальність. Керівник енергооб'єкта несе відповідальність за організацію, проведення і документування тренувань.

Висновки. Публічне управління у сфері роботи з персоналом енергетичного сектору здійснюється через тісну взаємодію державних регуляторів, галузевих міністерств та підприємств. Держава забезпечує законодавчу та нормативну базу, стандарти кваліфікації, вимоги до безпеки праці, моніторинг та контроль. Нормативно-правова база, що регулює роботу з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору України, базується на комплексі законодавчих та підзаконних актів різних рівнів. Ця система включає закони України, галузеві положення та інструкції, а також специфічні акти для вугільної промисловості. Вона формує єдиний комплекс вимог до професійного навчання, підвищення кваліфікації, перевірки знань, безпеки праці та кадрової політики. Аналіз цієї бази та її застосування на прикладі ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» дозволяє зробити наступні висновки.

Аналіз та оцінка нормативно-правових документів за наступними критеріями вказала на таке:

1. Багаторівневість (системність) та комплексність. Нормативно-правова база є багаторівневою та комплексною, охоплюючи різні аспекти кадрової політики, професійного розвитку, підготовки та безпеки праці. Вона формує єдиний комплекс вимог, що регламентує діяльність як підприємств, так і державних органів.

2. Ієрархія та роль публічного управління. Ключові органи публічного управління (Верховна Рада, Кабмін, Міненерго, МОН, Держпраці, ДСНС тощо) формують цілісну політику, що поєднує економічну ефективність підприємств та соціальну безпеку працівників. Встановлено чітку ієрархію органів публічного управління, від законодавчої та виконавчої гілки влади (Верховна Рада, КМУ) до галузевих міністерств (Міненерго, МОН), державних служб (Держпраці, ДСНС) та агентств (НАК), кожен з яких відповідає за певні аспекти регулювання. Це забезпечує цілісну політику публічного управління в сфері роботи з персоналом стратегічних галузей.

Система є багаторівневою, охоплюючи стратегічне планування, освітню та кваліфікаційну політику, нагляд та контроль, а також організаційні та фінансові рішення підприємств.

3. Соціальне партнерство. Публічне управління забезпечує баланс між економічною ефективністю та соціальною безпекою працівників, включаючи право на навчання, соціальні гарантії та захист трудових прав.

4. Особливості для енергетичного сектору (формалізація та стандартизація). Для енергетики характерний високий рівень формалізації управління персоналом, жорсткий державний нагляд, особлива увага до безпеки (охорона праці, протиаварійна підготовка, технічна експлуатація),

включаючи розробку графіків, актування тренувань, ведення облікової документації, а також соціальне партнерство. Інституційна структура передбачає тісну взаємодію державних регуляторів, галузевих міністерств та самих підприємств.

5. Функція нагляду та принцип відповідальності. Підприємства підпорядковуються системі жорсткого державного нагляду, а керівники несуть персональну відповідальність за безпеку праці та ефективність навчання.

6. Прогалини та суперечності. Аналіз виявив суттєві недоліки в чинній нормативно-правовій базі: застарілість окремих положень; розмитість понять; недостатня конкретизація та механізми контролю; неузгодженість (існують колізії між різними актами; надмірність та обмеження для МСП.

Колективний договір ПрАТ «ДТЕК Павлоград-вугілля» загалом відповідає вимогам нормативних актів, але потребує доповнень та деталізації у низці аспектів для повної відповідності.

Список літератури:

1. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text

2. Положення про професійне навчання працівників на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26 бер. 2001 р. № 127/11 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 6 квіт. 2001 р. за № 315/5506. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text

3. Про затвердження Інструкції з навчання працівників шахт : Наказ Держнаглядохоронпраці від 30 трав. 1995 р. № 79. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0272-95#Text

4. Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26 бер. 2001 р. № 127/151. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17 січ. 2007 р. за № 32/13299. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0032-07#Text

5. Про затвердження Положення про спеціальну підготовку і навчання з питань технічної експлуатації об'єктів електроенергетики : Наказ Мінпаливенерго від 9 лют. 2004 р. № 75. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 5 квіт. 2004 р. № 418/9017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0418-04#Text

6. Про затвердження Правил безпеки у вугільних шахтах : Наказ Держгірпромнагляду від 22 бер. 2010 р. № 62 Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17 черв. 2010 р. № 398/17693. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-10#Text

7. Про затвердження Правил проведення протиаварійних тренувань персоналу електричних станцій та мереж : Наказ Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 24 груд. 2013 р. № 991. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0328-14?find=1&text=оцінк#Text

8. Про затвердження та введення в дію нормативного документа «Організація роботи з персоналом підприємств електроенергетики. Положення», затвердженому наказом Міністерства палива та енергетики України від 2 лист. 2005 р. № 559. URL: https://surl.lu/cwwycj

9. Про Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти України № 201/469 від 31 груд. 1998 р. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 1 бер. 1999 р. за № 124/3417. URL: https://surl.li/ewmjjx

10. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці (НПАОП 0.00-4.12-05). Затв. наказом Держнаглядохоронпраці України від 26 січ. 2005 р. № 15. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05#n32

Zhyvaga O. V. REGULATORY AND LEGAL ACTS IN THE PUBLIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES OF PRIVATE COMPANIES OF UKRAINE IN THE ENERGY SECTOR

The article examines the regulatory framework governing public management of human resources in private companies in the energy sector of Ukraine. It is determined that this area is regulated by a complex and multi-level system involving key public administration entities: the Verkhovna Rada, the Cabinet of Ministers, sectoral ministries (Ministry of Energy, Ministry of Education and Science), regulatory authorities (State Labor Service, State Emergency Service), and the National Agency for Qualifications. The system provides strategic planning, educational policy, supervision, and control, forming a comprehensive state policy on staffing critical infrastructure. The peculiarities of public administration have been identified: institutional structure, supervisory functions, social partnership, and high formalization of processes.

A detailed analysis of the main regulatory and legal acts governing professional development of employees, on-the-job training, qualification certification, occupational safety, technical operation, and emergency preparedness has been conducted. It was established that, despite its complexity, this regulatory framework

has significant shortcomings: many provisions (adopted in the 1990s and 2000s) are outdated and do not take into account modern technologies and digital training formats; there is inconsistency between different laws and subordinate acts, which creates legal conflicts; lack of clear mechanisms for monitoring the quality of training and recognizing the results of informal education; inconsistency of provisions with the National Qualifications Framework.

It was concluded that the public personnel management system in the energy sector is highly formalized and standardized, ensuring a balance between the economic efficiency of enterprises and the social security of employees, but at the same time requires a systematic update of the regulatory framework to adapt it to modern educational and technological challenges, eliminate legal gaps, and increase its flexibility.

Key words: *public administration, human resource management, energy sector, regulatory framework, professional development, occupational safety.*

УДК 35.071.5:343.352:338.24
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/05

Журило С. С.
Одеський національний економічний університет

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ БЮРО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ: ВИКЛИКИ КАДРОВОГО ТА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто поняття інституційної спроможності, яка набуває особливої значущості в контексті функціонування спеціалізованих правоохоронних органів, зокрема Бюро економічної безпеки України, що стикається з викликами кадрового дефіциту, недостатнього фінансування, обмежених можливостей технологічної модернізації та зовнішнього тиску, що створює диспропорцію між стратегічними планами та реальними можливостями їх реалізації.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі інституційної спроможності Бюро економічної безпеки України у протидії корупції, виявленні та систематизації ключових викликів кадрового та ресурсного забезпечення в контексті публічного управління та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення антикорупційної ефективності.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз концепту інституційної спроможності, порівняльний аналіз стратегічних документів Бюро економічної безпеки України, дослідження нормативно-правової бази та систематизацію наявних викликів функціонування органу.

Основні результати. Встановлено багатовимірність трактування інституційної спроможності як синтетичної властивості, що інтегрує нормативно-правові, організаційно-структурні та ресурсні компоненти. Виявлено дисонанс між амбітними стратегічними цілями Бюро економічної безпеки України та обмеженістю операційних механізмів, переважання процесуальних показників над результативними, недотримання законодавчих гарантій незалежності та недостатню захищеність від зовнішнього тиску.

Висновки й практичне значення. Посилення інституційної спроможності Бюро економічної безпеки України потребує комплексних законодавчих та інституційних реформ, включаючи внесення змін до профільного закону для закріплення гарантій незалежності, оптимізацію кадрової політики, технологічну модернізацію, удосконалення системи оцінювання ефективності та розробку проактивної комунікаційної стратегії. Дослідження створює концептуальну основу для подальших наукових розвідок щодо розробки конкретних методик та інструментів підвищення інституційної спроможності державних органів, в тому числі Бюро економічної безпеки України.

Ключові слова: *Бюро економічної безпеки України, інституційна спроможність, протидія корупції, публічне управління, кадрове забезпечення, фінансове забезпечення, цифровізація, економічна безпека, корупційні ризики.*

Постановка проблеми. Феномен інституційної спроможності є багатогранною науковою проблематикою, що перебуває в епіцентрі міждисциплінарних досліджень сучасного соціально-гуманітарного знання. Особливої актуальності набуває осмислення цього концепту в контексті функціонування спеціалізованих правоохоронних органів, зокрема Бюро економічної безпеки України (БЕБ), діяльність якого спрямована на забезпечення економічної стабільності держави.

Незважаючи на законодавчо закріплені завдання та стратегічні цілі, БЕБ стикається з низкою викликів, що безпосередньо впливають на його інституційну спроможність, в тому числі і у протидії корупції. Серед них — кадровий дефіцит, недостатнє фінансове та матеріально-технічне забезпечення, обмежені можливості технологічної модернізації, а також зовнішній тиск та недотримання гарантій незалежності. Ці проблеми призводять до диспропорції між амбітними стратегічними планами та реальними можливостями їх реалізації, що створює ризики формального виконання антикорупційних заходів без досягнення відчутного результату. Отже, дослідження інституційної спроможності БЕБ України в контексті кадрового та ресурсного забезпечення,

а також викликів публічного управління є критично важливим для підвищення ефективності його діяльності та забезпечення економічної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади інституційної спроможності розробляються у працях зарубіжних учених П. Моргана, Ф. Фукуями, Е. Грінделя, А. Толобема, А. Сена, які пропонують різноманітні підходи до концептуалізації цього феномену – від процесуальних до результативних трактувань.

У вітчизняному науковому дискурсі питання інституційної спроможності активно досліджують Н. Колісніченко, М. Войновський, О. Рось, Є. Бородін, В. Мельничук, С. Романюк, О. Васильєва, О. Омельчук, М. Стасишин, І. Гринчишин та І. Положешна.

Водночас спеціалізовані дослідження інституційної спроможності БЕБ України в контексті антикорупційної діяльності залишаються фрагментарними. Наявні роботи переважно зосереджуються на загальних аспектах функціонування правоохоронних органів, не враховуючи специфіки молодої інституції (БЕБ), яка перебуває на стадії становлення в умовах складного політико-економічного середовища.

Постановка завдання. Метою дослідження є комплексний аналіз інституційної спроможності Бюро економічної безпеки України у протидії корупції, виявлення та систематизація ключових викликів кадрового та ресурсного забезпечення в контексті публічного управління, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення антикорупційної ефективності органу в контексті сучасних підходів публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Поняття інституційної спроможності інтерпретується науковцями по-різному. Деякі дослідники розглядають її як динамічний процес або внесок, тоді як інші визначають її як кінцевий результат (П. Морган), якість інституцій (Ф. Фукуяма), атрибут управління (Е. Гріндел), організаційну характеристику (А. Толобем) або фактор, що розкриває потенціал індивіда (А. Сен) [1].

Нерідко термін «інституційна спроможність» використовується як синонім ефективного управління, організованості та дієвості. Зокрема, О. Рось трактує інституційну спроможність як здатність інституції ефективно виконувати свої функції шляхом забезпечення належного рівня процесів, організації та ресурсів [2].

У ширшому сенсі, інституційна спроможність охоплює здатність інституції реалізовувати свої завдання через належний рівень професійної підготовки персоналу, оптимізацію процесів, ефективну організацію та достатнє ресурсне забезпечення.

Сучасний науковий дискурс демонструє плюралізм у трактуванні сутності інституційної спроможності, адже частина дослідників концептуалізує її як процесуальну категорію, акцентуючи увагу на динамічних аспектах інституційного розвитку, тоді як альтернативний підхід полягає у розгляді інституційної спроможності як результативної характеристики, що відображає досягнутий рівень організаційної ефективності та якості управлінських процесів [3]. Особливого значення набуває багатовимірне трактування інституційної спроможності як синтетичної властивості, що інтегрує організаційні, структурні та функціональні параметри інституційного середовища, оскільки така методологічна позиція дозволяє розглядати інституційну спроможність як комплексний індикатор здатності організації до ефективного виконання покладених функцій у межах нормативно визначених повноважень [4].

Витоки поняття «інституційна спроможність» сягають історичного розуміння інститутів як об'єктивних регуляторів поведінки в різних сферах суспільного життя. Це свідчить про те, що ефективність інститутів прямо залежить від їх відповідності соціально-економічному та духовному контексту суспільства. У сучасному англомовному науковому дискурсі поняття institutional capacity ґрунтовно розробляється як здатність вирішувати конфлікти та приймати рішення [5].

У контексті теорії менеджменту інституційна спроможність розглядається як компетентність та здатність досягати визначених результатів діяльності, які, власне, можуть слугувати критерієм такої спроможності. У вітчизняному науковому дискурсі домінує розуміння інституційної спроможності як здатності політичного інституту виконувати свої функції шляхом забезпечення належного рівня процесів, організації та ресурсів відповідної інституції. Часто наукові дослідження зосереджуються саме на спроможності державних інститутів. В умовах демократії правові вимоги до інституційної спроможності традиційно включають наявність механізмів артикуляції інтересів громадян, пошук балансу інтересів більшості та меншості, визначення загроз, обґрунтованість рішень та можливість їх оскарження в судовому порядку, а також підзвітність та підконтрольність уряду [6].

Практичне застосування інституційної спроможності потребує розробки індикаторів та мето-

дик оцінювання, де комплексний підхід передбачав би виокремлення трьох основних вимірів: нормативно-правового, організаційно-структурного та ресурсного. Нормативно-правовий вимір охоплює системність та узгодженість законодавчого регулювання, що створює правові основи для функціонування інституції, організаційно-структурний компонент включає рівень диференціації та інтеграції організаційних підрозділів, ефективність координаційних механізмів та оптимальність розподілу повноважень, а ресурсний вимір стосується достатності людських, фінансових та матеріально-технічних ресурсів для реалізації покладених функцій.

На основі проведеного аналізу пропонується визначення інституційної спроможності, як інтегрованої здатності публічної інституції ефективно та легітимно реалізовувати свої функції та повноваження, адаптуючись до динамічного зовнішнього середовища, шляхом оптимального поєднання та розвитку нормативно-правової, організаційної та ресурсної компонент, а також постійного підвищення професійного рівня персоналу та забезпечення прозорості й підзвітності у своїй діяльності, задля досягнення визначених стратегічних цілей та задоволення суспільних потреб.

Особливого значення набуває розгляд інституційної спроможності як характеристики, що інтегрує організаційні, функціональні та контекстуальні аспекти діяльності інституції, оскільки такий підхід створює підґрунтя для аналізу специфіки функціонування правоохоронних органів у сфері протидії корупції.

Таким чином, інституційна спроможність являє собою складне, багатовимірне явище, адже еволюція наукових підходів до розуміння цього феномену відображає важливість адаптивних можливостей організацій у сучасному динамічному середовищі.

Інституційна спроможність є критично важливою для ефективного функціонування будь-якої організації, особливо в секторі публічного управління. Вона визначає не лише поточну ефективність, але й адаптивність та стійкість інституту до майбутніх викликів.

Перейдемо безпосереднього до наймолодшого (за створенням) та одного з найважливіших органів в нашій державі – Бюро економічної безпеки України. Законом України «Про Бюро економічної безпеки України», який опубліковано в Голосі України 24.03.2021 року та набрав чинності 25.03.2021 року, визначено, що «Бюро економічної безпеки України – це центральний орган виконавчої влади, на який покладаються завдання щодо протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави. Відповідно до покладених завдань Бюро економічної безпеки України виконує правоохоронну, аналітичну, економічну, інформаційну та інші функції». Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.11.2021 року № 1493-р розпочато діяльність Бюро економічної безпеки.

Стратегії інституційного розвитку державного органу не мають обов'язкового правового статусу для всіх органів, але є логічним елементом управління, що випливає із загального законодавства про стратегічне планування, державну службу, бюджетне планування тощо. Тому, перебуваючи на стадії становлення та з метою спрямування інституційного розвитку Бюро економічної безпеки України, наказом від 01.01.2024 р. № 1, затвердило Стратегію інституційного розвитку Бюро економічної безпеки України до 2027 року (далі – Стратегія) [7].

Стратегія закладає фундаментальні засади формування органу як незалежної, ефективної та компетентної інституції, що забезпечує економічну безпеку держави та користується довірою суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. Ключовою особливістю стратегічної програми є те, що вона позиціонує протидію корупції не як відокремлену функцію, а як невід'ємний компонент інституційної спроможності БЕБ, що пронизує всі напрями його діяльності.

У документі чітко визначено, що БЕБ планує стати органом із нульовою толерантністю до корупції в будь-яких її формах та проявах, що повинно сформувати високий рівень довіри суспільства та бізнесу до діяльності органу. Ця позиція не є декларативною, а має глибоке інституційне обґрунтування, оскільки економічна безпека держави та протидія корупції є взаємопов'язаними і взаємозумовленими процесами.

Визначені у Стратегії антикорупційні ініціативи створюють концептуальну основу для розробки конкретних програмних документів, що деталізують механізми їх реалізації. Стратегічний документ закладає принципи та загальні напрями, але для їх практичного втілення необхідна детальна операційна програма, яка б визначала конкретні заходи, терміни, відповідальних виконавців та показники ефективності.

Саме в цьому контексті Антикорупційна програма Бюро економічної безпеки України на 2025–2027 роки (далі – Антикорупційна програма)

[8] стає логічним продовженням та операційною конкретизацією стратегічних антикорупційних ініціатив. Програма покликана перетворити стратегічні цілі в конкретні результати, забезпечивши операційну реалізацію антикорупційних механізмів через систему заходів, що охоплюють всі аспекти діяльності БЕБ – від кадрового забезпечення до міжнародного співробітництва, від внутрішнього контролю до взаємодії з громадськістю.

Стратегія та Антикорупційна програма утворюють єдину систему документів, що забезпечує комплексний підхід до формування інституційної спроможності БЕБ у протидії корупції, де стратегічне бачення знаходить своє втілення через конкретні програмні заходи та механізми реалізації.

Однак порівняльний аналіз стратегічних документів БЕБ виявляє певний дисонанс між визнанням системних проблем на стратегічному рівні та відносно м'якими заходами антикорупційної програми. Антикорупційна програма декларує «повну відмову та нетерпимість до корупції», однак не містить чітких механізмів подолання ідентифікованих викликів. Заходи, передбачені програмою, мають переважно стандартний та декларативний характер і не корелюють з фундаментальними проблемами інституційної спроможності. Відсутність конкретизованих механізмів вирішення проблем недостатнього фінансування, кадрового дефіциту та зовнішнього тиску свідчить про недостатньо сформований підхід до планування антикорупційної діяльності.

Система показників виконання антикорупційної програми БЕБ характеризується переважанням процесуальних індикаторів над результативними. Більшість показників фіксують формальне виконання процедур (підготовка доповідних записок, звітів), але не дозволяють оцінити реальний вплив на зменшення корупційних ризиків та посилення інституційної спроможності. Відсутність чітких, кількісних та якісних показників ефективності (KPI) ускладнює об'єктивну оцінку результативності антикорупційної діяльності та унеможливлює системну корекцію підходів на основі емпіричних даних. Така ситуація створює ризики формального виконання заходів «для галочки» без досягнення реального антикорупційного ефекту.

Кадрова політика БЕБ характеризується обмеженістю можливостей щодо комплектування штату працівників відповідної чисельності та кваліфікації. Ця проблема має багатоаспектний характер і впливає на всі напрями діяльності органу. Недостатня чисельність персоналу призводить до перевантаження наявних працівників, що негативно позначається на якості виконання професійних обов'язків та ефективності розслідувань.

Фінансове забезпечення БЕБ характеризується системною недостатністю ресурсів для повноцінного виконання покладених функцій. Недостатній рівень видатків створює системні диспропорції між амбітними завданнями, визначеними в стратегічних документах, та реальними можливостями їх реалізації. Це призводить до формування своєрідного «розриву очікувань», коли декларовані цілі не підкріплюються адекватним ресурсним забезпеченням.

Недостатня політична підтримка ініціатив БЕБ та цілеспрямоване протиправне перешкоджання діяльності органу шляхом медійного тиску з метою дискредитації створюють несприятливе зовнішнє середовище для ефективного функціонування. Недотримання встановлених законом гарантій щодо незалежності БЕБ підриває фундаментальні принципи діяльності правоохоронного органу. Це особливо критично в контексті необхідності формування суспільної довіри до інституцій публічного управління.

Стратегічні документи БЕБ декларують важливість використання новітніх інформаційних технологій та ризик-орієнтованої аналітики, однак практичні заходи з реалізації цих пріоритетів потребують активізації. Критична ситуація з фінансуванням ІТ-розвитку унеможливлює формування сучасної технологічної платформи для аналітичної діяльності, що обмежує можливості БЕБ у ефективній обробці великих масивів даних, виявлення складних схем економічних злочинів та проведення предиктивної аналітики.

Аналіз документів БЕБ засвідчує визнання недотримання встановлених Законом України «Про Бюро економічної безпеки України» гарантій щодо незалежності та достатнього фінансового забезпечення. Така ситуація свідчить про системні проблеми у взаємодії БЕБ з іншими органами державної влади та недостатню ефективність механізмів адвокації власних потреб (перед Міністерством фінансів та Верховною Радою). Хоча це не пряма невідповідність законодавству з боку БЕБ, це є системною проблемою, яка перешкоджає виконанню функцій, визначених законодавством.

Недотримання законодавчих гарантій створює правовий вакуум та підриває легітимність діяльності БЕБ, що може призвести до оскарження його рішень та зниження ефективності правоохоронної діяльності вцілому.

Зі змісту стратегічних документів вбачаються також проблемні питання у зовнішній комунікації та взаємодії з громадськістю. В умовах медійного тиску з метою дискредитації ефективна та проактивна комунікація з суспільством та міжнародними партнерами є критично важливою для формування довіри та підтримки. Антикорупційна програма БЕБ зосереджується переважно на внутрішніх процесах, не приділяючи достатньої уваги формуванню «зовнішнього імунітету» через транспарентність діяльності та систематичну роботу з громадськістю. Це обмежує можливості БЕБ щодо мобілізації суспільної підтримки та формування позитивного іміджу як ефективного органу у боротьбі з корупцією.

Отже, можемо стверджувати, що проблеми БЕБ охоплюють різні аспекти інституційної спроможності від кадрового та фінансового забезпечення до законодавчого регулювання та зовнішнього середовища функціонування. Існує значна невідповідність між амбітними стратегічними цілями та реальними можливостями їх досягнення через обмеженість ресурсів та неадекватність операційних механізмів.

Переважання процесуальних показників над результативними створює ризики формального виконання антикорупційних заходів без досягнення реального ефекту. Нестача фінансування ІТ-розвитку унеможливлює формування сучасної технологічної платформи для ефективної аналітичної діяльності. Недотримання законодавчих гарантій незалежності та недостатня захищеність від зовнішнього тиску підривають фундаментальні принципи діяльності правоохоронного органу.

Посилення інституційної спроможності БЕБ потребує комплексних законодавчих та інституційних реформ. Необхідним є внесення змін до Закону України «Про Бюро економічної безпеки України» з метою законодавчого закріплення посилених гарантій незалежності, включаючи механізми захисту від політичного та медійного тиску. Доцільно звернути увагу на запровадження формування окремого бюджетного фонду для фінансування технологічного розвитку БЕБ, включаючи розробку та впровадження автоматизованих інформаційних систем.

У сфері кадрової політики та управління людськими ресурсами варто розглянути можливість запровадження диференційованої системи оплати праці, що враховує специфіку та складність завдань у сфері економічної безпеки та забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці. Заслуговують на увагу створення комплексної системи підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників БЕБ, включаючи міжнародні стажування та сертифікаційні програми, а також, розробка система нематеріальних стимулів, включаючи кар'єрні перспективи, соціальні гарантії та можливості професійної самореалізації.

Технологічна модернізація передбачає розробку та впровадження комплексної ІТ-платформи для обробки великих масивів даних, проведення предиктивної аналітики та автоматизації рутинних процесів. Доцільним є впровадження технологій машинного навчання для виявлення аномальних фінансових операцій та складних схем економічних злочинів. Критично важливим є створення надійної системи кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації та забезпечення стабільного функціонування інформаційних систем.

Удосконалення системи оцінювання ефективності потребує розробки системи ключових показників ефективності (KPI), що фокусуються на реальних результатах антикорупційної діяльності, а не на процедурах. Вартим уваги є запровадження практики щорічного перегляду стратегічних документів на основі результатів оцінки ефективності та зміни зовнішнього середовища.

Важливим фактором є розробка комплексної стратегії, що включає регулярне інформування громадськості про діяльність БЕБ, досягнення та виклики, використання сучасних цифрових платформ та соціальних мереж для забезпечення ефективної комунікації з різними цільовими аудиторіями.

Реалізація запропонованих заходів потребує комплексного підходу та координації зусиль різних гілок влади, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Лише системне вирішення ідентифікованих проблем дозволить БЕБ України повною мірою реалізувати свій потенціал як інструменту забезпечення економічної безпеки держави та ефективного органу у боротьбі з корупцією.

Слід зазначити, що представлені висновки та пропозиції мають переважно концептуальний характер і окреслюють загальні напрями вдосконалення інституційної спроможності БЕБ України, проте не конкретизують детальні механізми реалізації та послідовність практичних кроків. Водночас, вони визначають перспективні напрями для подальших наукових розвідок, які мають зосередитися на розробці конкретних методик, інструментів та покрокових алгоритмів імплементації запропонованих рішень у прак-

тичну діяльність БЕБ України. Такий підхід дозволить забезпечити трансформацію теоретичних рекомендацій у практично застосовні інструменти підвищення інституційної спроможності державного органу.

Висновки. Інституційна спроможність Бюро економічної безпеки України у протидії корупції перебуває під значним впливом системних викликів, що охоплюють кадрову, ресурсну та управлінську сфери. Наявний дисонанс між амбітними стратегічними цілями, закріпленими у Стратегії інституційного розвитку БЕБ, та обмеженістю операційних механізмів та ресурсів, зокрема кадровий дефіцит, системна недостатність фінансування, переважання процесуальних показників над результативними, створює ризики формального виконання антикорупційних заходів без досягнення реального ефекту. Крім того, недотримання законодавчих гарантій незалежності та недостатня захищеність від зовнішнього тиску підривають фундаментальні принципи діяльності правоохоронного органу, обмежуючи можливості БЕБ повноцінно реалізовувати свій потенціал як інструменту забезпечення економічної безпеки держави та ефективного органу у боротьбі з корупцією.

Для посилення інституційної спроможності БЕБ необхідні комплексні законодавчі та інституційні реформи, що включають внесення змін до Закону України «Про Бюро економічної безпеки України» для закріплення посилених гарантій незалежності та фінансової автономії. Ключовими напрямами є оптимізація кадрової політики через впровадження диференційованої системи оплати праці та створення комплексної системи підвищення кваліфікації. Технологічна модернізація, зокрема розробка IT-платформи для аналітики та впровадження машинного навчання, є критично важливою для ефективної протидії економічним злочинам. Удосконалення системи оцінювання ефективності з фокусом на ключових показниках результативності (KPI) та розробка проактивної комунікаційної стратегії з громадськістю забезпечать прозорість та суспільну довіру. Реалізація цих заходів потребує комплексного підходу та координації зусиль усіх зацікавлених сторін для трансформації теоретичних рекомендацій у практично застосовні інструменти.

Список літератури:

1. Тундаєв С.М. Поняття та сутність інституційної спроможності правоохоронних органів України щодо протидії діяльності злочинних спільнот та осіб, що перебувають у статусі підвищеного злочинного впливу. *Юридичний науковий електронний журнал*, № 11/2022. С. 684-689. URL: http://lsej.org.ua/11_2022/166.pdf

2. Рось О. Поняття та сутність нормативно- правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 18. С. 97–100. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2019/19.pdf

3. Дмитренко О. А. Інституційна спроможність неурядового сектору в Україні : дис. … докт. філософії : 052 / Ін-т політ. і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. КУРАСА НАН України. Київ, 2022. 208 с. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/Dissertation-Dmytrenko.pdf

4. Баштанник О. В. Інституціональна/інституційна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони,* № 2, 2023. С. 83–88. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2023/15.pdf

5. Захаров Т. Переосмислення концепту «інституційна спроможність»: Євроінтеграційний аспект. *Вісник Львівського університету*, № 55, 2024. С. 292–299. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/55_2024/37.pdf

6. Купіна Л.Ф. Інституційна спроможність влади у визнанні базових цінностей ЄС: виклики сьогодення. Правова парадигма відновлення України: проблеми та перспективи: [Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Національний авіаційний університет, 23 лютого 2024 р.]. С. 82–85. URL: https://er.nau.edu.ua/items/e35588ac-3827-43db-a465-a4064f7f8c07

7. Наказ Бюро економічної безпеки України від 01.01.2024 р. № 1 «Про затвердження Стратегії інституційного розвитку Бюро економічної безпеки України до 2027 року». URL: https://esbu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-stratehii-instytutsiinoho-rozvytku-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy-do-2027-roku (дата звернення: 02.07.2025)

8. Наказ Бюро економічної безпеки України від 27 грудня 2024 р. № 223 «Про затвердження Антикорупційної програми Бюро економічної безпеки України на 2025–2027 роки». URL: https://surl.lu/uiorth (дата звернення: 02.07.2025)

Zhurylo S. S. INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE ECONOMIC SECURITY BUREAU OF UKRAINE IN ANTI-CORRUPTION EFFORTS: CHALLENGES OF HUMAN RESOURCES AND RESOURCE PROVISION IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the concept of institutional capacity, which acquires particular significance in the context of the functioning of specialized law enforcement agencies, notably the Bureau of Economic Security of Ukraine, which confronts challenges of personnel deficit, insufficient funding, limited technological modernization capabilities, and external pressure, creating a disproportion between strategic plans and actual capacities for their implementation.

Research Objective. The study aims to conduct a comprehensive analysis of the institutional capacity of Ukraine's Bureau of Economic Security in combating corruption, identify and systematize key challenges in personnel and resource provision within the public administration context, and develop scientifically grounded recommendations for enhancing anti-corruption effectiveness.

Research Methods. The methodology encompasses theoretical analysis of the institutional capacity concept, comparative analysis of strategic documents of Ukraine's Bureau of Economic Security, examination of the regulatory and legal framework, and systematization of existing operational challenges faced by the agency.

Principal Findings. The research establishes the multidimensional interpretation of institutional capacity as a synthetic property that integrates normative-legal, organizational-structural, and resource components. The study reveals a dissonance between the ambitious strategic objectives of Ukraine's Bureau of Economic Security and the limitations of operational mechanisms, predominance of procedural indicators over performance outcomes, non-compliance with legislative guarantees of independence, and insufficient protection from external pressure.

Conclusions and Practical Implications. Strengthening the institutional capacity of Ukraine's Bureau of Economic Security requires comprehensive legislative and institutional reforms, including amendments to the relevant legislation to establish independence guarantees, optimization of personnel policy, technological modernization, improvement of efficiency evaluation systems, and development of a proactive communication strategy. This research establishes a conceptual foundation for further scholarly investigations aimed at developing specific methodologies and instruments for enhancing the institutional capacity of state agencies, including Ukraine's Bureau of Economic Security.

Key words: *Economic security bureau of Ukraine, institutional capacity, anti-corruption, public administration, human resource provision, financial provision, digitalization, economic security, corruption risks.*

УДК 35.07:004.89:355.45
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/06

Карасаєв С. У.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ КОГНІТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Стаття присвячена проблемі формування якісно нової моделі державного управління, заснованої на рефлексивних засадах когнітивної інтервенції у контексті зростаючої гібридизації глобального безпекового простору, коли інформаційні війни набувають статусу структурно самодостатньої форми стратегічного протиборства. У статті розкрито, що сучасна держава, що функціонує в умовах когнітивного перенасичення й латентного маніпулятивного впливу, потребує не лише інструментального переоснащення, а й принципового епістемологічного переосмислення своєї онтологічної природи як носія управлінської суб'єктності. З'ясовано, щометою статті є дослідження перспектив інтеграції когнітивних технологій у системи рефлексивного управління державою в умовах інформаційної війни для підвищення ефективності її стратегічного реагування. Методологічна конструкція дослідження ґрунтується на поєднанні структурно-функціонального аналізу, постнекласичної синергетики, елементів когнітивної теорії управління та дискурсивної аналітики. У статті розкрито, що особлива увага зосереджена на гносеологічному аспекті рефлексивного управління, де категорія державності осмислюється не лише як сукупність інституцій, а як динамічна когнітивна структура, що здатна до селективної взаємодії з інформаційним середовищем.

У результаті проведеного теоретичного аналізу з'ясовано, що саме когнітивні технології, інтегровані у рефлексивну організаційно-смислову конфігурацію державного управління, здатні забезпечити евристичну пластичність і стратегічну чутливість інституційної відповіді на інформаційно-психологічні атаки. Розкрито, що йдеться не про автоматизацію функцій, а про якісно нову форму когнітивного моделювання реальності, в якій держава перетворюється на активного агента виробництва сенсів та операторів реальності.

У статті розкрито, що узагальнені висновки вказують на критичну необхідність розробки міждисциплінарної методології, що охоплювала би не лише технологічні інструменти, але й гуманітарно-онтологічні виміри інформаційного опору. З'ясовано, що у контексті інформаційної війни рефлексивне управління має розглядатися як антропоцентрична форма владної дії, здатна не лише до реактивного маневрування, а й до проактивного формування наративних структур, що упереджують появу кризових смислових лакун у масовій свідомості.

Ключові слова: *рефлексивне управління, інформаційна війна, когнітивні технології, державне управління, семіотичний вплив, інформаційна безпека, гібридне протистояння.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, який характеризується тотальною інформатизацією та дедалі більшою інтенсивністю інформаційних потоків, особливої актуальності набувають питання рефлексивного управління в контексті ведення інформаційних війн. Інформаційна війна, як форма стратегічної взаємодії суб'єктів, передбачає не лише прямий вплив на свідомість та підсвідомість супротивника, але й залучення інноваційних когнітивних технологій, здатних маніпулювати неявними рівнями прийняття рішень [1, с. 461]. У зв'язку з цим виникає потреба у системному аналізі можливостей інтеграції таких технологій у структури рефлексивного управління з метою досягнення стратегічних переваг. Рефлексивне управління як концепція базується на здатності впливати на процеси мислення суб'єкта через створення спеціальних умов, що зумовлюють прийняття необхідних рішень [2, с. 20]. У цьому контексті ключовим є аналіз методів створення контрольованих когнітивних дисонансів, парадоксальних комунікацій та інформаційних пасток. З урахуванням зростаючої ролі когнітивних технологій, що ґрунтуються на штучному інтелекті, нейромережах та алгоритмах машинного навчання, постає завдання розробки теоретико-методологічних підходів до їх застосування для формування мультивекторного впливу в умовах інформаційної турбулентності.

У рамках інформаційної війни технології рефлексивного управління покликані не лише дестабілізувати когнітивні системи супротивника, але й оптимізувати власні процеси прийняття стратегічних рішень [3, с. 157]. Однак інтеграція ког-

нітивних технологій у цю сферу зумовлює низку проблем, пов'язаних із етичними дилемами, інформаційною безпекою та прогнозуванням довгострокових наслідків [4, с. 177]. Відтак, актуальність дослідження детермінується необхідністю не лише глибокого теоретичного осмислення феномену, але й пошуку практичних механізмів інтеграції когнітивних технологій у стратегії рефлексивного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі останніх років посилюється тенденція до концептуального переосмислення ролі держави як суб'єкта рефлексивного управління в умовах інтенсивної інформаційної турбулентності (О. Данильян, О. Дзьобань, Л. Стрільчук, В. Галіпчак, О. Близняк, К. Гуменна, Н. Шульська, Р. Зінчук, М.. Навальна). Зростаюча складність гібридних загроз, що характеризуються багатошаровою маніпулятивністю та високим рівнем когнітивного навантаження на масову свідомість, зумовлює перехід від класичних моделей владного адміністрування до гнучкіших, адаптивно орієнтованих підходів. У цьому контексті держава розглядається не лише як інституційний механізм реалізації політичної волі, а як складна рефлексивна система, здатна до емерджентного аналізу ситуацій, багатовекторної ідентифікації загроз та оперативної реконфігурації управлінських стратегій із врахуванням когнітивної динаміки інформаційного середовища.

Актуальні теоретичні підходи окреслюють необхідність інтеграції когнітивних технологій у стратегічну архітектоніку державного управління, акцентуючи на імперативі створення систем, здатних до інтелектуалізованого прогнозування та ситуативного моделювання (Н. Лікарчук, Б. Синчак, Д. Лікарчук, О. Данильян, О. Дзьобань). Разом з тим, критичний аналіз виявляє дефіцит цілісної методологічної парадигми, що ускладнює практичну імплементацію когнітивно-аналітичних рішень у нормативно-бюрократичне поле функціонування державних інститутів. Суттєвим залишається й питання балансування між технологічною ефективністю та аксіологічною легітимністю, оскільки надмірна алгоритмізація процесів прийняття рішень потенційно веде до редукції гуманітарного виміру державності. Така ситуація потребує поглиблення міждисциплінарного підходу, що включає як кібернетичні, так і соціогуманітарні компоненти, здатні забезпечити рефлексивну стійкість держави в умовах багатовимірного інформаційного протистояння.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження перспектив інтеграції когнітивних технологій у системи рефлексивного управління державою в умовах інформаційної війни для підвищення ефективності її стратегічного реагування.

Виклад основного матеріалу. У сучасному геополітичному дискурсі, позначеному амбівалентністю інформаційних потоків й гібридизацією конфліктів, концепт рефлексивного управління вимагає ґрунтовного переосмислення крізь призму синергетичної взаємодії між суб'єктом державного управління та динамікою когнітивних викривлень, спричинених інформаційною агресією [5, с. 271]. Політична реальність постіндустріального суспільства трансформується в площину симулякрів і деструктивних наративів, де превалює не фізична, а ментальна інтервенція [6, с. 237]. У таких умовах рефлексивне управління перетворюється на стратегему, що апелює до глибинних пластів свідомості індивіда та колективної ідентичності, активно використовуючи інструменти семіотичної інверсії та парадоксального програмування. Зростаюча ускладненість соціального середовища, експоненціальне накопичення цифрового шуму, а також латентне проникнення зовнішніх агентів впливу у когнітивний простір держави актуалізують необхідність інтеграції високоспеціалізованих когнітивних технологій у системи стратегічного управління [7, с. 52]. У цьому контексті особливої ваги набуває не стільки оперативне реагування на загрози, скільки здатність до проспективної рефлексії, що передбачає антиципацію поведінки опонента та побудову багаторівневих матриць керованої дезорієнтації [8, с. 92]. Відповідно, рефлексивне управління в умовах інформаційної війни перетворюється на складно структурований метапроцес, що акумулює евристичні ресурси новітніх технологічних парадигм.

Інтеграція когнітивних технологій у парадигму державного управління передбачає не лише технічну адаптацію, а й трансформацію епістемологічних засад самого управлінського мислення [9, с. 29]. Мова йде про перехід від лінійного раціоналізму до поліморфного когнітивного інжинірингу, в якому ключову роль відіграють нейросемантичні структури, інтерсуб'єктивна аналітика та стратегічна інтенціональність [10, с. 161]. За таких умов, майбутнє ефективного управління окреслюється як рефлексивно-когнітивна конструкція, здатна не лише протистояти інформаційним атакам, але й формувати нові семіотичні поля державного суверенітету.

Слід зауважити, що у сучасному глобалізованому світі інформаційна війна стала невід'ємним інструментом реалізації стратегічних цілей держав, а рефлексивне управління – ключовим механізмом для моделювання та корекції поведінки суб'єктів у таких умовах [11, с. 19]. Інтеграція когнітивних технологій, що базуються на досягненнях нейронаук, психології, кібернетики та штучного інтелекту, відкриває нові горизонти для формування адаптивних та динамічних стратегій управління, здатних нейтралізувати деструктивний вплив інформаційних атак та забезпечити національну безпеку [12, с. 771]. Тому дослідження теоретичних засад та практичних перспектив рефлексивного управління в умовах інформаційного протиборства є актуальним та багатовимірним завданням. Рефлексивне управління в державному контексті, інтегруючи когнітивні технології, стає ключовим інструментом аналізу, прогнозування та корекції поведінки суб'єктів у процесі забезпечення інформаційної безпеки та стратегічного управління національними інтересами:

– Рефлексивне управління як стратегічна парадигма, – такий підхід ґрунтується на аналізі когнітивних моделей опонента, які дозволяють прогнозувати його поведінку, маніпулюючи інформаційними потоками. Завдяки цьому можливо формувати сценарії, що спрямовують суб'єкта до бажаних рішень.

– Когнітивні технології у контексті рефлексивного управління, тобто використання алгоритмів, які відображають когнітивну архітектуру людини, дає змогу імітувати складні мисленнєві процеси й це дозволяє створювати адаптивні механізми інформаційного впливу з високим рівнем персоналізації.

– Механізми деконструкції дезінформації, – використання когнітивно-орієнтованих моделей аналізу дискурсу дозволяє не лише виявляти, але й нейтралізувати деструктивні інформаційні посили, а такі моделі забезпечують оперативне виявлення пропагандистських наративів.

– Формування стійкості інформаційного простору держави, тобто стійкість до когнітивних атак формується через систематичне виявлення та аналіз вразливостей у національному інформаційному середовищі. Інтеграція когнітивних технологій сприяє створенню інформаційних бар'єрів для зовнішнього впливу.

– Роль штучного інтелекту у рефлексивному управлінні, – використання систем машинного навчання дозволяє автоматизувати процеси аналізу великих масивів даних, що дає можливість оперативно реагувати на зміну інформаційної ситуації.

– Інформаційна асиметрія як ресурс управління, мається на увазі, що володіння перевагою в обробці, інтерпретації та подачі інформації забезпечує ефективність рефлексивного управління, а здатність створювати керовані інформаційні парадокси є ключовою у досягненні стратегічних переваг.

– Моделювання поведінки суб'єктів інформаційної взаємодії, – створення динамічних моделей поведінки опонентів дозволяє прогнозувати їхні рішення, враховуючи когнітивні та емоційні аспекти.

– Етичні аспекти використання когнітивних технологій, – інтеграція цих інструментів вимагає усвідомлення можливих наслідків їхнього використання. Важливо враховувати ризики маніпулятивних технологій для запобігання порушенню етичних норм та прав людини [4, с. 190–217; 13, с. 335–337].

Тому, у сучасних геополітичних реаліях, що характеризуються кардинальним зростанням складності інформаційно-психологічних протистоянь, рефлексивне управління набуває статусу надважливого інструменту державного регулювання, здатного адекватно реагувати на багатовимірні виклики інформаційної війни. В умовах інтенсифікації гібридних загроз когнітивні технології виступають як каталізатори трансформації класичних парадигм управління, забезпечуючи можливість формування не лише адаптивних, а й проактивних стратегій, що базуються на багаторівневому аналізі семіотичних структур та психологічних імпульсів суспільної свідомості [14, с. 147].

Водночас, перспективи інтеграції таких технологічних інновацій в державну систему потребують комплексного осмислення, з урахуванням як епістемологічних, так і етичних параметрів їх застосування, що визначають межі допустимого впливу на когнітивні контексти індивідуумів і соціальних груп. З огляду на вказане, нижче представлено систематизований аналітичний конструкт стратегій, котрі орієнтовані на оптимізацію процесів рефлексивного управління у середовищі постійної інформаційної динаміки та непередбачуваних когнітивних ризиків (таблиця 1).

Висновки. Узагальнення теоретичних та концептуальних засад дослідження засвідчило, що феномен рефлексивного управління в умовах інформаційної війни постає як складна форма інтелектуально-мотиваційного моделювання

Таблиця 1

Аналітико-стратегічна синтеза когнітивно-інформаційних механізмів рефлексивного управління в умовах гібридної інформаційної агресії

Стратегія	Роль когнітивних технологій	Перспективи впровадження
Прогнозування інформаційних загроз	Застосування алгоритмів машинного навчання для аналізу патернів дезінформації та моделювання ймовірних сценаріїв інформаційного впливу.	Інтеграція когнітивних систем у аналітичні підрозділи державних органів для оперативного моніторингу медіа-простору.
Формування контрнаративів	Використання когнітивних моделей для генерації контенту, що враховує культурний та соціальний контекст цільової аудиторії.	Розробка автоматизованих платформ для створення адаптованих контрнаративів у реальному часі.
Підвищення інформаційної стійкості	Розробка навчальних програм, що ґрунтуються на когнітивних принципах, для підвищення критичного мислення та розпізнавання маніпулятивних технік.	Створення інституцій інформаційної освіти з використанням інтерактивних технологій і когнітивного тренінгу.
Маніпулювання громадською думкою	Моделювання психосоціальних реакцій для створення сценаріїв впливу на суспільні групи через цільову комунікацію.	Розробка стратегій «м'якої сили» через контрольований інформаційний потік і персоналізовану комунікацію.
Моніторинг та нейтралізація загроз	Використання когнітивного аналізу для виявлення джерел інформаційних атак і відслідковування їх поширення у мережах.	Інтеграція когнітивних платформ у системи кібербезпеки для автоматизованого виявлення та блокування деструктивних впливів.

Джерело: розроблено автром на основі [4; 12].

поведінки суб'єктів у ситуаціях високої інформаційної турбулентності. У таких конфігураціях державне управління виходить за межі традиційної адміністраторської парадигми, трансформуючись у багатоетапний процес стратегічної когнітивної інтервенції, що передбачає не лише детекцію й нейтралізацію зовнішніх маніпулятивних впливів, але й продукування власних смислових структур. Інформаційна війна, розглянута як асиметричний когнітивно-смисловий конфлікт, актуалізує необхідність впровадження інтелектуалізованих механізмів, що здатні до рефлексивної адаптації в режимі реального часу.

У цьому контексті перспективи інтеграції когнітивних технологій постають не як технічна інновація, а як епістемологічний зсув в управлінській логіці самої держави. Йдеться про формування стратегічної суб'єктності, в основі якої лежить здатність до високорівневої метарефлексії – опрацювання власних управлінських наративів, ідентифікації семіотичних векторів впливу, конструювання синтетичних сценаріїв відповідей на інформаційно-когнітивні загрози. Когнітивні системи – у своїй сукупності моделей ситуаційного аналізу, нейропсихологічного моніторингу та алгоритмічного прогнозування – здатні забезпечити евристичну надбудову над чинними управлінськими структурами, забезпечуючи симбіоз між швидкістю реагування та глибиною осмислення ситуації.

Таким чином, імплементація когнітивних технологій у практики рефлексивного управління не є другорядною або факультативною стратегією, а радше виступає системоутворювальним вектором трансформації державної раціональності в добу інформаційної полівалентності. Лише за умов повноцінного міждисциплінарного поєднання штучного інтелекту, нейронаук, семіотики, теорії комунікації та гуманітарної стратегеміки можливо досягти не реактивного, а проактивного управління інформаційною реальністю. Держава, яка здатна не лише чинити опір зовнішнім когнітивним агресіям, а й формувати власні рефлексивні горизонти, стає не об'єктом інформаційного впливу, а автономним генератором смислів у глобальному конфліктогенному інформаційному просторі.

Список літератури:

1. Dowse A., Bachmann S. D. Information warfare: methods to counter disinformation. *Defense & Security Analysis,* 2022. Т. 38, № 4. С. 453–469.

2. Данильян О., Дзьобань О. Інформаційна війна у медіапросторі сучасного суспільства. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія,* 2022. Т. 3, № 54. С. 11–29.

3. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти,* 2023. № 12. С. 151–163.

4. Di Pietro R., et al. *New dimensions of information warfare.* Springer International Publishing, 2021. 245 с.

5. Шульська Н. М., Зінчук Р. С., Навальна М. І. Антифейкові ресурси сучасного медіапростору України в умовах інформаційної війни. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика,* 2022. С. 268–273.

6. Стрільчук Л. Інформаційна війна як складова сучасних гібридних воєн (на прикладі Грузії та України). *Літопис Волині,* 2023. № 28. С. 235–239.

7. Bryczek-Wróbel P., Moszczyński M. The evolution of the concept of information warfare in the modern information society of the post-truth era. *Przegląd Nauk o Obronności,* 2022. Т. 7, № 13. С. 48–62.

8. Синчак Б. Прямоефірна інформаційна війна та російсько-українська війна 2022-го на медійному плацдармі. *Український інформаційний простір,* 2022. № 2 (10). С. 85–97.

9. Галіпчак В. Інформаційна війна як складова гібридної війни в умовах російської агресії. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія,* 2023. Т. 1, № 15. С. 26–32.

10. Лікарчук Н. В., Лікарчук Д. С. Інформаційно-психологічні війни: міжнародно-політичний аналіз. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, 2022. № 9. С. 157–171.

11. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Сучасна війна: трансформація сенсу в епоху інформаційних технологій. *Інформація і право,* 2022. № 4 (43). С. 9–22.

12. Likarchuk N., Velychko, Z., Andrieieva O., Lenda R., & Vusyk H. Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas,* 2023. № 41(76). P. 769–779.

13. Sopilko I., et al. Information wars as a threat to the information security of Ukraine. *Conflict Resolution Quarterly,* 2022. Т. 39, № 3. С. 333–347.

14. Близняк О. А., Гуменна К. М. Інструменти інформаційної війни росії проти України під час повномасштабного вторгнення 2022–2024 рр. *Політичне життя*, 2024. С. 145–149.

Karasayev S. U. REFLEXIVE GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF INFORMATION WARFARE: PROSPECTS FOR THE INTEGRATION OF COGNITIVE TECHNOLOGIES

The article is devoted to the problem of forming a qualitatively new model of public administration based on the reflexive principles of cognitive intervention in the context of the growing hybridization of the global security space, when information wars acquire the status of a structurally self-sufficient form of strategic confrontation. The article reveals that the modern state, operating under conditions of cognitive oversaturation and latent manipulative influence, requires not only instrumental re-equipment but also a fundamental epistemological rethinking of its ontological nature as a bearer of managerial subjectivity. It is found that the purpose of the article is to study the prospects of integrating cognitive technologies into the systems of reflexive state governance in conditions of information warfare to increase the effectiveness of its strategic response.

The methodological construct of the study is based on a combination of structural-functional analysis, post-nonclassical synergetics, elements of cognitive management theory, and discourse analytics. The article reveals that particular attention is paid to the gnoseological aspect of reflexive governance, where the category of statehood is understood not only as a set of institutions but as a dynamic cognitive structure capable of selective interaction with the information environment.

As a result of the theoretical analysis conducted, it is found that it is precisely cognitive technologies integrated into the reflexive organizational-semantic configuration of public administration that can ensure the heuristic plasticity and strategic sensitivity of the institutional response to information-psychological attacks. It is revealed that this is not about automating functions, but about a qualitatively new form of cognitive modelling of reality in which the state becomes an active agent of meaning production and reality operators.

The article reveals that the generalized conclusions indicate the critical need to develop an interdisciplinary methodology that would encompass not only technological tools but also the humanitarian-ontological dimensions of information resistance. It is found that in the context of information warfare, reflexive governance should be considered an anthropocentric form of power action capable not only of reactive manoeuvring but also of proactive formation of narrative structures that prevent the emergence of crisis semantic lacunae in mass consciousness.

Keywords: *reflexive governance, information warfare, cognitive technologies, state governance, semiotic influence, information security, hybrid confrontation.*

УДК 35.072.2:005.93(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/07

Мельник М. І.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ НОВОГО ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації системи публічного управління України в умовах децентралізації, євроінтеграційних прагнень та підвищених вимог суспільства до ефективності державних інституцій. Традиційна модель управління, що ґрунтується на бюрократичному адмініструванні, вичерпала свій потенціал у забезпеченні гнучкості, прозорості та орієнтації на результат. Відтак, впровадження принципів нового державного менеджменту (НДМ) розглядається як необхідна умова модернізації публічного управління в Україні. Метою статті є концептуалізація процесу впровадження принципів нового державного менеджменту в систему публічного управління України крізь призму інституціонального реформування, управлінської інноватики та парадигмальної реконфігурації державної служби.

Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний та порівняльний підходи, а також SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози впровадження принципів нового державного менеджменту в публічне управління України.

У результаті дослідження встановлено, що більшість принципів НДМ – зокрема орієнтація на результат, клієнтоцентричність, конкуренція в наданні послуг, делегування повноважень та використання інструментів менеджменту приватного сектору – можуть стати каталізатором ефективності публічного управління за умов належного правового, організаційного та кадрового забезпечення.

Проаналізовано ключові виклики впровадження НДМ в Україні, серед яких – інституційна інерція, обмеженість адміністративного потенціалу, низький рівень управлінської культури та фрагментарність реформ. Водночас виокремлено перспективні напрями, як-от розвиток електронного урядування, державно-приватне партнерство та реформування системи оцінювання ефективності органів влади.

У висновках підкреслюється, що впровадження принципів нового державного менеджменту не повинно бути механічним копіюванням західних моделей, а має ґрунтуватися на глибокому розумінні національних реалій. Еволюція публічного управління в Україні потребує комплексного підходу, політичної волі та сталого інституційного розвитку, що дозволить досягти реальних змін у системі державного управління.

Ключові слова: *новий державний менеджмент, публічне управління, реформи в Україні, ефективність державного управління.*

Постановка проблеми. У контексті парадигмальної трансформації публічного управління, що відбувається в Україні під впливом глокалізаційних чинників та інтегративних тенденцій європейського адміністрування, дедалі більшої актуальності набуває теоретико-методологічне осмислення й практичне імплементаційне забезпечення засад так званого нового державного менеджменту (New Public Management) [1, с. 316], який, будучи феноменологічно витлумаченим через призму неоінституційної теорії, контрактного управління та емерджентної децентралізаційної політики, виявляється амбівалентним й водночас суперечливим концептом у вітчизняному державотворчому дискурсі.

Наявна управлінська дійсність, що все ще тяжіє до рудиментарних форм адміністративно-командної бюрократії з притаманною їй централізованою ієрархічністю та нормативною архаїкою, вступає в латентний конфлікт із вимогами синергетично зорієнтованого менеджменту, який передбачає радикальне перегрупування управлінських пріоритетів, ротацію акцентів із процесу на результат, а також інституалізацію стратегій ефективності, субсидіарності й акантного делегування повноважень [2, с. 73]. Проте, незважаючи на декларативну підтримку концептуальних засад нового державного менеджменту в низці урядових програм, нормативних актів та стратегічних дорожніх карт, досі не сформовано ані уніфіко-

ваної методології його адаптації до локального управлінського контексту, ані цілісної аксіологічної парадигми, що дозволила б поєднати ефективність із публічною доброчесністю, результативність із соціальною легітимністю, та прозорість із технологічною адаптивністю.

Відповідно, актуалізується необхідність фундаментального наукового переосмислення концептуального апарату нового державного менеджменту у контексті української управлінської модернізації, з урахуванням не лише адміністративно-правових, а й політико-антропологічних, соціоекономічних та культурно-ментальних детермінант. Адже лише за умови глибокої контекстуалізації принципів NPM у специфіку пострадянського державного ґенезису та при розробці новітніх моделей управлінської рецепції можна говорити про можливість формування ефективної, інноваційно спроможної та етично верифікованої системи публічного адміністрування в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останнього десятиліття в українському науково-експертному дискурсі простежується інтенсифікація парадигмальних трансформацій у сфері публічного адміністрування, зумовлених апропріацією концептуальних засад нового державного менеджменту як реакції на кризу легітимності традиційної бюрократичної моделі. У низці сучасних публікацій акцентується на необхідності імплементації інструментів перфоматівного менеджменту, децентралізації управлінських компетенцій, а також формалізації механізмів управлінської підзвітності, що у сукупності має уможливити формування поліцентричної архітектоніки державного управління з урахуванням принципів субсидіарності, конкурентності та клієнтоорієнтованості (О. Смешко, Е. Ушакова, Т. Борисова, І. Ніколіна, М. Ді Джуліо, Г. Веккі, С. Миненко, О. Люльов, Н. Лафіун, Е. Пуарьє, М. Сен-Жак, Н. Лікарчук). Спеціалісти у сфері адміністративного реформування послуговуються аналітичним інструментарієм неоінституціоналізму для екстраполяції досвіду розвинених демократичних країн на ґрунт вітчизняної управлінської культури, водночас підкреслюючи ризики формального трансплантування моделей без належної адаптації до локального контексту.

Сучасні наукові праці характеризуються високим ступенем концептуальної ускладненості, що зумовлено спробами репрезентації публічного управління як мультидисциплінарного феномену, котрий потребує інтеграції методологічного плюралізму (С. Кульман, Й. Маріенфельдт, М. Мельник, Д. Лікарчук, А. Блинюк, П. Данліві, С. Андерссон, А. Галлін, С. Айворі). Відтак, актуалізується потреба у рецепції принципів evidence-based policy та network governance як засадничих елементів інноваційної моделі управління, що має на меті подолання рудиментів адміністративної архаїки та забезпечення гнучкої адаптивності державного апарату до динамічних викликів постіндустріального суспільства.

Постановка завдання. Метою статті є концептуалізація процесу впровадження принципів нового державного менеджменту в систему публічного управління України крізь призму інституціонального реформування, управлінської інноватики та парадигмальної реконфігурації державної служби.

Виклад основного матеріалу. Окреслення процесу впровадження принципів нового державного менеджменту в контексті трансформації системи публічного управління України потребує розгляду не як сукупності адміністративно-регулятивних заходів, а як багатовимірного феномену, що синтезує у собі парадигмальні зсуви, інституціональні метаморфози та інноваційно-еволюційні імпульси [3, с. 7]. Цей процес не обмежується поверхневими організаційними адаптаціями, а становить собою глибоку реконфігурацію нормативно-ціннісних засад функціонування державної служби, яка набуває дедалі більшої залежності від екстраполяції постбюрократичних моделей управління в контексті квазіринкових механізмів і субсидіарного адміністрування.

Інституціоналізація нової управлінської парадигми вимагає ґрунтовного переосмислення ролі державних інституцій у контексті транзитивного суспільства, де домінування вертикально-ієрархічної логіки поступається місцем полісуб'єктним конфігураціям прийняття рішень [4, с. 151]. Зазначене передбачає формування поліцентричної архітектоніки публічного управління, у якій стратегічна раціональність, результативно-орієнтовані підходи та гнучкість процедур мають бути гармонізовані з інституційною стійкістю та нормативною легітимністю [5, с. 142]. У цьому сенсі імплементація новітніх управлінських доктрин має відбуватись у взаємодії з ендогенними механізмами саморегуляції, що виводить державну службу за межі традиційного бюрократичного етосу.

Варто наголосити, що концептуалізація означеного процесу вимагає апеляції до постнекласичних підходів у державознавстві, що тяжіють до інтердисциплінарного синтезу та методологічного плюралізму [6, с. 109]. Упровадження прин-

ципів нового державного менеджменту слід розглядати як динамічну реверсивну матрицю, в якій інституційні трансформації, управлінська інноватика та парадигмальні реновації державної служби перебувають у постійному діалектичному взаємозв'язку [7, с. 18; 8, с. 11]. Така реконфігурація не лише ускладнює традиційне розуміння публічного управління, але й формує нову онтологію державної присутності в публічному просторі.

Аналітична екстраполяція змістовного наповнення наведеної таблиці демонструє глибоку трансформацію аксіологічної та операціональної парадигми публічного управління в Україні крізь призму апропріації засадничих положень нового державного менеджменту, які, в контексті постнеопозитивістської епістемології, дедалі виразніше зумовлюють детериторіалізацію традиційної бюрократичної ієрархії на користь поліцентричних, гнучких й результатоцентричних форм адміністрування. Артикульовані у таблиці інституційні зрушення, будучи інкорпорованими у нормативно-правовий дискурс, засвідчують наявність системної реконфігурації управлінської модальності, що проявляється у синтезі процедурної стандартизації, клієнтоцентричної сервісності, мультисекторальної кооперації та парадигмального зсуву у бік інноваційної адаптивності. Відповідно, феномен нового державного менеджменту в українському контексті набуває не лише прагматично-інструментального, але й глибоко концептуального виміру, формуючи новий управлінський етос, що апелює до постбюрократичних механізмів публічної взаємодії, заснованої на горизонтальності, компетентнісному підході та емерджентній легітимності (таблиця 1).

Проведений SWOT-аналіз впровадження принципів нового державного менеджменту (НДМ) у систему публічного управління України покликаний виявити латентні структурно-функціональні суперечності між нормативно-декларованими засадами ефективістської парадигми управління та реальними конфігураціями інституційної динаміки в пострадянському управлінському середовищі. Апробація принципів НДМ у вітчизняному контексті наштовхується на низку методологічних антиномій, які ускладнюють уніфікацію стра-

Таблиця 1

Інституційна імплементація парадигмальних детермінант нового державного менеджменту в контексті трансформацій публічного адміністрування України

Принцип нового державного менеджменту	Прояв у практиці публічного управління України	Інституційно-правове підґрунтя	Функціонально-організаційні наслідки
Орієнтація на результативність та ефективність	Прогресивна еволюція доцільнісно обґрунтованих показників оцінювання діяльності органів виконавчої влади, з фокусом на кінцеву суспільну вигоду	ЗУ «Про державну службу»	Посилення прагматизації управлінських рішень, трансформація системи KPI та результатоцентричного підходу
Контрактність та децентралізація функцій	Поступова делегація управлінських повноважень органам місцевого самоврядування в контексті субсидіарності	Бюджетна децентралізація, Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Демаркація управлінських компетенцій, емансипація локального самоуправління
Гнучкість організаційних структур	Інституційна адаптивність до зовнішніх викликів через дерегуляцію та дереструктуризацію надмірно централізованих вертикалей	Постанови КМУ «Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади»	Формування сітьових форм управління, розвиток квазіринкових механізмів
Аутсорсинг та залучення недержавних суб'єктів	Залучення громадських організацій, аналітичних центрів і суб'єктів господарювання до реалізації публічної політики	Стратегії партнерства «влада – громадянське суспільство», публічні закупівлі через ProZorro	Поява гібридних форм адміністрування, делегування неосновних функцій
Управління за допомогою стандартів	Впровадження уніфікованих регламентів та нормативів для процедур публічного адміністрування	Національні стандарти як частина імплементації Угоди про асоціацію з ЄС	Уніфікація процесів, зменшення адміністративного свавілля, прогнозованість
Клієнтоорієнтованість	Інституціоналізація концепції «держави-сервісу», зокрема через електронні сервіси	Портал «Дія», Закон «Про адміністративні послуги»	Дематеріалізація бюрократичних процедур, персоніфікація державної послуги

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 6; 7].

тегічного мислення з операційною практикою державного адміністрування [9, с. 172]. Зокрема, йдеться про феномен паралельного співіснування елементів нормативно-бюрократичної традиції з фрагментами публічно-орієнтованої моделі, що продукує когнітивно-дисонансний ефект у системі публічної служби [10, с. 473]. Інтерпретація сильних та слабких сторін даного процесу не може бути редукована до елементарної дихотомії функціонального й дисфункціонального, оскільки структура публічного управління в Україні характеризується високим ступенем поліструктурності, де кожна підсистема функціонує відповідно до власної логіки адаптації та самовідтворення. Зазначене унеможливлює лінійне транспонування моделей НДМ, апробованих в умовах стабільних ліберально-демократичних режимів, на ґрунт транзитивної державності, позначеної домінуванням ситуативно-інерційних патернів взаємодії між суб'єктами публічного управління [11, с. 7; 12, с. 777]. Як наслідок, потенційна ефективність НДМ ускладнюється наявністю ригідних мікроінституційних структур, які опираються парадигмальним змінам у сфері менеджменту публічних ресурсів.

Водночас, імпліцитна потенція трансформації управлінської системи шляхом інкорпорації принципів НДМ не вичерпується її поточним станом, оскільки в умовах зростаючої екстернальної нормативної пресії (з боку міжнародних акторів) та активізації процесів цифрової бюрократизації виникає феномен інституційної рецептивності, що сприяє поступовому переформатуванню механізмів прийняття рішень [13, с. 160; 14, с. 1901]. Однак, за відсутності цілісного онтологічного підґрунтя публічного управління як публічно-

Таблиця 2

Імплементація принципів нового державного менеджменту в публічне управління України: інституційно-аналітична екзегеза крізь призму SWOT-методології

S (Strengths)	**W (Weaknesses)**
Однією з фундаментальних переваг імплементації парадигми нового державного менеджменту (НДМ) у публічну адміністрацію України виступає наявність нормативно-правової рамки, котра, хоча й фрагментарно, вже інкорпорує управлінські інструменти, що тяжіють до ефективістських концептів західного зразка. Інституціоналізація децентралізаційних процесів, яка не без спротиву та асиметричного інституційного спрямування відбулася впродовж останнього десятиліття, сформувала ґрунт для делегування управлінських прерогатив на рівень субнаціональних утворень, що є конгруентним з основоположними положеннями НДМ. Крім того, наявність кадрового резерву з-поміж управлінців нової генерації, що пройшли вишкіл у рамках міжнародних академічних програм та інституцій з аксіологічною орієнтацією на принципи good governance, забезпечує, бодай потенційно, можливість континуальної трансформації застарілих бюрократичних практик.	Парадоксальним чином, найсуттєвішим ускладненням у впровадженні НДМ в Україні є гіпертрофована спадщина неопатримоніальної моделі управління, в якій персоніфікований доступ до ресурсів превалює над інституційною раціональністю. Множинність ієрархічних конфігурацій, що перетинаються, створює квазі-феодальну мозаїку управлінських структур, в межах якої процеси прийняття рішень мають латентно-клієнталістський характер. До того ж, перманентна інституційна нестабільність, що виявляється в частих трансформаціях компетенцій органів влади, змінюваності нормативної бази та відсутності системного механізму policy feedback, продукує ситуацію, за якої імплементаційний вектор НДМ фрагментується на рівні окремих ініціатив без інтегративного мета-дискурсу.
O (Opportunities)	**T (Threats)**
У постіндустріальному дискурсі глобалізованого управління Україна має потенціал екстраполяції успішних практик публічного адміністрування з використанням технологій цифрової трансформації, що уможливлює емерджентне виникнення нових форм управлінської логіки, детермінованої даними та алгоритмами, проте з акцентом на сервісно-орієнтовану модель взаємодії держави з громадянами. Крім того, конвергенція із європейськими управлінськими стандартами та умовна прив'язка до acquis communautaire уможливлює формування нормативної синергії, що сприятиме більш гармонійному впровадженню принципів НДМ за рахунок посилення зовнішнього інституційного тиску та фінансово-програмної підтримки з боку ЄС.	Найбільш істотну загрозу становить гетерогенність управлінського середовища, що у поєднанні з латентними формами політико-адміністративної корупції, перетворює процеси управління на формалізовані ритуали з низьким рівнем ефективності та прозорості. Ці ризики підсилюються ідеологічною ентропією, яка полягає у відсутності єдиної концептуальної парадигми публічного управління, здатної об'єднати розрізнені вектори реформ. До того ж, не можна нехтувати загрозою соціального відчуження, яке виникає внаслідок відсутності належної комунікації між владними структурами та громадянським суспільством, що веде до кризи легітимності управлінських інновацій та зростання інерції в їх сприйнятті.

Джерело: власна розробка автора.

смислової практики, впровадження НДМ ризикує залишитися на рівні симулякрів реформ, у межах яких імітаційна активність витісняє реальні зміни (таблиця 2).

Висновки. Запровадження парадигмальних засáд нового державного менеджменту в домен публічного управління України, попри множинні контраверсії та інституційно-культурні дисонанси, дозволяє окреслити евристичні обриси трансформації вітчизняної моделі адміністрування в бік більшої операціоналізації принципів раціоналізму, результативності та клієнтоорієнтованості. Детальний аналіз емпіричних індикаторів і нормативно-правової архітектоніки свідчить про поетапне – хоч й гетерогенне – імплементаційне проникнення механізмів нової управлінської раціональності в контекст функціонування публічної влади на різних щаблях ієрархії. Проте наявна дисфункція бюрократичного апарату, мімікрія під реформи й латентний інституційний опір гальмують повноцінну інституціоналізацію модернізованих управлінських підходів.

У цьому зв'язку варто акцентувати, що рецепція новітніх управлінських технологій, запозичених із досвіду англосаксонських юрисдикцій, не може бути редукована до формального трансплантаційного запозичення, позаяк ефективність таких трансформацій залежить від рівня когнітивно-ментальних констант у масовій свідомості управлінців та громадянського суспільства. Модифікація державного управління в Україні за лекалами нового державного менеджменту передбачає не лише технократичне переозброєння інституцій, а й ґрунтовну переоцінку засад державності, що вимагає цілісного перегляду управлінської етики, механізмів підзвітності та системи моніторингу публічного блага. Отже, детермінанти успішності даної парадигмальної еволюції передбачають синергію між нормативно-правовим реформуванням, інституційною рефлексією та активізацією громадянської участі в управлінських процесах.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на вивчення латентних механізмів адаптації принципів нового державного менеджменту в умовах політико-адміністративної транзитивності, з особливим акцентом на порівняльний аналіз структурно-функціональних модифікацій публічної служби. Перспективним видається також дослідження феномену «інституційного опору» в контексті реформ, що трансформують публічну владу з бюрократичного моноліту в сервісно-орієнтовану, гнучку систему. У межах інтердисциплінарного підходу актуалізується потреба осмислення когнітивної складової управлінської діяльності, що дозволить концептуалізувати нові моделі державного управління, релевантні умовам постсоціалістичної трансформації.

Список літератури:

1. Kuhlmann S. & Marienfeldt J. Comparing local government systems and reforms in Europe: from New Public Management to Digital Era Governance? *Handbook on Local and Regional Governance. Edward Elgar Publishing,* 2023. P. 313–329.

2. Мельник М. І. Трансформація публічного управління через новий державний менеджмент. Таврійський науковий вісник. *Серія: Публічне управління та адміністрування,* 2025. № 2. С. 70–77.

3. Smeshko O. G., Ushakova E. V. & Borisova T. A. Quality management of public and municipal Services in the context of the digitalization of Society. *Economics and Management,* 2019. № 11. P. 4-13.

4. Nikolina I. I. et al. Assessment of digitalization of public management and administration at the level of territorial communities. *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk,* 2020. № 5. P. 150–156.

5. Di Giulio M., Vecchi G. Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration*, 2023. № 38.2. P. 133–158.

6. Mynenko S., Lyulyov O. The impact of digitalization on the transparency of public authorities. *Business Ethics and Leadership,* 2022. № 6.2. P. 103–115.

7. Lafioune N., Poirier E. & St-Jacques M. Managing urban infrastructure assets in the digital era: challenges of municipal digital transformation. *Digital Transformation and Society*, 2024. № 3.1. P. 3–22.

8. Likarchuk N., Andrieieva O., Likarchuk D. & Bernatskyi A. Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere. *Studies in Media and Communication,* 2022. № 10(1). P. 9–16.

9. Blyznyuk A. et al. Formation the project maturity of public administration in implementation of digital transformation projects. *Journal of Information Technology Management,* 2021. 13. Special Issue: Advanced Innovation Topics in Business and Management. P. 163–187.

10. Dunleavy P. et al. New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2006. № 16.3. P. 467–494.

11. Andersson C., Hallin A. & Ivory C. Unpacking the digitalisation of public services: Configuring work during automation in local government. *Government Information Quarterly,* 2022. № 39.1. P. 101662. 1–10.

12. Likarchuk N., Velychko Z., Andrieieva O., Lenda R. & Vusyk H. Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas,* 2023. № 41(76). P. 769–779.

13. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти,* 2023. № 12. С. 151–163.

14. Mishchenko A., Shevel I., Likarchuk D. & Shevchenko M. The aspects of international communication: Strategic partnership of Ukraine and Turkey. *Linguistics and Culture Review*, 2021. № 5(S4). P. 1895–1913.

Melnyk M. I. IMPLEMENTATION OF NEW PUBLIC MANAGEMENT PRINCIPLES IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION

The relevance of the study is driven by the need to transform Ukraine's public administration system amid decentralization, aspirations for European integration, and heightened societal demands for the efficiency of public institutions. The traditional governance model, based on bureaucratic administration, has exhausted its potential to ensure flexibility, transparency, and results-oriented performance. Therefore, the implementation of New Public Management (NPM) principles is regarded as a prerequisite for modernizing public administration in Ukraine. The article aims to conceptualize the process of integrating NPM principles into Ukraine's public administration system through the lens of institutional reform, managerial innovation, and paradigmatic reconfiguration of the civil service.

The study's methodological foundation encompasses systemic, institutional, and comparative approaches, alongside a SWOT analysis, which provides a comprehensive evaluation of the strengths, weaknesses, opportunities, and threats associated with implementing NPM principles in Ukraine's public administration.

The research findings reveal that most NPM principles – such as result-orientation, client-centricity, competition in service delivery, delegation of authority, and the adoption of private sector management tools – can serve as catalysts for improving public administration efficiency, provided there is adequate legal, organizational, and human resource support.

Key challenges to implementing NPM in Ukraine are identified, including institutional inertia, limited administrative capacity, low levels of managerial culture, and fragmented reforms. Concurrently, promising directions are highlighted, such as the development of e-governance, public-private partnerships, and reforming the performance evaluation system of government agencies.

The conclusions emphasize that adopting NPM principles should not involve mechanical replication of Western models but must be grounded in a deep understanding of national realities. The evolution of public administration in Ukraine requires a comprehensive approach, political will, and sustainable institutional development, enabling tangible changes in the state governance system.

Key words: *New Public Management, public administration, reforms in Ukraine, public sector efficiency.*

UDC 338.439:339.138:004.738.5:351.746.1(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/08

Oliinyk O. M.
Zaporizhzhia National University

DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF STATUTORY AND LEGAL REGULATION OF THE FOOD INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF ELECTRONIC AND FAST COMMERCE IN UKRAINE

As part of this study, the challenges and prospects of regulatory and legal governance of Ukraine's food industry amid the growth of e-commerce and quick commerce were comprehensively analyzed and critically re-evaluated. Through a comparative analytical approach, key vectors for adapting state policy to digital transformations were identified and conceptualized. Contradictions between traditional regulatory mechanisms and the demands of the digital market were revealed, leading to the development of a new model of intervention based on principles of flexibility, proactivity, and a partnership-oriented approach between the state and business. By examining the experience of EU countries, the understanding of institutional modernization was expanded through the integration of digital traceability, marketplace accountability, cybersecurity, and information transparency. A multi-level logic-structural model of regulation was developed, integrating legal, technological, logistical, and social components to ensure both stability and adaptability. Special attention was given to the regulatory framework – from foundational legislation to targeted initiatives in the fields of certification, labeling, sanitary oversight, and consumer protection. The proposed institutional matrix is grounded in the principle of technological sovereignty, enabling integration with national systems such as "Diia", the State Service on Food Safety, and customs authorities, with the potential for European data validation strengthening both internal food security and international trust in Ukrainian digital products. It was proven that the implementation of this regulatory paradigm will eliminate the fragmentation of existing legislation, consolidate legal control mechanisms, and transform state regulation into a service-oriented platform supporting the digital transformation of business. Implementation mechanisms are proposed in the form of educational programs, technical templates, normative API solutions, subsidies, and consulting services embodying the concept of the state as a digital facilitator. Thus, the study not only substantiates the urgent need to modernize the regulatory environment but also presents a comprehensive conceptual model of digital legitimation for the food industry, based on the principles of transparency, accountability, technological compatibility, and strategic predictability all while taking into account the institutional interests of the state, business, and consumers.

Key words: *regulatory projects, digital transformation, government regulation, government policy, fast commerce, e-commerce, food industry, marketplaces.*

Formulation of the problem. Under the current conditions of rapid development of e-commerce and fast food delivery services in Ukraine, there is an urgent need to adapt the regulatory and legal framework to new challenges. Existing legislative acts are mostly oriented toward traditional trade channels and do not take into account the specifics of digital platforms, logistics algorithms, hybrid models of responsibility (producer – platform – courier), and the dynamics of interaction with the end consumer. The lack of clear rules for traceability, control over product safety in online sales, digital identification of business entities, and appropriate tools for integration with state systems creates legal gaps and health risks for consumers. In addition, there is no unified approach to the regulation of platforms operating at the intersection of trade, IT, and food service sectors. The legislative system fails to keep pace with innovations in business models, leading to legal uncertainty, fragmented oversight, and weak accountability for food safety violations. There is also a lack of effective mechanisms for digital reporting, transparency in supply chains, the circulation of recalled products, and public access to up-to-date information on food risks. Therefore, all of this necessitates a comprehensive review and modernization of the regulatory and legal framework, taking into account the principles of digital governance, blockchain registration tools, smart contracts, as well as the needs of small and medium-sized businesses actively operating in the e-commerce and fast commerce segment.

Analysis of recent achievements and publications. In contemporary academic research on e-commerce as a legal phenomenon, there is a noticeable

shift from fragmented descriptions of legal norms to interdisciplinary generalizations of regulatory challenges and state governance strategies. This shift is reflected in a number of in-depth studies that encompass methodological diversity, including comparative law, legal hermeneutics, regulatory modeling, and empirical approaches. In the work of Levytskyi V., Radynskyi S. [1], a comparative legal method is used to juxtapose Ukrainian and international practices. The authors emphasize that the legal regulation of online trade in Ukraine is already embedded in global processes of norm unification, with a focus on systematizing the regulatory field and developing European principles. In the study by Petrunenko Ya.V., Syrotko M.V., and Troynikova V.V. [2], the dominant approach is normative design analysis, which helps identify internal gaps from unregulated electronic contracts to the protection of personal data and is supported by empirical evidence. The research by Koval V.V., Drozdova O.H. [3] is grounded in regulatory analysis with economic-legal justification, distinguished by the integration of an accounting-analytical perspective and the synthesis of fiscal, customs, and payment components into a unified regulatory framework. Volynets V.V. [4] applies comparative and doctrinal-analytical methods to examine the experiences of the USA, China, Singapore, and the EU. He highlights the shift from institution-dependent to technology-oriented models and stresses the need to combine local norms with global principles of digital governance. Lesko N.V., Kira S.O. [5], through analytical mapping and normative interpretation, identify barriers to digital commerce and introduce the concept of "cross-border e-commerce" as a necessary regulatory tool, drawing attention to non-legal factors such as language, culture, and infrastructure. Holovii L.V., Yanchuk Yu.V. [6] explore the legal regulation of informational relations using hermeneutics and institutional analysis to uncover the logic of digital trust as the foundation of legal interaction. Unlike the others, their study delves deeper into the conceptual framework of legal communication.

Isolation of previously unresolved parts of the general problem. However, despite methodological differences, all the studies point the need to implement flexible legal mechanisms adapted to the dynamic nature of the digital environment. Each study sheds light on a specific aspect of a broader issue, collectively forming a foundation for further structuring legal regulation in the food industry within the context of e-commerce and fast commerce areas that have largely been overlooked both by state regulators and by national experts in academic analysis.

Thus, **the purpose of the article** is development of future titles, directions, and recommendations for draft regulatory acts on state regulation of the food sector in the context of electronic and quick commerce in Ukraine, taking into account innovative business models, digital governance tools, and consumer safety needs.

Presentation of the main material. Under the current conditions of rapid digital technology development and the growing role of electronic and fast commerce, the issue of improving the legal and regulatory framework for state governance of the food sector has become extremely relevant. This process is a logical response to global directions in consumer market transformation and a decisive factor in ensuring food security, the competitiveness of domestic producers, and the protection of consumer rights in the new economic reality. Unlike traditional trade, where quality control, traceability, and product compliance were carried out in a clearly structured, physically controlled environment, electronic and fast commerce involves a high degree of dynamism, cross-border activity, and decentralization. This, in turn, highlights the need for a comprehensive modernization of legal norms that would take into account not only technological innovations but also new logistics models, hybrid forms of distribution, and digital interactions among market participants. Drawing on international experience, most countries demonstrate flexible, integrative, and risk-oriented regulatory environments for the food sector under the conditions of e-commerce. In contrast, the Ukrainian regulatory framework remains fragmented, overly formalized, and not fully adapted to new digital formats of product supply and sales. Therefore, strategic rethinking of the principles of state intervention in the sector becomes particularly important not only from the standpoint of control and compliance assurance, but also as a tool for stimulating innovation, fostering digital integration of enterprises, and building consumer trust [1; 2; 3; 4]. The importance of this direction is further reinforced by the need to balance entrepreneurial freedom in the digital space with the imperative to guarantee public health. The growing volume of online food trade, the increasing number of small and micro-enterprises operating through marketplaces, and the emergence of new delivery formats such as dark stores, ghost kitchens, and instant delivery all present challenges that exceed the scope of traditional regulatory schemes. Thus, the future development of the regulatory framework must not only respond to current economic and legal directions but also anticipate them shaping a proactive model of

state governance capable of adapting to technological shifts, preventing risks, and promoting sustainable development of the food sector within the digital economy.

The next step is to develop a logical-structural scheme of the directions for implementing legal and regulatory acts of state governance in the food sector in the context of electronic and fast commerce in Ukraine, see Fig. 1.

According to Fig. 1, the future draft of legal regulation for electronic and fast commerce in Ukraine's food sector will become a multifaceted document reflecting global directions in trade digitalization and demonstrating a systematic attempt to integrate these processes into the Ukrainian legal framework, taking into account national challenges and market specifics [5; 6]. The presented logical-structural scheme encompasses a wide range of legal, infrastructural, informational, and social aspects, where each element is logically interconnected with others, forming a unified regulatory ecosystem for the development of digital commerce in the food sector. At the core of the model lies the necessity to ensure transparency in supply chains, traceability of goods, and reliability of consumer information a key criterion for trust in the context of digital interaction. This approach is reflected in provisions for the implementation of digital product labeling, control of advertising content, and mechanisms for open access to information, particularly through the use of QR codes, RFID tags and verified data platforms. In this context, digital certification gains special importance, serving not only as a tool for technical compliance but also as a means of enhancing the reputational responsibility of businesses. A consistent complement to these mechanisms will be the requirements for eco-friendly packaging, sanitary standards, and safe transportation all of which convey the modern European paradigm: evolving from simple regulatory compliance to comprehensive eco-conscious logistics. Regulatory initiatives concerning the licensing of online trade infrastructure from conventional warehouses and dark stores to storage and delivery channels will indicate a systematic effort to standardize the industry, where even small and micro producers are granted clearly defined market access conditions.

This level of detail will create preconditions for establishing a competitive environment with a high standard of quality and safety. The legal regulation of the status of marketplaces and digital platforms, including their liability for the distribution of counterfeit or non-compliant products, will serve as a response to the pressing need to define the scope of responsibility of such entities within the legal framework.

At the same time, particular attention will be paid not only to the substantive aspects of the operation of online resources but also to guarantees of cybersecurity, protection of personal data, and the integrity of digital transactions all of which reflect a deep understanding of the vulnerabilities of the digital environment and the necessity of systematic protection for both consumers and businesses. An equally important element will be social responsibility, which will not be limited to declarative norms but will also include specific requirements regarding labor rights, gender equality, working conditions, and waste disposal standards together forming the foundation for a circular economy. This approach is especially important in light of Ukraine's global commitments on climate change and sustainable development, as the transition to responsible consumption and production requires not only economic but also legal incentives.

The next step will be to define the future titles and categories of focus for draft legal and regulatory acts governing the food sector in the context of electronic and fast commerce in Ukraine, see Table 1.

The development of a comprehensive package of regulatory and legal acts, as presented in Table 1, is a strategic initiative aimed at laying the institutional foundation for the sustainable development of e-commerce and fast-food delivery in Ukraine [1; 2; 3; 4]. This initiative reflects a systemic vision for modernizing the food sector through the lens of new challenges and opportunities associated with the growth of e-commerce, digital platforms, consumer demands, and international standards. Each of the proposed acts is not an isolated element but is logically embedded within a holistic legal architecture for the sector. For example, draft laws on digital product labeling and digital certification (Law of Ukraine "On digital labeling of food products", Law of Ukraine "On digital certification of food products") create tools for transparency, traceability, and digital identification of food products, which are critical for consumer trust and effective state supervision. At the same time, documents regulating storage, packaging, and transportation conditions (Law of Ukraine "On minimum storage standards for food products in e-commerce warehouses", Law of Ukraine "On packaging requirements for products sold online", Law of Ukraine "On transportation requirements for food products in express delivery") form the logistical foundation for ensuring food safety in a dynamic goods circulation environment. Special attention is given to a set of acts

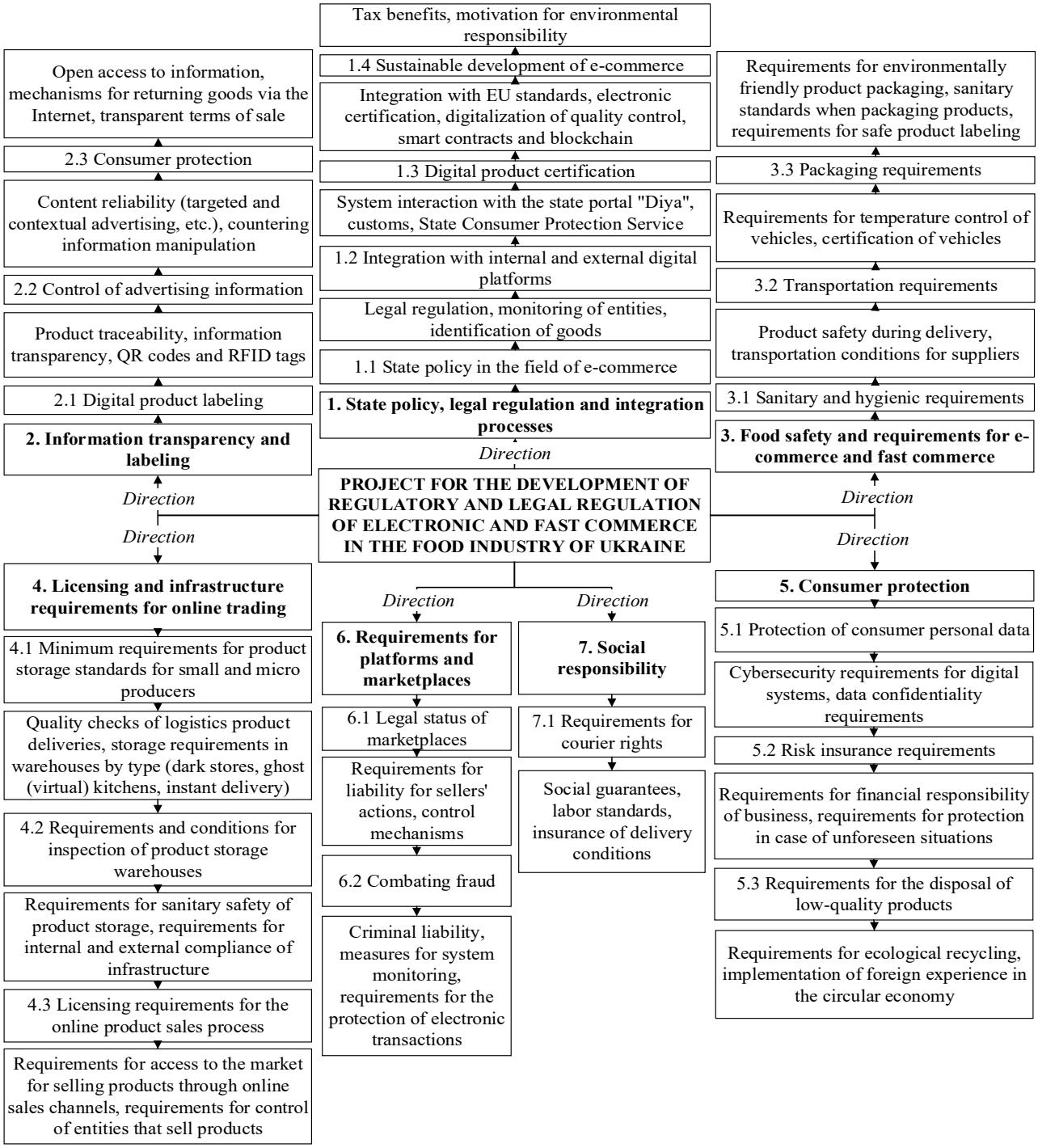

Fig. 1. The directions for implementing legal and regulatory acts of state governance in the food sector in the context of electronic and fast commerce in Ukraine

**developed by the author independently on the basis of his own research*

aimed at protecting the rights of end users and workers. Draft laws on personal data protection (Law of Ukraine "On personal consumer data in e-commerce of food products"), consumer rights (Law of Ukraine "On protection of consumer rights in online sales of food products"), disposal of substandard products (Law of Ukraine "On procedures for return and disposal of substandard products in online sales"), and labor rights of couriers (Law of Ukraine "On compliance with labor rights of workers in fast food delivery") will form a new ethical paradigm for online trade. This paradigm goes beyond technical or financial parameters to ensure social responsibility and fairness throughout the supply chain. Simultaneously, issues of cybersecurity (Law of Ukraine "On personal consumer data in e-commerce of food products", Law

Table 1

The future titles and categories of focus for draft legal and regulatory acts governing the food sector in the context of electronic and fast commerce in Ukraine

№	Name of the act	Directionality category
1	Law of Ukraine "On state policy in the sphere of electronic food trade"	Legal regulation of e-commerce, monitoring and identification
2	Law of Ukraine "On digital labeling of food products"	Transparency of information, product traceability, consumer control
3	Law of Ukraine "On sanitary and hygienic requirements for express delivery of food products"	Food safety during delivery, transportation conditions
4	Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On licensing of online sales of food products"	Market access, control of legality of activities
5	Order of the Ministry of Economy of Ukraine "On mandatory inspections of warehouses for online sales"	Infrastructural security, sanitary control of warehouses
6	Law of Ukraine "On digital certification of food products"	Digitalization of quality control, integration with the EU
7	Law of Ukraine "On personal data of consumers in the sphere of electronic food trade"	Cybersecurity and confidentiality of consumer data
8	Law of Ukraine "On protection of consumer rights in the sphere of online food sales"	Protection of rights, transparency of returns, access to information
9	Law of Ukraine "On quality control of products in express delivery"	Quality monitoring, testing, health protection
10	Law of Ukraine "On legal status of marketplaces in the sphere of food trade"	Platform responsibility, seller control
11	Law of Ukraine "On the procedure for returning and utilizing substandard products in online sales"	Circular economy, safe handling of low-quality products
12	Law of Ukraine "On minimum standards for storage of products in warehouses of online stores"	Logistics quality, control of warehouse conditions
13	Law of Ukraine "On requirements for packaging of products sold via the Internet"	Sanitary requirements, environmental friendliness, safe packaging
14	Law of Ukraine "On requirements for transportation of food products during express delivery"	Temperature control, transport certification
15	Law of Ukraine "On mandatory insurance of risks in the field of online sales of food products"	Financial responsibility of business, consumer protection
16	Law of Ukraine "On observance of the rights of employees in the field of express food delivery"	Social guarantees, labor standards for couriers
17	Law of Ukraine "On control of advertising materials and information about products in the field of e-commerce"	Trustworthiness, counteraction to manipulation
18	Law of Ukraine "On combating fraud in the field of online sales of food products"	Cybersecurity, criminal liability, monitoring
19	Law of Ukraine "On tax incentives for the sustainable development of e-commerce in products"	Motivation for sustainable development, support for responsible business
20	Law of Ukraine "On harmonization of legislation with international e-commerce standards and integration of online trading platforms with state platforms"	System interaction, automated reporting, transparency for state control
21	Law of Ukraine "On the application of blockchain technologies and smart contracts in state regulation of food products in e-commerce and express commerce"	Ensuring transparency, traceability and automation of state control in electronic and fast-food trade.

**developed by the author independently on the basis of his own research*

of Ukraine "On combating fraud in online sales of food products"), fraud prevention (Law of Ukraine "On combating fraud in online sales of food products"), and advertising control (Law of Ukraine "On advertising content and product information control in e-commerce") are aimed at creating a secure and transparent information environment. Also important is the component of institutional interaction and integration (Law of Ukraine "On harmonization of legislation with international e-commerce standards and integration of online trade platforms with state platforms" – "Diia", State service on Food safety and consumer protection, customs), which acts as a bridge between the Ukrainian market and global regulatory

frameworks. This will open new opportunities for exports, attract investment, and enhance the competitiveness of domestic businesses. The proposed set of regulatory changes will not only respond to contemporary challenges but also shape a proactive model of public policy, enabling the preemptive resolution of potential conflicts, the formation of a stable legal environment for businesses, and the strengthening of consumer trust. The proposed legislative platform will become an instrument for establishing a full-fledged institutional foundation to integrate the food sector into the digital economy, grounded in the principles of transparency, fairness, ecological sustainability, and innovation. The necessity of such a transformation is driven by multiple factors from the fragmentation of current legislation that does not reflect the specifics of online sales to the need for harmonization with European legal norms, which increasingly influence national market requirements. Therefore, creating a new institutional framework is not merely an administrative necessity but a strategic choice in favor of modernizing the Ukrainian economy and developing new competitive advantages in the global environment. Thus, the new draft laws are promising because the Law of Ukraine "On Electronic Commerce" [7] and the Law of Ukraine "On Basic Principles and Requirements for Food Safety and Quality" [8] do not take into account the specifics of electronic trade in food products: express delivery, marketplaces, digital certification, traceability, cybersecurity, protection of personal data, and couriers' rights. They also do not ensure quality control of online food products, do not regulate infrastructure, and do not provide for integration with state platforms and international standards. The legislation requires digital modernization to ensure safety, transparency, and accountability in online sales.

Having developed the future titles of draft regulatory acts for state regulation of the food sector in the context of electronic and fast commerce in Ukraine, we will now outline their key features and implementation recommendations, see Table 2.

As shown in Table 2, none of the proposed acts can be considered in isolation, as their effectiveness depends on the synchronized implementation of adjacent legislative and technical solutions. In particular, the implementation of the Law "On state policy in the field of electronic trade of food products" will require not only the creation of a registry of market operators but also its continuous linkage with the infrastructure of digital labeling, electronic certification, and systems for inspecting warehouses and transportation. Therefore, the draft laws – the Law of Ukraine "On state policy in the field of electronic trade of food products", the Law of Ukraine "On digital labeling of food products", the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On licensing the online sale of food products", the Order of the Ministry of Economy of Ukraine "On mandatory inspections of warehouses for online sales", and the Law of Ukraine "On digital certification of food products№ – must form a single operational contour, which should be implemented through the national integrated platform operating within the "Diia" ecosystem with mandatory API connections to the registries of the State Food and Consumer Service, State Tax Service, Customs, and international systems ("GS1", "TRACES", "e-Cert" [11]). The further effectiveness of this regulatory framework depends on the technological depth of labeling implementation, which, via QR code or RFID tag [10], should provide general information and refer to a verified blockchain-recorded history of smart contracts, including data on storage conditions, certificates, expiration dates, inspections, and consumer complaints.

This will require cross-legislative compatibility between the acts – the Law of Ukraine "On digital labeling of food products", the Law of Ukraine "On digital certification of food products", the Law of Ukraine "On the legal status of marketplaces in the trade of food products", the Law of Ukraine "On minimum storage standards for products in online store warehouses", and the Law of Ukraine "On the use of blockchain and smart contract technologies in state regulation of food products in electronic and quick commerce". The latter plays the role of the digital infrastructure foundation, which will define the rules of decentralized data accounting and exchange, including support for smart contract-based decisions, automatic sanitation mechanisms, and delivery safety monitoring. Special attention must be paid to the legislative block related to logistics and delivery, according to the legislative acts – the Law of Ukraine "On sanitary and hygienic requirements for the quick delivery of food products", the Law of Ukraine "On quality control of products in quick delivery", the Law of Ukraine "On requirements for the transportation of food products in express delivery", and the Law of Ukraine "On observance of worker's rights in the field of quick food delivery". These laws must be implemented synchronously, since the development of sanitary delivery (last mile) standards without legislatively enshrined conditions of transportation, packaging requirements, temperature control, and worker's rights will create a regulatory asymmetry that will become a source of institutional risk.

Table 2

Recommendations and features of the implementation of draft regulatory legal acts of state regulation of the food industry in the context of electronic and fast commerce in Ukraine

№	Name of the act	Implementation recommendations / Features
1	2	3
1	Law of Ukraine "On state policy in the sphere of electronic food trade"	Creation of a centralized digital platform for monitoring and identifying market operators.
2	Law of Ukraine "On digital labeling of food products"	Introduction of QR codes, integration with state registers, educational campaign for consumers.
3	Law of Ukraine "On sanitary and hygienic requirements for express delivery of food products"	Development of separate standards for the "last mile", training of couriers.
4	Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On licensing of online sales of food products"	Simplified e-licensing through "Diia", regular checks of compliance with conditions.
5	Order of the Ministry of Economy of Ukraine "On mandatory inspections of warehouses for online sales"	Introduction of digital checklists, creation of an electronic inspection log.
6	Law of Ukraine "On digital certification of food products"	Compatibility with EU systems (TRACES, e-Cert), blockchain identification.
7	Law of Ukraine "On personal data of consumers in the sphere of electronic food trade"	Strict liability for data leaks, mandatory platform audit.
8	Law of Ukraine "On protection of consumer rights in the sphere of online food sales"	Unification of return rules, open rating of service providers.
9	Law of Ukraine "On quality control of products in express delivery"	Introduction of sensor monitoring of temperature during transportation.
10	Law of Ukraine "On legal status of marketplaces in the sphere of food trade"	Clear demarcation of the responsibilities of the marketplace and the seller.
11	Law of Ukraine "On the procedure for returning and utilizing substandard products in online sales"	Electronic registration of returns, involvement of recycling companies.
12	Law of Ukraine "On minimum standards for storage of products in warehouses of online stores"	Installation of temperature monitoring, video surveillance of warehouses.
13	Law of Ukraine "On requirements for packaging of products sold via the Internet"	Stimulating the use of bio-packaging, labeling packaging by type of disposal.
14	Law of Ukraine "On requirements for transportation of food products during express delivery"	Mandatory equipping of transport with isothermal containers.
15	Law of Ukraine "On mandatory insurance of risks in the field of online sales of food products"	Development of standard insurance products, state subsidization of microbusiness.
16	Law of Ukraine "On observance of the rights of employees in the field of express food delivery"	Guaranteed minimum working conditions, medical insurance for couriers.
17	Law of Ukraine "On control of advertising materials and information about products in the field of e-commerce"	Verification of information sources, responsibility for fake reviews.
18	Law of Ukraine "On combating fraud in the field of online sales of food products"	Implementation of AI monitoring of fraudulent transactions, API to cyber police.
19	Law of Ukraine "On tax incentives for the sustainable development of e-commerce in products"	Tax benefits for enterprises that adhere to ESG practices.
20	Law of Ukraine "On harmonization of legislation with international e-commerce standards and integration of online trading platforms with state platforms"	Integration with "Diia", customs, State service for food and consumer protection via API.
21	Law of Ukraine "On the application of blockchain technologies and smart contracts in state regulation of food products in e-commerce and express commerce"	Use of smart contracts to monitor compliance with sanitary standards, storage of records in the blockchain.

**developed by the author independently on the basis of his own research*

Only through the simultaneous implementation of the above-mentioned draft laws can product safety and social responsibility toward courier personnel be ensured, by incorporating mandatory digital monitoring logs (smart bracelets, GPS, temperature sensors) and certification of mobile transport units – from electric scooters to refrigerated vans. The next key regulatory layer will cover guarantees of consumer rights, personal data protection, fraud prevention, verification of advertising materials, and

return and disposal mechanisms. The draft laws – the Law of Ukraine "On consumer personal data in the sphere of electronic trade of food products", the Law of Ukraine "On consumer rights protection in online sales of food products", the Law of Ukraine "On the procedure for return and disposal of defective products in online sales", the Law of Ukraine "On packaging requirements for products sold online", the Law of Ukraine "On control of advertising materials and product information in the field of electronic trade", and the Law of Ukraine "On combating fraud in the sphere of online sales of food products" – must be implemented as a single interacting system, based on centralized platforms for supplier evaluation, information verification modules, incident logging, fake review filtering, and verification of food product disposal via electronic write-off acts. For example, any return or claim should automatically initiate a smart contract that blocks product circulation, records the source of the incident, and preserves a digital trace for supervisory bodies. All this is impossible without the synchronized effect of the laws on blockchain (the Law of Ukraine "On the use of blockchain and smart contract technologies in state regulation of food products in electronic and quick commerce") and personal data protection (the Law of Ukraine "on consumer personal data in the sphere of electronic trade of food products"), since any data breach automatically undermines trust in the entire digital infrastructure. Special emphasis should be placed on supporting small businesses and implementing ESG practices mentioned in the laws – the Law of Ukraine "On mandatory risk insurance in the field of online sales of food products" and the Law of Ukraine "On tax incentives for the sustainable development of electronic trade in food products". Their separate implementation will have limited effect, so it is advisable to introduce adaptive smart contract templates, financial subsidies for technological integration into digital platforms, insurance guarantees under sanitary risk management standards, and tax benefits for certification based on the principles of social responsibility, bio-packaging, and low-carbon logistics schemes. This package should form a mechanism for state-driven ecosystem transition among small and medium-sized enterprises, which today are structurally the least protected but most dependent on regulatory clarity. A key strategic role will also be played by the Law of Ukraine "On harmonization of legislation with international standards of electronic trade and integration of online trading platforms with state platforms", which will provide for harmonization with international standards and ensure the external economic viability of the entire system, its compliance with Codex Alimentarius requirements, platforms such as eAmbrosia, and legal integration into European digital procedures. Additionally, it should be emphasized that without active use of interoperability standards (HL7, GS1), procedural compatibility of registries, and electronic certificates, most innovations embedded in previous laws will remain purely domestic and cannot be used in cross-border trade mode. Therefore, the proposed set of acts should be implemented not as a collection of fragmented legislative initiatives, but as a modular multi-level infrastructure, with a single national access point, full blockchain integration, end-to-end traceability, smart contract automation, and support for regulatory APIs. Only such an architecture will make it possible to implement a full-fledged electronic food safety management model under the conditions of e-commerce and q-commerce in Ukraine.

Conclusions. Based on the conducted research, the need for transforming Ukraine's regulatory and legal framework in the food industry under the conditions of e-commerce and quick commerce was highlighted. It was proven that traditional legislation no longer meets the challenges of the digital economy, particularly in the areas of transparency, traceability, safety, and accountability. The proposed future directions of regulation aim to integrate legal, technical, logistical, and social aspects into a unified digital ecosystem connected with the "Diia" platform, international tools (GS1, TRACES, e-Cert), and smart contracts. This approach ensures end-to-end digital traceability of goods, guarantees the reliability of product histories, enables real-time inspection integration, and provides platform accountability as well as protection for last-mile delivery workers. A key emphasis is placed on supporting microbusinesses through smart templates, risk insurance, ESG mechanisms, and tax incentives, creating the basis for inclusive digital transformation. As a recommendation, it is essential to launch the systematic implementation of these regulatory directions through the synchronized adoption of core legislative acts: on digital labeling, certification, marketplace status, licensing of online food trade, product storage, and transportation. Their implementation should be accompanied by the technical modernization of state platforms, creation of a single digital access point with blockchain integration, the deployment of open APIs, and decentralized control systems. In the medium term, harmonization with the European legal environment must be ensured, along with the creation of conditions for the transnational recognition of Ukrainian

digital food products. In the long term, the priority should be the development of a full-fledged model of digital legitimation for the food industry as a pillar of institutional trust based on data transparency, business accountability, platform interoperability, and social fairness.

Bibliography:

1. Левицький В., Радинський С. Правове регулювання інтернет-торгівлі в Україні: проблеми та напрями удосконалення. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького.* 2023. № 15 (27). С. 159–166.

2. Петруненко Я. В., Сиротко М. В., Тройніков В. В. Правове регулювання електронної комерції в умовах розвитку цифрової економіки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2023. № 79. С. 278–285. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.47 (дата звернення: 13.05.2025).

3. Коваль В. В., Дроздова О. Г. Державне регулювання та обліково-аналітичне забезпечення розвитку електронної комерції у споживчому секторі. *Проблеми економіки. Економіка та управління національним господарством.* 2016. № 3. С. 53–59.

4. Волинець В. В. Виклики правового регулювання електронної комерції в контексті глобалізації цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2024. № 84. С. 9–15. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2 (дата звернення: 13.05.2025).

5. Лесько Н. В., Кіра С. О. Особливості розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. С. 241–243. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/55 (дата звернення: 13.05.2025).

6. Головій Л. В., Янчук Ю. В. Правове регулювання інформаційних відносин у сфері електронної комерції. *Право. Людина. Довкілля. Адміністративне право і процес. Інформаційне право.* 2020. № 2. DOI: https://doi.org/10.31548/law2020.02.018 (дата звернення: 13.05.2025).

7. Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII «Про електронну комерцію». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text (дата звернення: 13.05.2025).

8. Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text (дата звернення: 13.05.2025).

Олійник О. М. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОЇ ТА ШВИДКОЇ КОМЕРЦІЇ УКРАЇНІ

В рамках даного дослідження, було всебічно проаналізовано й критично переосмислено виклики та перспективи нормативно-правового регулювання харчової галузі України в умовах розвитку електронної та швидкої комерції. У результаті порівняльно-аналітичного дослідження виділено й концептуалізовано ключові вектори адаптації державної політики до цифрових трансформацій. Виявлено суперечності між традиційним контролем і потребами цифрового ринку, що зумовило формування нової моделі втручання, через принципи гнучкості, проактивності та партнерської орієнтованості між державою та бізнесом . Досліджуючи досвід країн ЄС, було розширено уявлення про інституційну модернізацію через цифрову простежуваність, відповідальність маркетплейсів, кібербезпеку та інформаційну прозорість. Сформовано багаторівневу логіко-структурну модель регулювання, яка поєднує юридичні, технологічні, логістичні та соціальні компоненти, забезпечуючи стабільність і гнучкість до змін. Окрему увагу приділено нормативному наповненню починаючи від попереднього закону до точкових ініціатив у сферах сертифікації, маркування, санітарного контролю та захисту споживача. Запропонована інституційна матриця базується на принципі технологічного суверенітету, що забезпечує інтеграцію з системами «Дія», Держпродспоживслужби та митниці з потенціалом європейської валідації, яка підсилить внутрішню безпеку та міжнародну довіру до українського цифрового продукту. Доведено, що впровадження даної регуляторної парадигми дозволить усунути фрагментацію чинного законодавства, консолідувати правові механізми контролю і трансформувати державне регулювання в сервісну платформу підтримки цифрової трансформації бізнесу. Запропоновано імплементаційні механізми у вигляді освітніх програм, технічних шаблонів, нормативних API-рішень, субсидій та консалтингових сервісів, які втілюють концепцію держави як цифрового фасиліматора. Таким чином, було не лише обґрунтовано нагальну потребу в оновленні регуляторного середовища, а й створено повноцінну концептуальну модель цифрової легітимізації харчової галузі, що ґрунтується на принципах прозорості, відповідальності, технологічної сумісності та стратегічної передбачуваності з урахуванням інституційних інтересів держави, бізнесу та споживачів.

Ключові слова: *проєкти нормативно-правового забезпечення, цифрова трансформація, державне регулювання, державна політика, швидка комерція, електронна комерція, харчова промисловість, маркетплейси.*

УДК 351.77:61:004.738.5](477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/09

Палагнюк К. В.
ТОВ «Дім медицини»

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті досліджено потенціал цифрових технологій як інструменту протидії корупції у сфері охорони здоров'я. Аргументовано, що цифровізація медичних процесів та управлінських рішень створює умови для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності використання ресурсів. Особливу увагу приділено аналізу таких інструментів, як електронна система охорони здоров'я eHealth, система публічних закупівель Prozorro, електронні рецепти, відкриті реєстри, платформи подання звернень, електронна ідентифікація, а також використання штучного інтелекту для аналітики транзакцій. Встановлено, що завдяки цим рішенням можливо значно зменшити рівень побутової та адміністративної корупції, яка супроводжує процеси розподілу ресурсів, взаємодії з пацієнтами, призначення ліків і здійснення закупівель.

Однак підкреслено, що цифрові інструменти не є універсальним засобом усунення корупції, якщо відсутні належне нормативно-правове забезпечення, технічна спроможність, етична культура службовців і міжінституційна координація. Систематизовано основні ризики, що перешкоджають ефективному впровадженню цифрових рішень: фрагментарність цифрової інфраструктури, опір змінам на місцевому рівні, дефіцит цифрової грамотності медичного персоналу, правові колізії у сфері кваліфікації цифрових правопорушень. У межах дослідження також розглянуто значення цифрової участі громадськості у боротьбі з корупцією, ролі відкритих даних та міжнародного співробітництва в цифровій трансформації антикорупційної політики.

Зроблено висновок, що цифрові технології у сфері охорони здоров'я в Україні мають не лише інструментальне, але й стратегічне значення у формуванні нової моделі публічного управління. Вони не лише підвищують прозорість і знижують корупційні ризики, але й сприяють посиленню довіри громадян до державної системи медичних послуг. У подальшому дослідження мають бути спрямовані на вивчення впливу цифрових інструментів на зміну управлінських практик, удосконалення правового регулювання цифрових систем у медичній сфері та розробку методик оцінювання їх ефективності у запобіганні корупції.

Ключові слова: *цифрові технології, протидія корупції, охорона здоров'я, електронне врядування, прозорість, електронні медичні послуги, публічне управління, блокчейн, eHealth, цифровізація.*

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я України стикається з низкою викликів, серед яких особливої актуальності набуває проблема корупції. Її прояви охоплюють широкий спектр – від неформальних платежів за медичні послуги до зловживань під час державних закупівель лікарських засобів, обладнання та укладання контрактів з надавачами послуг. Такий стан справ суттєво підриває довіру громадян до системи охорони здоров'я, погіршує якість надання медичної допомоги, створює бар'єри для справедливого розподілу ресурсів та формує нерівність у доступі до медичних послуг. У той самий час цифровізація державного управління відкриває нові можливості для подолання корупційних ризиків, забезпечення прозорості рішень та підвищення ефективності функціонування медичних установ.

Запровадження цифрових інструментів у сферу охорони здоров'я – таких як електронна система закупівель, електронні медичні картки, телемедицина, блокчейн-рішення та автоматизований моніторинг – дає змогу мінімізувати людський фактор, підвищити контрольованість процесів та забезпечити доступність інформації для громадськості. Водночас, ефективність цих інструментів значною мірою залежить від рівня їх правового регулювання, інституційної підтримки та технічної реалізації. У науковому дискурсі все ще недостатньо повно висвітлено питання взаємозв'язку між цифровими технологіями та механізмами антикорупційного контролю в системі охорони здоров'я.

Таким чином, постає потреба у комплексному дослідженні потенціалу цифрових рішень

у сфері запобігання та протидії корупції в охороні здоров'я, з урахуванням українського досвіду, міжнародних практик і нормативно-правових особливостей. Це дозволить не лише виявити ключові проблеми імплементації цифрових антикорупційних інструментів, а й сформулювати рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління у медичній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації сфери охорони здоров'я, зокрема її впливу на антикорупційну політику, дедалі частіше стає предметом міждисциплінарних досліджень. У наукових працях розглядаються як окремі інструменти цифрового врядування, так і їхній вплив на загальну ефективність системи охорони здоров'я. Так, особливу увагу приділяють електронним медичним системам, прозорим публічним закупівлям, цифровій ідентифікації та блокчейн-рішенням, які мають потенціал мінімізувати вплив людського фактора на розподіл ресурсів. У цьому контексті суттєвий внесок зробили дослідження таких вчених, як Р. Августин, О. Геглюк, Л. Гиренко, С. Квітко, О. Коротун, С. Линник, М. Миргородська, Ю. Сафонов, Л. Соколенко та О. Стахів.

Їхні праці дозволяють не лише окреслити потенціал цифрових інструментів у сфері охорони здоров'я, а й звертають увагу на бар'єри, що заважають повноцінному впровадженню інновацій: дефіцит цифрової компетентності кадрів, слабкість правового регулювання, недостатній рівень координації між органами влади. Багато авторів акцентують на важливості формування нормативно-етичних стандартів цифрової взаємодії та розвитку відкритих даних як фундаменту для громадського моніторингу. Таким чином, сучасна наукова думка підтримує ідею про стратегічну роль цифровізації як інструменту підвищення доброчесності та підзвітності в сфері охорони здоров'я.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження можливостей використання цифрових технологій як інструментів запобігання та протидії корупції у сфері охорони здоров'я, з'ясування ефективності впроваджених цифрових рішень в українському контексті, аналіз основних проблем їх реалізації та формулювання пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення цифровізації антикорупційних процесів у системі охорони здоров'я.

Викдад основного матеріалу. Розвиток цифрових технологій відкрив нові можливості для зміцнення прозорості й підзвітності у сфері охорони здоров'я, що має критичне значення в контексті боротьби з корупцією. Одним з ключових напрямів цифрової трансформації в Україні стало впровадження електронної системи охорони здоров'я eHealth, яка дозволила перевести облік медичних послуг, призначення лікарів, рецепти на ліки та контракти з медичними установами в цифрову форму. Це значно зменшило ризики зловживань, пов'язаних із «мертвими душами», фальсифікованими записами, дублюванням послуг і несанкціонованим використанням бюджетних коштів.

Одним із важливих цифрових кроків у боротьбі з корупцією в системі охорони здоров'я є впровадження електронного кабінету пацієнта, який забезпечує прозорість медичних послуг, що надаються кожному громадянину. Через цей інструмент пацієнт має змогу контролювати свої рецепти, візити до лікаря, призначені обстеження та їх результати. Це значно ускладнює можливість маніпуляцій із записами та призначеннями, які раніше могли використовуватися з метою заволодіння бюджетними коштами [1].

Важливою складовою цифрової протидії корупції стало використання електронної системи державних закупівель Prozorro, яка забезпечила відкритий доступ до інформації про постачальників, тендерні умови та результати конкурсів. У медичній сфері ця система дала змогу громадськості, ЗМІ та антикорупційним органам здійснювати незалежний моніторинг закупівель лікарських засобів та обладнання, що раніше відбувались в умовах непрозорості. Діяльність НАЗК у сфері охорони здоров'я також стала більш технологічною: у 2023 році агентство впровадило автоматизовану систему перевірки декларацій медичних працівників і керівників установ. Це дозволяє порівнювати задекларовані доходи зі звітністю щодо державних контрактів і отриманих премій. За результатами перевірок у сфері охорони здоров'я 2023 року відкрито 212 адміністративних справ [2]. Окрім того, запровадження Prozorro дозволило уніфікувати процедури, зменшити вплив людського чинника та усунути можливості для змов між учасниками тендерів і організаторами закупівель. Застосування цифрових індикаторів у системі Prozorro дозволило запровадити систему ризик-індикаторів у медичних закупівлях, яка автоматично визначає сумнівні тендери, що можуть містити ознаки змови або завищення цін. Така автоматизація надає змогу Державній аудиторській службі та правоохоронним органам оперативно реагувати на потенційно корупційні

ситуації без затримок, притаманних традиційним перевіркам [3].

Успішною практикою цифрової антикорупційної політики в охороні здоров'я є впровадження автоматизованої системи моніторингу НСЗУ (Національної служби здоров'я України), яка аналізує інформацію про всі надані послуги, виявляє статистичні відхилення та формує сигнали про можливі зловживання. Згідно з офіційним звітом НСЗУ, у 2023 році виявлено понад 1100 випадків нарахування коштів за недостовірні дані, що дало змогу повернути понад 23 мільйони гривень до бюджету [4].

Цифрові технології також сприяли створенню умов для автоматичного контролю й аналітики даних про роботу медичних установ. Так, за допомогою цифрових дашбордів, алгоритмів виявлення аномалій та зв'язків між транзакціями, антикорупційні структури отримали можливість своєчасно виявляти підозрілі дії. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу обсягів виписаних ліків у порівнянні з середніми показниками по регіону дає змогу виявити випадки фальсифікації рецептів або змови з аптеками. У такому форматі цифровізація стає не лише інструментом обліку, а й засобом превентивного антикорупційного реагування.

Значну роль у цифровій протидії корупції в охороні здоров'я відіграє розвиток електронної ідентифікації та електронного цифрового підпису. Наявність ідентифікатора лікаря, пацієнта та адміністратора установи забезпечує чітке відстеження відповідальності за кожну дію в системі, а використання цифрового підпису дозволяє юридично закріпити всі транзакції та дії. У такий спосіб цифрові інструменти зменшують можливості для маніпуляцій із даними, підробки документів та зняття відповідальності з конкретних посадових осіб. Досвід впровадження телемедицини в рамках цифрової трансформації також відіграє антикорупційну функцію. Електронна фіксація консультацій, відеозв'язок і цифровий облік візитів унеможливлюють фіктивні візити або подвійне нарахування послуг. У 2022–2023 роках у системі eHealth було зареєстровано понад 1,5 мільйона телемедичних консультацій, що дає підстави вважати цей напрям перспективним [5].

Разом із тим цифровізація антикорупційних механізмів у сфері охорони здоров'я стикається з низкою викликів. Недостатній рівень цифрової грамотності медичних працівників, низька якість інтернет-покриття в окремих регіонах, фрагментарність інформаційних систем та опір на місцях через побоювання втрати тіньових доходів – усе це гальмує ефективне впровадження цифрових технологій. Окрім технічних та організаційних аспектів, залишається відкритим питання правового врегулювання нових форм відповідальності за зловживання у цифровому середовищі. Зокрема, чинне законодавство часто не передбачає чітких норм щодо порушень, пов'язаних з маніпуляцією цифровими медичними даними або використанням чужих облікових записів.

Попри ці труднощі, міжнародний досвід свідчить про високу результативність цифрових антикорупційних рішень у медичній сфері. Наприклад, Естонія, яка є лідером у сфері цифрового врядування, забезпечила інтеграцію всіх медичних послуг у єдину цифрову платформу, де будь-які втручання в систему фіксуються та підлягають негайному аудиту. Подібні практики можуть бути адаптовані в Україні з урахуванням особливостей правового поля та соціально-економічних умов, що дозволить підвищити ефективність публічного управління в охороні здоров'я. Згідно з аналітичним звітом Transparency International Ukraine, прозорість у медичній сфері значно зростає за умови інтеграції цифрових платформ із відкритими державними реєстрами. Саме синхронізація eHealth із реєстром юридичних осіб та реєстром ліцензій дозволяє перевіряти легальність надавачів послуг, що запобігає корупційним схемам на етапі первинного відбору підрядників [6].

Ще одним важливим напрямом цифрової трансформації, який потенційно впливає на зменшення рівня корупції в охороні здоров'я, є створення та використання відкритих реєстрів. Зокрема, публічні дані про ліцензовані медичні заклади, медичних працівників, перелік послуг, які надаються безоплатно за рахунок державного фінансування, сприяють підвищенню інформованості громадян і дозволяють контролювати обсяг та якість медичної допомоги. Публічність інформації унеможливлює ситуації, коли послуги, що вже оплачені державою, повторно нав'язуються пацієнтам за додаткову плату, що є однією з поширених форм побутової корупції в медичній сфері.

У цьому контексті важливу роль відіграють цифрові інструменти громадського моніторингу, зокрема сервіси подання електронних звернень, скарг та оцінювання роботи медичних установ. Такі платформи дозволяють пацієнтам оперативно повідомляти про випадки корупційної поведінки, вимагання неофіційних платежів або порушення стандартів лікування. Завдяки автоматизованій обробці звернень та інтеграції з внутрішніми сис-

темами охорони здоров'я ці інструменти можуть оперативно сигналізувати про проблемні точки у функціонуванні медичних закладів, забезпечуючи реагування з боку контролюючих органів.

Окремої уваги заслуговує запровадження електронних рецептів (е-рецептів), що дозволяє контролювати процес виписки та відпуску лікарських засобів, зменшуючи можливості для маніпуляцій та нецільового використання бюджетних коштів. Ця система, яка вже активно діє в Україні, забезпечує прослідковуваність кожної операції – від призначення лікарем до отримання препарату в аптеці. Такий підхід є ефективним інструментом протидії поширеним схемам з відкатами, підробкою призначень чи зловживанням пільгами на медикаменти. Відповідно до Концепції розвитку цифрової трансформації охорони здоров'я, затвердженої наказом МОЗ № 504 від 25.02.2021, держава передбачає поступове переведення більшості медичних сервісів у цифровий формат до 2027 року. Основна мета цього переходу – забезпечення прозорості, спрощення процедур обліку, контроль за фінансуванням та мінімізація контактів пацієнта з адміністративним персоналом, що є важливим кроком у подоланні побутової корупції [7].

Поряд із національними ініціативами, варто відзначити й міжнародну підтримку у сфері цифровізації антикорупційних процесів у медичній галузі. Програми, що реалізуються за підтримки Європейського Союзу, USAID, Світового банку, спрямовані на розробку цифрових платформ, навчання персоналу, запровадження стандартів інформаційної безпеки та створення прозорих механізмів фінансування. Завдяки цим програмам стало можливим не лише впровадження нових технологій, але й створення середовища, в якому корупційна поведінка втрачає системний характер.

Успішність цифрових реформ значною мірою залежить від інтеграції цифрових рішень у загальну антикорупційну політику держави. Зокрема, йдеться про координацію дій між Міністерством охорони здоров'я, Національною службою здоров'я України, НАЗК, правоохоронними органами та органами місцевого самоврядування. Без ефективної взаємодії між цими суб'єктами, цифрові інструменти залишаються технічними новаціями, які не впливають суттєво на загальний рівень прозорості системи. Саме тому важливим елементом цифрової трансформації є створення єдиної інформаційної екосистеми, що поєднує всі ключові аспекти функціонування медичної галузі. У 2023 році Національне агентство з питань запобігання корупції оприлюднило Звіт про ефективність антикорупційних стратегій, у якому зазначено, що сфера охорони здоров'я залишається серед найбільш вразливих до корупції. При цьому особливо наголошується на необхідності розширення функціоналу електронної взаємодії між НСЗУ, МОЗ та іншими центральними органами для своєчасного виявлення та попередження правопорушень [8].

У перспективі, одним із найбільш потенційно ефективних інструментів для запобігання корупції в системі охорони здоров'я може стати впровадження технології блокчейн. Завдяки незмінності записів, прозорості транзакцій та можливості децентралізованого зберігання даних, блокчейн забезпечує високий рівень довіри до цифрових реєстрів та мінімізує ризики втручання в дані з боку зацікавлених осіб. Застосування цієї технології в системах закупівель, зберігання медичних записів або фінансового звітування створить додатковий бар'єр для корупційних практик і стане фундаментом для нової культури відкритості в публічному управлінні охороною здоров'я. Впровадження технології блокчейн у системі донорських поставок, зокрема щодо гуманітарної медичної допомоги, розглядається в пілотних проєктах Мінцифри. Ця технологія дозволяє відстежувати весь ланцюг – від надходження до розподілу ресурсів – і знижує ймовірність маніпуляцій чи прихованого перенаправлення препаратів. Відповідно до звіту USAID 2023 року, вже реалізовано два пілотні модулі в регіональних лікарнях Київщини [9].

У контексті формування цілісного цифрового антикорупційного середовища в охороні здоров'я важливим чинником є цифрова аналітика – здатність систем виявляти закономірності, аномалії та ризикові зони в режимі реального часу. Застосування бізнес-аналітики (Business Intelligence) та елементів штучного інтелекту дає змогу автоматизувати процеси виявлення нетипових фінансових або лікувальних практик. Наприклад, якщо в певному закладі різко зростає кількість дороговартісних діагностичних процедур, система може сигналізувати про потенційні зловживання. Такий тип цифрового контролю фактично замінює вибіркові перевірки повним охопленням усіх транзакцій та подій, що значно підвищує ефективність управлінських рішень.

Успішна реалізація цифрових антикорупційних рішень потребує не лише технічних інструментів, але й комплексної реформи нормативно-правового поля. Сьогодні в Україні спостерігається тен-

денція до оновлення відповідного законодавства: запроваджуються положення щодо обов'язковості електронного документообігу, формуються стандарти кібербезпеки, створюються правові засади для обміну інформацією між державними органами. Разом із тим залишаються прогалини в регулюванні відповідальності за цифрові правопорушення в медичній сфері. Наприклад, не всі дії, що пов'язані з маніпуляціями в електронних медичних системах, однозначно кваліфікуються як злочини або адміністративні правопорушення, що знижує превентивний ефект законодавства.

Цифрові технології також відкривають нові можливості для міжнародної співпраці в антикорупційній політиці. Завдяки інтеграції українських платформ до глобальних ініціатив – зокрема, Європейської електронної медичної інфраструктури, систем прозорих закупівель чи механізмів контролю донорської допомоги – стає можливим як підвищення контролю над використанням коштів, так і забезпечення відповідності європейським стандартам управління. Цей напрямок особливо важливий в умовах воєнного часу, коли обсяги міжнародної допомоги в охороні здоров'я зростають, а отже зростають і ризики її нецільового використання. Участь у транскордонних цифрових платформах унеможливлює маніпуляції з фінансовими потоками та посилює інституційну стійкість української системи охорони здоров'я.

Важливо наголосити, що цифрові технології самі по собі не можуть замінити політичну волю, інституційну спроможність та етичну відповідальність посадових осіб. Цифровізація не усуває корупцію, якщо вона сприймається як допустимий або безкарний елемент системи. Тому вкрай необхідно поєднувати цифрові інструменти з заходами з підвищення етичної культури працівників охорони здоров'я, впровадженням систем внутрішнього контролю та незалежного аудиту. Лише в комплексі з цими елементами цифрові рішення здатні радикально зменшити корупційні ризики та підвищити довіру громадян до медичної галузі.

Формування цифрової антикорупційної стратегії в охороні здоров'я має відбуватися не ізольовано, а в межах загальної політики цифрового врядування та розвитку державних послуг. Це означає, що проєкти цифрової трансформації мають узгоджуватися з іншими галузями – освітою, соціальним захистом, адміністративними послугами – оскільки лише системна інтеграція дозволить сформувати єдину цифрову інфраструктуру, що буде надійною основою для прозорого публічного управління. Особливої актуальності така інтеграція набуває в умовах воєнного стану, коли державні ресурси обмежені, а вимоги до ефективності, відкритості та підзвітності зростають у геометричній прогресії.

Значну роль у процесі цифровізації антикорупційної політики в медичній сфері відіграє участь громадськості та пацієнтів у цифрових процесах контролю. Активне залучення громадян до використання онлайн-платформ для перевірки даних, моніторингу діяльності медичних закладів та обговорення випадків неналежного обслуговування формує нову модель взаємодії держави й суспільства. Створення умов для цифрової участі громадян – через електронні петиції, платформи зворотного зв'язку, відкриті відгуки та оцінки послуг – підвищує рівень довіри до публічного управління і створює додаткові бар'єри для корупційної поведінки. Практика громадського аудиту медичних послуг, яка набуває поширення у деяких громадах, заснована на використанні цифрових платформ для оцінювання якості лікування та поводження з пацієнтами. Такі сервіси, зокрема «Лікар для кожного» та «Пацієнт має право», дозволяють не лише залишати зворотній зв'язок, а й фіксувати ймовірні порушення, що згодом може слугувати підставою для перевірок [10].

Ключовим інструментом забезпечення цифрової доброчесності є стандарти кібербезпеки, що мають гарантувати захист чутливих медичних даних від несанкціонованого доступу та маніпуляцій. У контексті антикорупції це має подвійне значення. З одного боку, захищеність цифрових систем знижує ризики втручання у дані про пацієнтів, призначення препаратів чи фінансування. З іншого боку, це дозволяє забезпечити доказову базу для розслідування корупційних злочинів, якщо такі дані були предметом маніпуляцій. Тому питання кіберзахисту медичних інформаційних систем має розглядатися не лише як технічне, а як стратегічне для прозорості та підзвітності державної політики у сфері охорони здоров'я.

Зростаючий обсяг даних, які генеруються у цифровому середовищі охорони здоров'я, вимагає створення спеціалізованих підрозділів з аналізу даних і антикорупційного нагляду. Йдеться про формування Data-аналітичних груп при Національній службі здоров'я України, Міністерстві охорони здоров'я чи місцевих департаментах, які б на постійній основі здійснювали аудит транзакцій, поведінкових шаблонів, фінансових потоків та виявляли відхилення від встановлених нормативів. Лише за наявності професійної аналітичної

підтримки цифрові системи можуть бути ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень, а не лише джерелом неструктурованих масивів інформації.

Розвиток цифрових антикорупційних інструментів має бути нерозривно пов'язаний із підвищенням кваліфікації кадрів. Це стосується як технічного персоналу, який відповідає за функціонування цифрових платформ, так і медичних працівників, які безпосередньо взаємодіють із системами eHealth, електронного документообігу чи цифрових закупівель. Без належної цифрової грамотності, розуміння принципів роботи з даними та дотримання етичних стандартів будь-яка технічна інновація втрачає свою антикорупційну ефективність. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні безперервної системи підготовки й перепідготовки кадрів у сфері цифрового управління охороною здоров'я з акцентом на доброчесність, прозорість і професійну відповідальність.

Особливу увагу слід приділити моніторингу ефективності запроваджених цифрових антикорупційних інструментів. Важливо не лише впровадити технологію, а й оцінити, яким чином вона змінює поведінку учасників процесу, чи знижує частоту корупційних ризиків, чи підвищує довіру населення. Для цього доцільно використовувати як кількісні (наприклад, зменшення обсягів позапланових перевірок чи скарг на корупцію), так і якісні показники (задоволеність пацієнтів, рівень прозорості бюджетних витрат, частота використання відкритих даних). Оцінювання має здійснюватися на постійній основі та впливати на ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Висновки. Цифрові технології дедалі більше утверджуються як дієвий інструмент підвищення прозорості, ефективності та підзвітності в системі охорони здоров'я України. Їх впровадження створює якісно нові умови для запобігання та протидії корупційним практикам, оскільки дозволяє мінімізувати людський фактор, забезпечити відкритість даних та здійснювати оперативний контроль за фінансовими та управлінськими процесами. Особливо важливим є використання електронних медичних систем, цифрових закупівель, електронних рецептів та відкритих реєстрів, які вже продемонстрували свою ефективність у виявленні та усуненні корупційних схем.

Разом з тим, ефективність цифрових антикорупційних інструментів значною мірою залежить від низки умов: нормативного врегулювання, технічної спроможності, кібербезпеки, рівня цифрової культури учасників системи та інституційної координації. Без системного підходу та належної організаційної підтримки цифрові рішення ризикують залишитися декларативними або технічно недосконалими. Це вимагає розробки чіткої стратегії цифрової трансформації в медичній сфері з акцентом на протидію корупції, а також створення механізмів постійного моніторингу та адаптації таких інструментів до нових викликів.

У статті обґрунтовано, що цифровізація не є самодостатнім процесом, а потребує гармонійного поєднання з антикорупційною політикою, етичними стандартами службової поведінки та розвитком культури доброчесності. Успішність цифрових реформ у сфері охорони здоров'я значною мірою залежить від активної участі громадян, медичної спільноти та управлінських структур, які мають сприймати цифрові інструменти не як формальність, а як ефективний засіб гарантування справедливості, відкритості та якості медичних послуг.

Таким чином, цифрові технології не лише здатні знизити рівень корупції у сфері охорони здоров'я, а й можуть стати основою для формування нової моделі публічного управління, заснованої на принципах прозорості, підзвітності та довіри. Подальші наукові дослідження в цьому напрямі повинні зосередитися на аналізі довгострокового впливу цифрових інструментів, формуванні моделей їх інтеграції в управлінську практику та пошуку інноваційних рішень для підвищення стійкості антикорупційної інфраструктури.

Список літератури:

1. Електронний кабінет пацієнта / Офіційний портал eHealth. Київ : eHealth, без дати. URL: https://ehealth.gov.ua (дата звернення: 30.05.2025).

2. Національне агентство з питань запобігання корупції. Київ : НАЗК, без дати. URL: https://nazk.gov.ua (дата звернення: 30.05.2025).

3. Державна аудиторська служба України. Київ : ДАСУ, без дати. URL: https://dasu.gov.ua (дата звернення: 30.05.2025).

4. Звіт про діяльність Національної служби здоров'я України за 2023 рік / Національна служба здоров'я України. Київ : НСЗУ, 2024. URL: https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/report-2023-ua-web-1-1.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

5. Міністерство охорони здоров'я України. Київ : МОЗ України, без дати. URL: https://moz.gov.ua (дата звернення: 30.05.2025).

6. Transparency International Ukraine. Київ : ТІ Україна, без дати. URL: https://ti-ukraine.org (дата звернення: 30.05.2025).

7. Наказ МОЗ України № 504 від 25.02.2021 «Про затвердження Концепції розвитку цифрової трансформації системи охорони здоров'я» / Міністерство охорони здоров'я України. Київ : МОЗ України, 2021. URL: https://moz.gov.ua (дата звернення: 30.05.2025).

8. Звіт про результати реалізації Антикорупційної стратегії у сфері охорони здоров'я / Національне агентство з питань запобігання корупції. Київ : НАЗК, 2023. URL: https://surl.li/ywekce (дата звернення: 30.05.2025).

9. Звіт про реалізацію блокчейн-моніторингу в медичних проєктах, 2023 / United States Agency for International Development (USAID). Вашингтон, 2023. URL: https://www.usaid.gov/ukraine/reports/healthchain (дата звернення: 30.05.2025).

10. Громадські платформи контролю якості медичних послуг: Лікар для кожного. Київ : Лікар для кожного, без дати. URL: https://likar.org.ua (дата звернення: 30.05.2025).

Palahniuk K. V. DIGITAL TECHNOLOGIES IN FIGHTING CORRUPTION IN HEALTHCARE

The article explores the potential of digital technologies as a tool for combating corruption in the healthcare sector. It is argued that the digitalization of medical processes and management decisions creates conditions for increasing transparency, accountability and efficiency in the use of resources. Particular attention is paid to the analysis of such tools as the electronic healthcare system eHealth, the public procurement system Prozorro, electronic prescriptions, open registries, platforms for submitting applications, electronic identification, as well as the use of artificial intelligence for transaction analytics. It is established that thanks to these solutions it is possible to significantly reduce the level of domestic and administrative corruption that accompanies the processes of resource allocation, interaction with patients, prescribing medicines and making purchases. However, it is emphasized that digital tools are not a universal means of eliminating corruption if there is no proper regulatory and legal support, technical capacity, ethical culture of employees and inter-institutional coordination. The main risks that hinder the effective implementation of digital solutions are systematized: fragmentation of digital infrastructure, resistance to change at the local level, lack of digital literacy of medical personnel, legal conflicts in the field of qualification of digital offenses. The study also considers the importance of digital public participation in the fight against corruption, the role of open data and international cooperation in the digital transformation of anti-corruption policy.

It is concluded that digital technologies in the healthcare sector in Ukraine have not only instrumental, but also strategic importance in the formation of a new model of public administration. They not only increase transparency and reduce corruption risks, but also contribute to strengthening citizens' trust in the state health care system. In the future, research should be aimed at studying the impact of digital tools on changing management practices, improving the legal regulation of digital systems in the medical sector and developing methods for assessing their effectiveness in preventing corruption.

Key words: *digital technologies, anti-corruption, healthcare, e-governance, transparency, e-health services, public administration, blockchain, eHealth, digitalization.*

УДК 351.824.11
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/10

Путінцев А.В.
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Івкін В.І.
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ

У статті досліджено, що публічне управління в контексті енергетичного сектору визначає систему взаємодії державних, місцевих та громадських інституцій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, енергетичної безпеки, ефективного використання енергетичних ресурсів та соціальної справедливості. Це управління охоплює формування та реалізацію політик, регулювання ринків енергетики, залучення приватних інвестицій, стимулювання інновацій, і контроль за дотриманням екологічних стандартів та забезпеченням доступу до різних енергоресурсів. Основними принципами такого управління є прозорість, участь стейкхолдерів, інтеграція міжнародного досвіду, використання інноваційних технологій та врахування інтересів для усіх учасників енергетичного ринку.

Ключові слова: *публічне управління, енергетика, екологія, інноваційні технології.*

Постановка проблеми. Енергетика відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, оскільки доступ до надійних та екологічно чистих джерел енергії є фундаментом для економічного зростання, соціального добробуту та охорони довкілля. Перехід до відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та біоенергетика, сприяє зменшенню викидів парникових газів, що є критично важливим для боротьби зі зміною клімату [1].

Впровадження відновлюваної енергетики також стимулює економічний розвиток через створення нових робочих місць та залучення інвестицій у «зелені» технології. Зокрема, розвиток сонячної енергетики в Україні показує позитивний вплив на економіку та енергетичну безпеку країни [2].

Соціальні аспекти сталого розвитку також тісно пов'язані з енергетикою. Забезпечення доступу до сучасних енергетичних послуг підвищує якість життя населення, сприяє розвитку освіти та охорони здоров'я, особливо в сільських та віддалених регіонах. Крім того, впровадження енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії зменшує залежність від імпорту енергоносіїв, підвищуючи енергетичну незалежність держави [3].

Таким чином, енергетика є центральним елементом у досягненні цілей сталого розвитку, забезпечуючи рівновагу між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною стійкістю. Інтеграція відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності є необхідними кроками для побудови стійкої енергетичної системи, яка відповідатиме сучасним викликам та потребам суспільства. Енергетична безпека, перехід до відновлюваних джерел енергії та екологічна модернізація є критично важливими компонентами сучасного сталого розвитку. Проте ці напрями стикаються з численними викликами, які потребують комплексного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням удосконалення публічного управління в енергетичному секторі приділяли увагу чимало дослідників. Зокрема, ці питання знайшли відображення у роботах О.О. Салюк-Кравченко, І.А. Семенець-Орлова, І. Яремко, Б. Мельниченко, Т.В. Парфенюк, Т.І. Скібіна. Моделі удосконалення публічного управління в енергетичному секторі знайшли відображення у працях вітчизняних науковців С.В. Матях, В.Ф. Рєзцов, Т.В. Суржик, М.М. Федірко, В.М. Головко, І.Я. Коваленко, О.В. Коваленко. Чимало вітчизняних науковців досліджували і тематику системи управління туризмом на регіональному рівні – зокрема, ці питання висвітлені у роботах І.І. Дороніна, Н.С. Криштоф, Дослідженням використання в Україні можливостей міжнародного досвіду удосконалення публічного управління в енергетичному секторі присвячені роботи О.О. Ахмедової, В.Г. Герасименка та В.К. Кіптенко. Водночас у сучасній вітчизняній науковій літературі спостерігається брак дослі-

джень, які б комплексно розкривали нові аспекти, пов'язані з удосконалення публічного управління в енергетичному секторі під час воєнного стану та повоєнної відбудови України.

Постановка завдання. Сучасний етап розвитку як світової, так вітчизняної енергетики характеризується гострою проблемою дефіциту традиційних видів енергоресурсів. Енергетична криза, викликана поєднанням об'єктивних факторів виснаження запасів нафти, вугілля, газу тощо, з суб'єктивними чинниками, чільне місце серед яких займає військова агресія Росії, спонукає світову спільноту шукати інші варіанти забезпечення енергетичної безпеки. Це виводить на новий рівень актуальності питання активізації розвитку альтернативної енергетики. Додатково необхідність поступового відходу від традиційних енергоресурсів із заміною їх альтернативними джерелами енергії диктують міжнародні тенденції з формування вуглецево-нейтральної моделі промисловості. Розширення поняття публічного управління з урахуванням особливостей енергетичного сектору є актуальним завданням, що вимагає інтеграції специфічних механізмів та підходів для забезпечення енергетичної безпеки та ефективності. Згідно з дослідженням, комплексний механізм публічного управління в енергетичній сфері повинен включати технологічну децентралізацію, що передбачає технічне переоснащення енергетичних об'єктів та впровадження сучасних технологій для підвищення стійкості енергосистеми.

Агровольтаїка може стати ключовим елементом стратегії відновлення України. Ця технологія дозволяє поєднати виробництво електроенергії з сільськогосподарською діяльністю, що забезпечує ефективне використання землі та збільшує її продуктивність. Досвід провідних країн, таких як Німеччина, Франція та Японія, свідчить про те, що агровольтаїка може підвищити врожайність сільськогосподарських культур на 10–30%, залежно від кліматичних умов і типу вирощуваних культур Для України впровадження агровольтаїки означає кілька ключових переваг:

1. Відновлення сільськогосподарського потенціалу: Сонячні панелі, встановлені на полях, знижують випаровування вологи з ґрунту та захищають його від перегріву. Це особливо важливо для регіону, де дефіцит води та посухи стають частими явищами.

2. Вирішення енергетичної кризи: Виробництво відновлюваної енергії дозволить регіону знизити залежність від зовнішніх джерел постачання електроенергії. Агровольтаїчні системи можуть стати важливим компонентом для створення децентралізованих енергетичних рішень.

3. Підвищення економічної ефективності: Фермери отримають можливість не лише вирощувати культури, але й продавати електроенергію, що підвищить їхню фінансову стійкість. Це, у свою чергу, сприятиме відновленню економіки регіону.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку енергетичного сектору включає в себе ряд напрямків.

Енергетична безпека. Залежність від імпорту енергоресурсів, особливо в умовах глобальної політичної нестабільності, створює ризики для національної безпеки багатьох країн. Розвиток відновлюваної енергетики, наприклад, сонячної та вітрової, є одним із способів зменшення цієї залежності, проте потребує значних інвестицій та модернізації інфраструктури.

Перехід до відновлюваних джерел енергії супроводжується технічними та економічними бар'єрами. Високі початкові витрати, потреба у зберіганні енергії (наприклад, акумулятори) та недостатність інфраструктури обмежують швидкість інтеграції цих технологій. Водночас, такі рішення як агровольтаїка можуть сприяти подоланню цих викликів завдяки поєднанню виробництва енергії та сільського господарства.

Екологічна модернізація вимагає зменшення викидів парникових газів, перехід на «зелені» технології та управління відходами. Проте, впровадження цих змін часто стикається з супротивом через економічні витрати та інерцію існуючих систем управління. Відповідна державна політика повинна забезпечити стимули для бізнесу та підтримку інноваційних рішень.

Вирішення викликів енергетичної безпеки, відновлюваної енергетики та екологічної модернізації вимагає узгодженої роботи між державою, бізнесом і науковою спільнотою. Інноваційні рішення, такі як агровольтаїка, можуть стати частиною цього процесу, забезпечуючи сталий розвиток та енергетичну незалежність.

Сучасний світ стикається з низкою викликів у сфері енергетичної безпеки, які посилюються через необхідність переходу до відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та екологічної модернізації. Ефективне вирішення цих проблем потребує системного підходу, що поєднує технічні інновації, економічні механізми та державну підтримку. Відповідно розпорядженню кабінету міністрів України [7] розроблено план України розку відновлюваних джерел енергії та зниження викидів CO_2 (табл. 1)

Таблиця 1

План України до 2035 р. Розвитку відновлюваних джерел енергії та зниження викидів CO_2

Показник	2025 рік	2030 рік	2035 рік
Частка ВДЕ в енергобалансі (%)	15%	20%	25%
Скорочення викидів CO_2 (млн. тон)	50	100	150
Встановлена потужність ВДЕ (ГВт)	10	15	20

Цим же розпорядженням визначені планові показники розвитку ВДЕ та їхній вплив на енергетичну безпеку України (табл. 2)

Енергетична безпека є основним завданням для багатьох країн, особливо в умовах геополітичної нестабільності. Залежність від імпорту енергоносіїв створює ризики для національної безпеки, вимагаючи розвитку внутрішніх джерел енергії. Водночас відновлювані джерела, такі як сонячна та вітрова енергія, потребують модернізації інфраструктури, значних інвестицій та стабільного регуляторного середовища.

Перехід до ВДЕ супроводжується технічними, фінансовими та соціальними бар'єрами. Наприклад, інтеграція технологій агровольтаїки, що поєднують виробництво електроенергії та сільське господарство, вимагає змін до земельного та енергетичного законодавства, а також фінансових стимулів для фермерів.

Екологічна модернізація акцентує увагу на скороченні викидів CO_2, збереженні біорізноманіття та раціональному використанні ресурсів. Проте супротив традиційних секторів економіки, інертність управлінських систем і висока вартість впровадження нових технологій уповільнюють ці процеси. Державна політика має враховувати стимулювання бізнесу та інтеграцію інновацій, зокрема агровольтаїки, як ефективного рішення для одночасного розвитку сільського господарства та енергетики.

Таким чином, вирішення цих викликів можливе лише за умови активної співпраці між урядами, приватним сектором та науковою спільнотою. Агровольтаїка є перспективним інструментом, який сприяє енергетичній незалежності, екологічній стійкості та економічному зростанню.

Ефективне функціонування енергетичного сектору є критично важливим для національної безпеки та сталого розвитку держави. Удосконалення публічного управління в цій сфері потребує впровадження комплексного механізму, який забезпечить стійкість та адаптивність енергетичної системи, особливо в умовах кризових ситуацій.

Одним із ключових аспектів є розробка та реалізація організаційно-економічного механізму, що поєднує ринкові та адміністративні інструменти для послаблення та усунення загроз енергетичній безпеці. Цей механізм повинен враховувати ресурсні, технічні, економічні, екологічні та соціальні аспекти енергозабезпечення, забезпечуючи оптимальну взаємодію між різними суб'єктами енергетичного ринку. Для підвищення ефективності енергетичної системи повоєнної України, проаналізовані сучасні виклики та тенденції (табл. 3)

Крім того, важливою складовою є технологічна децентралізація паливно-енергетичного комплексу, яка передбачає технічне переоснащення енергетичних об'єктів та впровадження сучасних технологій для підвищення стійкості та ефективності енергетичної системи. Це дозволить швидко реагувати на зміни в енергетичному середовищі та забезпечити безперебійне постачання енергії споживачам.

Удосконалення публічного управління в енергетичному секторі вимагає підвищення ефектив-

Таблиця 2

Планові показники розвитку ВДЕ та їхній вплив на енергетичну безпеку України

Показник	2025 рік	2030 рік	2035 рік	Очікуваний вплив
Частка ВДЕ в енергобалансі (%)	15%	20%	25%	Зниження залежності від викопного палива; диверсифікація джерел енергії.
Скорочення викидів CO_2 (млн тонн)	50	100	150	Позитивний вплив на екологію; виконання міжнародних зобов'язань щодо клімату.
Встановлена потужність ВДЕ (ГВт)	10	15	20	Зростання інвестицій; створення нових робочих місць у секторі зеленої енергетики.
Інвестиції у ВДЕ (млрд грн)	50	80	120	Стимулювання економіки; залучення приватного та міжнародного капіталу.
Кількість нових робочих місць (тис.)	10	20	35	Розвиток регіонів; підвищення рівня життя місцевих громад.

Таблиця 3

Сучасні виклики та тенденції для підвищення ефективності енергетичної системи повоєнної України

Категорія	Сучасні виклики	Тенденції для підвищення ефективності та адаптивності
Екологічні	- Руйнування енергетичної інфраструктури через військові дії. - Забруднення територій боєприпасами та токсинами. - Дефіцит енергоресурсів у регіонах.	- Пріоритетне відновлення екологічно чистих джерел енергії (сонячна, вітрова, біоенергетика). - Розвиток агровольтаїки як інтегрованого рішення.
Економічні	- Висока вартість відновлення інфраструктури. - Обмеженість державних ресурсів. - Залежність від міжнародної допомоги. - Обмеженість вітчізняного виробництва енергообладнання.	- Створення умов для інвестицій через податкові пільги. - Використання міжнародних грантів для розвитку зеленої енергетики. - Залучення приватного капіталу.
Соціальні	- Енергетична нерівність між регіонами. - Втрата кваліфікованих кадрів через війну та міграцію. - Зниження якісного доступу до енергії для населення.	- Розвиток навчальних програм для фахівців. - Підтримка регіонів через розвыток локальної енергетики. - Забезпечення енергонезалежності громад.
Технологічні	- Застаріла та пошкоджена енергетична інфраструктура. - Обмежена інтеграція цифрових технологій, (смарт-мережі, AI, блокчейн) - Низький рівень енергозбереження.	- Модернізація зруйнованих об'єктів із використанням сучасних технологій. - Впровадження смарт-мереж для підвищення ефективності та застосування блокчейну для прозорості ринку. - Енергозбереження через інновації.
Регуляторні	- Невизначеність у нормативно-правовому забезпеченні відновлення. - Бюрократичні перепони в доступі до інвестицій. - Низька прозорість процесів.	- Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами. - Створення прозорих механізмів розподілу фінансування. - Пріоритет екологічних проєктів у держпрограмах.
Геополітичні	- Залежність від імпорту енергоресурсів. - Ризики нових атак на критичну інфраструктуру. - Складнощі для північної інтеграції до енергосистеми ЄС.	- Підвищення локальної енергетичної незалежності. -Повна інтеграція до ENTSO-E. - Впровадження резервних енергетичних систем для критичних об'єктів.
Кліматичні	- Непередбачувані кліматичні умови через глобальні зміни. - Потреба у врахуванні ризиків сезонної нестабільності енергопостачання.	- Використання енергетичних акумуляторів для зберігання енергії. - Розробка адаптивних стратегій енергопланування. - Інтеграція кліматичних ризиків у відновлення інфраструктури.

Джерело: розробка авторів.

ності діяльності органів публічного управління. Це передбачає розробку підходів до оцінки їхньої результативності, враховуючи глобалізаційні впливи та забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, удосконалення публічного управління в енергетичному секторі є необхідною умовою для забезпечення енергетичної безпеки та сталого розвитку держави. Впровадження комплексного механізму управління, що враховує сучасні виклики та тенденції, сприятиме підвищенню ефективності функціонування енергетичної системи та її адаптивності до змінних умов.

Ефективне функціонування енергетичного сектору є ключовим фактором забезпечення національної безпеки та сталого розвитку. Публічне управління відіграє визначальну роль у формуванні стратегії, реалізації політик та координації суб'єктів енергетичного ринку. Проте сучасні виклики, такі як глобалізація, децентралізація та зростання потреб у відновлюваних джерелах енергії, вимагають значних змін у підходах до управління.

1. Організаційно-економічний механізм. Комплексний підхід до управління енергетичним сектором має враховувати економічні, екологічні та

соціальні аспекти. Дослідження підкреслюють важливість поєднання ринкових і адміністративних інструментів для зміцнення енергетичної безпеки Це включає оптимізацію регуляторного середовища, розвиток державно-приватного партнерства та стимулювання інновацій.

2. Технологічна децентралізація. Інтеграція сучасних технологій, таких як смарт-мережі та системи зберігання енергії, дозволить підвищити стійкість енергетичної системи Це також сприятиме переходу до відновлюваних джерел енергії та зменшенню залежності від викопного палива.

3. Підвищення ефективності діяльності органів управління. Управлінські структури потребують модернізації, включаючи впровадження цифрових технологій та нових моделей моніторингу й оцінки ефективності). Важливим елементом є покращення комунікації між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами.

Удосконалення публічного управління енергетичним сектором передбачає впровадження сучасних механізмів, орієнтованих на адаптивність до змінних умов, сталий розвиток та інтеграцію інновацій. Ці заходи сприятимуть зміцненню енергетичної безпеки та ефективному використанню ресурсів.

Інновації у сфері відновлюваної енергетики відіграють ключову роль у трансформації енергетичного сектору України, сприяючи підвищенню енергетичної безпеки та сталому розвитку. Зокрема, розвиток сонячної, вітрової, біоенергетики та агровольтаїки відкриває нові можливості для диверсифікації енергетичних джерел та зменшення залежності від викопних палив.

Сонячна енергетика в Україні демонструє значний потенціал завдяки сприятливим кліматичним умовам. Впровадження сучасних технологій, таких як гібридні сонячні панелі, дозволяє підвищити ефективність виробництва електроенергії та знизити витрати на її генерацію. Дослідження в цьому напрямку активно проводяться українськими науковцями [5].

Вітрова енергетика. Вітрова енергетика також займає важливе місце в енергетичному балансі країни. Розробка та впровадження безмультиплікаторних вітроелектроустановок з магнітоелектричними генераторами сприяє підвищенню надійності та ефективності вітрових електростанцій

Біоенергетика. Біоенергетика є перспективним напрямом, що базується на використанні біомаси для виробництва енергії. В Україні досліджуються можливості застосування різних видів біомаси, включаючи відходи сільського господарства, для генерації тепла та електроенергії. Це дозволяє не лише зменшити викиди парникових газів, але й сприяє розвитку аграрного сектору.

Агровольтаїка. Агровольтаїка, що поєднує виробництво електроенергії з сонячних панелей та вирощування сільськогосподарських культур на одній ділянці, є інноваційним підходом, який набуває популярності в Україні. Це дозволяє оптимально використовувати земельні ресурси та підвищити ефективність аграрного виробництва.

Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні є стратегічно важливим для забезпечення енергетичної незалежності та екологічної стійкості. Інновації у цій сфері сприяють підвищенню ефективності енергетичного сектору та створюють передумови для сталого економічного зростання.

Інноваційні технології, такі як смарт-мережі, блокчейн та штучний інтелект (ШІ), відіграють ключову роль у трансформації енергетичного сектору, підвищуючи ефективність та надійність управління енергоресурсами.

Смарт-мережі. Смарт-мережі (Smart Grids) інтегрують інформаційні технології з енергетичною інфраструктурою, забезпечуючи двосторонній обмін даними між постачальниками та споживачами енергії. Це дозволяє оптимізувати розподіл енергії, зменшити втрати та підвищити стабільність системи. Використання смарт-мереж сприяє інтеграції відновлюваних джерел енергії та активному залученню споживачів до управління енергоспоживанням.

Блокчейн. Технологія блокчейн забезпечує децентралізований та незмінний облік транзакцій, що підвищує прозорість та довіру в енергетичних ринках. Застосування блокчейну в смарт-мережах дозволяє реалізувати пірингову торгівлю енергією між споживачами, автоматизувати процеси через смарт-контракти та забезпечити безпеку даних. Дослідження показують, що інтеграція блокчейну в енергетичні системи може покращити управління та координацію енергоресурсів.

Штучний інтелект. ШІ аналізує великі обсяги даних, прогнозує попит та оптимізує роботу енергосистем. Він може виявляти аномалії, передбачати несправності та рекомендувати оптимальні стратегії управління. Поєднання ШІ з блокчейном забезпечує підвищену безпеку та ефективність, особливо в контексті смарт-контрактів та децентралізованих енергетичних ринків.

Висновки. Інтеграція смарт-мереж, блокчейну та штучного інтелекту створює синергію, що сприяє ефективному та безпечному управлінню енергетичними ресурсами. Це підкреслює необ-

хідність удосконалення публічного управління для підтримки та регулювання впровадження цих технологій, забезпечуючи стале та надійне функціонування енергетичного сектору.

Україна після війни буде стояти перед унікальною можливістю не просто відбудувати зруйновану інфраструктуру, а впровадити нову та більш стійку модель державного управління, засновану на:

– Децентралізації критичних ресурсів (енергії, продовольства, цифрової інфраструктури).

– Адаптації до кліматичних змін та запобігання продовольчим кризам.

– Захисті від воєнних загроз та сценаріїв дестабілізації.

– Створення інфраструктури штучного інтелекту (AI) та інтеграції для управління державою.

– Розвитку багаторівневих систем взаємодії регіонів (МСВР) як інструменту стійкого управління ресурсами.

Список літератури:

1. Аналіз глобальних переваг і недоліків розвитку альтернативної енергетики / Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 49. С. 27–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-5.

2. Економіка і регіон. 2022. № 1 (84). С. 6–12 / Національний університет ім. Юрія Кондратюка. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2539.

3. Fedirko M.M. Концепція енергоефективності в аспекті сталого розвитку світової економіки / Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал. 2017. № 11–12 (72). С. 11–18.

4. Салюк-Кравченко О.О., Семенець-Орлова І.А. Комплексний механізм публічного управління у сфері енергетичної безпеки як складової національної стійкості (в умовах енергетичної кризи 2022–2024 років) // Механізм публічного управління. 2024. Вип. 41. С. 107–114.

5. Матях С.В., Рєзцов В.Ф., Суржик Т.В. Перспективи застосування гібридних сонячних панелей / Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 19–20 травня 2022 р.). Київ: Інтерсервіс, 2022. С. 113–115.

6. Blockchain і штучний інтелект: партнерство, яке революціонізує управління даними / Plisio. URL: https://plisio.net/uk/blog/blockchain-ai-partnership?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.07.2025).

7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 761-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-р#Text (дата звернення: 03.07.2025).

Putintsev A. V., Ivkin V. I. THE CONCEPT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF THE ENERGY SECTOR

The article examines that public administration in the context of the energy sector defines a system of interaction between state, local and public institutions aimed at ensuring sustainable development, energy security, efficient use of energy resources and social justice. This administration covers the formation and implementation of policies, regulation of energy markets, attraction of private investments, stimulation of innovations, and control over compliance with environmental standards and ensuring access to various energy resources. The main principles of such administration are transparency, participation of stakeholders, integration of international experience, use of innovative technologies and consideration of interests for all participants in the energy market.

Key words: *public administration, energy, ecology, innovative technologies.*

УДК 338.246.025.88.
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/11

Скорик Г. І.
Національний університет "Львівська політехніка"

Лєфтєр Д. О.
Національний університет "Львівська політехніка"

ПРОБЛЕМИ ПРИВАТИЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджуються особливості та проблеми приватизації в Україні в умовах воєнного стану, обгрунтовано основні проблеми та визначено напрямки удосконалення державного регулювання приватизації. Наголошується на стратегічній ролі приватизації як одного з ключових інструментів державного регулювання, спрямованого на трансформацію форм власності, залучення інвестицій і підвищення ефективності управління державним майном. Підкреслено, що приватизація виступає дієвим засобом зміни структури економічних відносин щодо управління різноманітними активами, ефективним методом трансформації моделі управління, спрямованим на підвищення суспільної значимості економічного результату від використання тих чи інших об'єктів приватизації. Проаналізовано етапи розвитку приватизаційних процесів з 1990-х років до 2024 року, визначено їхні цілі, законодавчі засади та соціально-економічні наслідки.

Наведено статистичний аналіз аукціонів, бюджетних надходжень і регіональних особливостей процесу у період 2022–2024 рр., виокремлено зміни в державній політиці приватизації та чинники, що їх обмовили. Обгрунтовано найважливіші проблеми приватизації та її державного регулювання, зокрема, концентрація власності у вузького кола осіб, тісний зв'язок із політичними та фінансово-промисловими групами та олігархізація економіки, нерівномірність розподілу активів та монополізація; рейдерство та непрозорі операції з активами; негативні зміни у структурі зайнятості та системі соціального забезпечення; відсутність дієвого контролю за приватизованими підприємствами після їх продажу.

На основі проведеного аналізу запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері приватизації, зокрема: забезпечення прозорості, впровадження постприватизаційного моніторингу, підтримка малого і середнього бізнесу та захист соціальних інтересів. Автори підкреслюють, що приватизація повинна слугувати не лише джерелом бюджетних надходжень, а й інструментом сталого економічного розвитку та соціальної справедливості.

Ключові слова: *приватизація, ефективність приватизаційних процесів, державне регулювання приватизації, проблеми приватизаційних процесів, державне майно, постприватизаційний моніторинг, воєнний стан.*

Постановка проблеми. Процес приватизації в Україні є одним із ключових напрямів державного регулювання економіки, оскільки сприяє трансформації форм власності, залученню інвестицій та підвищенню ефективності використання державного майна. Від перших етапів у 1990-х роках і до сьогодні приватизація залишалася не лише економічним, а й соціально значущим процесом, що впливає на структуру зайнятості, рівень життя населення та розвиток підприємництва.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення механізмів державного регулювання приватизаційних процесів, особливо в умовах новітніх викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та потреби у відновленні державних фінансів. З одного боку, приватизація забезпечує надходження коштів до бюджету, що є критичним у період реформування та відбудови країни. З іншого боку, відсутність належного контролю за діяльністю приватизованих підприємств, корупційні ризики та соціальні наслідки потребують перегляду підходів до її реалізації.

На сучасному етапі держава прагне удосконалити механізми приватизації: запроваджено електронні аукціони через систему «Прозорро. Продажі», оновлено законодавчу базу, а також впроваджено зміни, спрямовані на підтримку приватизаційних процесів в умовах війни (закон № 2468-IX). Не зважаючи на досягнутий прогрес, існують суттєві проблеми, пов'язані з контролем за приватизованими об'єктами, соціальними

наслідками приватизації та доступністю участі у приватизаційних аукціонах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Приватизація як процес трансформації, механізми її проведення та державного регулювання залишаються актуальним питанням для низки науковців. Зокрема, дану тематику досліджували Р.Ю. Биков, В. Ф. Гамалій, Н.О. Герасименко, О.В. Задорожний, І.М. Мягких, Н.М. Ногінова, Д.О. Приходько, М.В. Скиба. У роботах І.В. Конєва, М.В. Шульги, Г.П. Жалдак, М.Р. Красовської розглядаються питання вдосконалення адміністративно-правового забезпечення приватизаційних процесів у державному секторі економіки, правового регулювання приватизації майна та земель державних і комунальних сільськогосподарських підприємств, установ та організацій, переваги та недоліки приватизації.

Не зважаючи на великий доробок вчених з даного питання залишаються актуальними питання приватизації особливо в умовах сучасних викликів, обумовлених воєнним станом.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей процесів приватизації в Україні в умовах сучасних викликів, аналіз існуючих проблем та розробка практичних рекомендацій для їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. В Україні приватизація була започаткована після затвердження ВР України Концепції роздержавлення і приватизації підприємств, землі та житлового фонду в жовтні 1991 та з ухвалення Закону України «Про приватизацію державного майна» № 2163-XII, який визначав основи приватизації об'єктів загальнодержавного значення, та Закону України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» від 7 липня 1992 року № 2171-XII. Ці акти заклали фундамент приватизаційних процесів, проте характеризувалися значною кількістю недоліків [1]. Для відчуження об'єктів загальнодержавної власності створено центральний орган виконавчої влади – Фонд державного майна України. Процес приватизації відзначався поступовим зменшенням державного впливу на економіку через відчуження державних активів на користь приватних осіб та суб'єктів господарювання. Регулювання приватизаційних процесів мало забезпечити прозорість, конкурентність та уникнення надмірної концентрації власності в руках обмеженого кола осіб. Але до функцій Фонду державного майна не належить відслідковування соціально-економічних наслідків приватизації, тому приватизація стала предметом дискусій через низку викликів, зокрема корупційні ризики та політизацію процесу. Основним пріоритетом приватизації є прискорення структурної перебудови і розвитку економіки України [2], а її цілями: зменшення рівня корупції; привернення уваги вітчизняних та іноземних інвесторів; формування передумов для економічного зростання та відновлення країни; наповнення державного бюджету; підвищення ефективності підприємств і раціональне використання майна; сприяння оновленню виробничих потужностей, зміні напрямків діяльності підприємств і створенню нових робочих місць. Як зазначає Конєва І.В., приватизацію слід розглядати не як вибуття активів із державного сектору економіки, а як зміну структури економічних відносин щодо управління такими активами, як ефективний метод трансформації моделі управління, спрямованим на підвищення суспільної значимості економічного результату від використання тих чи інших об'єктів приватизації [3].

Приватизація має як позитивні, так і негативні наслідки і прояви. Серед позитивних слід виділити модернізацію і оновлення виробництва, запровадження виробництва нових товарів і послуг, створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу; розвиток інфраструктури, створення сприятливого інвестиційного середовища. До негативних наслідків слід віднести посилення ризиків монополізації окремих товарних ринків, корупції та зловживань; розшарування суспільства; ризики зниження рівня соціального захисту [4].

Приватизація – це складний процес, механізми якого формувались роками. Хоч вже було докладено багато зусиль для покращення умов розподілу державного майна, ще є над чим працювати.

З 1992 по 2000 рік в Україні активно впроваджувалася сертифікатна модель приватизації, що передбачала безоплатне надання населенню приватизаційних майнових сертифікатів (ПМС). За цей час було змінено форму власності 20 647 підприємств, з яких 8 581 становили середні та великі об'єкти.

Сертифікатна приватизація тривала з 1 січня 1995 року до 1 жовтня 2000 року, впродовж яких було проведено 48 аукціонів із використанням ПМС та 30 аукціонів із застосуванням компенсаційних сертифікатів. У результаті цього процесу відбулося масове акціонування підприємств. Так, на початок 1999 року в Україні вже функціонувало 33 719 акціонерних товариств, а на 1 січня 2000 року кількість акціонерів перевищувала 35 мільйонів осіб. На завершальному етапі сертифікатної приватизації

(жовтень 1999 року(кількість роздержавлених підприємств в Україні перевищувала кількість державних у 2,9 рази [5].

Упродовж 2018–2024 років в Україні відбулося близько 5 тисяч успішних аукціонів, що охоплювали як державне, так і комунальне майно. Серед них 1,7 тис. торгів організував Фонд державного майна та його регіональні відділення, а 3,2 тис. – місцеві органи влади. У цих аукціонах взяли участь понад 9 тисяч учасників, включаючи представників малого, середнього та великого бізнесу. Ключовим нововведенням стало впровадження єдиних прозорих правил проведення онлайн-аукціонів, що дозволило ефективно реалізовувати об'єкти, які тривалий час не використовувалися, створювали тягар для бюджетів, або втратили економічну доцільність. Початкова вартість реалізованого майна склала 6,3 млрд грн, однак завдяки конкуренції сума фактичних надходжень перевищила її у понад два рази.

У 2022 році через початок повномасштабної війни приватизаційні процеси були тимчасово призупинені. Однак вже у серпні того ж року їх відновили на нових засадах, зокрема, було запроваджено скорочення строків на підготовку аукціонів і чітку вимогу щодо передачі об'єкта у власність лише після повної оплати.

Від початку воєнних дій та до весни 2024 року приватизаційні аукціони забезпечили понад 2,8 млрд грн надходжень при стартовій вартості об'єктів в 1 млрд грн. Серед найбільш дорогих об'єктів, приватизованих за період до 2024 року, можна виділити: Готель «Дніпро» (1,1 млрд грн); Калуську ТЕЦ (понад 800 млн грн); Львівську виправну колонію (377,5 млн грн); Готель «Ермітаж» (311 млн грн); ПАТ «Одесавинпром» (235 млн грн([6].

Важливим аспектом управління процесами приватизації є запобігання монополізації економіки шляхом регулювання структури власності та забезпечення рівного доступу до приватизаційних активів. Антимонопольний комітет України (АМКУ(сприяє дотриманню законодавства про захист економічної конкуренції. Згідно зі статтею 20 Закону України «Про приватизацію державного і комунального майна» АМКУ має право: аналізувати потенційний вплив приватизації на конкуренцію на ринку; надавати рекомендації щодо запобігання монополізації ринку; виявляти та усувати антиконкурентні практики, що можуть виникнути внаслідок приватизації [7].

У період з 2020 по 2024 рік процес приватизації в Україні зазнав суттєвих змін, що були зумовлені зовнішніми викликами та внутрішніми реформами. Політика державного управління активами була націлена на відкритість, ефективність та цифровізацію. Ключовим інструментом, який забезпечив новий рівень прозорості, стала електронна система аукціонів «Прозорро.Продажі». Вона надала змогу широкому колу учасників долучитися до торгів, забезпечила відкритий доступ до інформації та значно зменшила корупційні ризики. Аналізуючи результати приватизації за вказаний період, варто звернути увагу як на кількісні показники: кількість проведених аукціонів, обсяги надходжень до бюджету, географічне охоплення торгів, так і на якісні зміни: зростання конкуренції, підвищення довіри з боку бізнесу та суспільства, посилення ролі місцевих громад у процесі продажу об'єктів. На основі даних із електронної системи «Прозорро.Продажі» проаналізовано результати приватизаційної діяльності за 2020–2024 роки (табл. 1([8].

Аналіз динаміки приватизаційних аукціонів у 2020–2024 роках демонструє вплив зовнішньоекономічних та внутрішньополітичних чинників на ефективність приватизаційного процесу. Загальна кількість оголошених аукціонів за цей період залишалася відносно стабільною, хоча у 2022 році спостерігався суттєвий спад із 4 300 аукціонів у 2021 році до 2 512, що становить зменшення майже на 42%. Така динаміка безпосередньо пов'язана із початком повномасштабної війни, що різко знизила економічну активність та інвестиційний інтерес.

Найвищий показник завершених аукціонів було зафіксовано у 2020 році (1 300), що пояснюється активним запуском електронної системи продажів, яка привнесла прозорість і залучила нових учасників. Водночас найменша кількість завершених аукціонів (лише 596(спостерігалася у 2022 році, що є очікуваним з огляду на військові дії.

Таблиця 1

Аналіз показників успішності аукціонів за 2020–2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість аукціонів	4487	4300	2512	2546	3025
Кількість завершених аукціонів	1300	1180	596	1080	1100
Частка успішних аукціонів	36%	36%	34%	48%	44%

У 2023–2024 рр. процеси приватизації почали демонструвати ознаки відновлення. Кількість успішно завершених торгів зросла до 1080 у 2023 році та 1100 у 2024-му. Це свідчить про часткове повернення довіри інвесторів до державного сектору, а також про адаптацію механізмів продажу до нових реалій.

Загалом, хоча кількість проведених аукціонів у 2024 році (3025(не досягла рівня 2020 року (4487), зростання частки успішних торгів і стабілізація показників завершених аукціонів свідчать про позитивну динаміку та ефективність державної політики у сфері приватизації. Варто також відзначити, що розрив між кількістю оголошених і завершених аукціонів залишається суттєвим, що потребує подальшої роботи над підвищенням результативності торгів.

Дані наведені в таблиці 2 ілюструють, що дохід усіх обраних областей зростав до 2022 року, за винятком Дніпропетровської області. Це може свідчити про завчасні побоювання людей щодо початку повномасштабного вторгнення в Україну. Найбільший дохід в загальному отримано у 2024 році. В цей період активно почала діяти велика приватизація, лише у Києві було продано майно на суму 7 млрд гривень. Найдорожчим слотом був пакет акцій «Об'єднана гірничо-хімічна компанія», який продали за 3,9 млрд [9].

Упродовж досліджуваного періоду загальна кількість об'єктів продажу залишалась майже незмінною, за винятком 2022 року. Незважаючи на це, у 2024 році дохід зріс майже в 3 рази у порівнянні до аналогічного показника у 2021р, хоча кількість проданих об'єктів знизилась (табл. 3). Таку динаміку ми спостерігаємо завдяки початку великої приватизації.

Варто відзначити, що період 2020–2024 років був позначений важливими економічними і політичними подіями; його можна назвати кризовим. З одного боку, пандемія COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році мали суттєвий вплив на динаміку приватизаційних процесів. З іншого – у ці роки відбулося пожвавлення малої приватизації, а у 2024 році вперше за кілька років було здійснено спроби активізувати велику приватизацію. Успіхи в цьому напрямку стали важливими для поповнення державного бюджету та підвищення ефективності використання державного майна.

Однією з ключових проблем, які виникли в процесі приватизації в Україні, стала концентрація власності у вузького кола осіб. Попри формальну відкритість процесу, фактично він відбувався у тісному зв'язку з політичними та фінансово-промисловими групами, що призвело до олігархізації економіки. Це стало наслідком не тільки відсутності чіткої стратегії, а й впливу зацікавлених осіб, які використовували приватизаційні механізми у власних інтересах. Більшість населення не змогла скористатися можливостями, що надавала ваучерна приватизація, оскільки не мала достатньо ресурсів для реального управління підприємствами або ефективного використання отриманих акцій.

Ключовим викликом стало питання ефективності державного регулювання у сфері приватизації. Проблема полягала не лише в механізмах продажу державного майна, а й у відсутності

Таблиця 2

Аналіз показників доходу від аукціонів по Україні та за окремими областями

Регіони	Показники доходу (млрд грн)				
	2020	2021	2022	2023	2024
Україна	3,75	4,62	2,11	3,59	12,65
Львівська область	0,492	0,663	0,541	0,545	0,46
Дніпропетровська область	0,045	0,042	0,153	0,176	0,12
Київська область та м. Київ	0,169	0,49	0,177	1	9,6
Івано-Франківська область	0,069	0,847	0,022	0,119	0,42
Одеська область	0,035	0,419	0,346	0,377	0,459

Таблиця 3

Загальний дохід на один проданий об'єкт

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від аукціонів (млрд)	3,75	4,62	2,11	3,59	12,65
Кількість проданих об'єктів (тис)	1,29	1,18	0,595	1,08	1,11
Вартість на один об'єкт (млн)	2,91	3,92	3,55	3,32	11,40

довгострокової політики контролю за подальшим використанням приватизованих активів. Частина підприємств, що перейшли у приватну власність, зазнала стагнації або навіть припинила свою діяльність, оскільки нові власники не завжди мали стратегічні інтереси щодо їхнього розвитку. Це вказує на необхідність посилення ролі держави не лише в організації приватизації, а й у встановленні довготривалих механізмів моніторингу та оцінки ефективності цього процесу.

Окремо слід зазначити питання соціальних наслідків приватизації. Хоча приватизація задекларована як механізм економічного розвитку, вона супроводжувалася значними змінами у структурі зайнятості та системі соціального забезпечення. Масовий перехід підприємств у приватні руки не завжди означав їхню модернізацію чи підвищення ефективності. Часто приватизація супроводжувалася скороченням робочих місць, що призводило до соціальної напруги та зростання рівня безробіття. Втрата державного контролю над стратегічно важливими підприємствами також мала негативні наслідки, особливо в умовах відсутності ефективної політики державної підтримки соціально вразливих верств населення.

У процесі приватизації виникла ще одна критична проблема – нерівномірність розподілу активів. З одного боку, вона сприяла формуванню нового класу власників, які могли ефективно керувати активами, використовуючи ринкові механізми. З іншого боку, значна частина державного майна опинилася в руках вузького кола осіб, що призвело до зростання економічної нерівності та появи монополістичних структур. У розвинених країнах приватизація зазвичай супроводжувалася жорсткими антимонопольними заходами, які запобігали надмірній концентрації власності. В Україні ж цей процес відбувався переважно стихійно, без належного державного контролю, що у подальшому посилило вплив олігархічних груп на економічну і політичну систему.

Світовий досвід свідчить, що приватизація має циклічний характер, тобто після періодів активного роздержавлення економіки часто відбувається її часткова націоналізація або реприватизація. Це може бути пов'язано як із потребою держави відновити контроль над стратегічними секторами, так і з необхідністю корекції попередніх приватизаційних помилок. В Україні також відбувалися випадки повернення приватизованих підприємств у державну власність через судові рішення або зміни в політичному курсі. Такі дії підривають довіру громадян.

Приватизаційні процеси також супроводжувалися появою таких явищ, як рейдерство та непрозорі операції з активами. Слабкість правової системи, відсутність ефективного судового контролю та корупційні ризики створили умови для незаконного перерозподілу власності. В окремих випадках це призводило до дестабілізації економіки та втрати довіри інвесторів. Захист права власності та забезпечення чесної конкуренції стали ключовими викликами, що вимагали вдосконалення законодавства та ефективної роботи державних інституцій.

Особливої уваги вимагає питання участі іноземного капіталу в приватизації. З одного боку, – це джерело інвестицій та передових технологій, однак з іншого – існують ризики виведення прибутків за кордон і втрати стратегічного контролю над важливими об'єктами. Рекомендується встановити чіткі обмеження або спеціальні умови для участі іноземців у приватизації стратегічних об'єктів (наприклад, оборонної, енергетичної чи критичної інфраструктури), включаючи обов'язкову реєстрацію підприємства в Україні та звітність перед українськими регуляторами.

На сучасному етапі приватизаційна політика України потребує переосмислення та вдосконалення, адже окрім безпосереднього продажу державного майна, держава має забезпечити ефективне функціонування підприємств після зміни форми власності, соціальний захист працівників та справедливий доступ до приватизації для всіх учасників ринку, зокрема середнього класу.

Однією з ключових проблем приватизаційних процесів є відсутність дієвого контролю за приватизованими підприємствами після їх продажу. Часто нові власники скорочують штати, зупиняють виробництво або займаються лише спекуляцією майном, що негативно впливає як на державні доходи, так і на соціально-економічну ситуацію в регіонах. Пропонується запровадити обов'язкову трирічну програму постприватизаційного моніторингу, в межах якої нові власники повинні звітувати про господарську діяльність, рівень зайнятості та фінансову стабільність підприємства. У разі порушень передбачити санкції або навіть зворотне вилучення майна. Такий механізм дозволить зберегти робочі місця, стабілізувати локальні бюджети та підвищити довіру громадськості до приватизаційних процесів. Крім того, варто запровадити програму підтримки підприємств, що втрачають прибутковість, а саме організовувати навчання для підприємців та надання кваліфікованих спеціалістів з аудиту та інших питань.

Ще одним напрямом удосконалення є запровадження механізмів доступу до приватизації для середнього класу, зокрема через розстрочку платежу в рамках малої приватизації. Такий підхід дозволить малим підприємцям чи фізичним особам поступово викуповувати державне майно, що активізує внутрішню економіку, стимулює розвиток малого бізнесу і зменшить рівень соціального розшарування.

Приватизація є складним і багатогранним процесом, який впливає не лише на економічну, а й на соціальну сферу держави. Ефективне державне регулювання приватизації має базуватися на чітко визначених принципах, що включають прозорість, конкуренцію, захист прав власності та контроль за виконанням інвестиційних зобов'язань. Врахування національних особливостей, досвіду інших країн та сучасних викликів дозволить Україні побудувати ефективну систему управління державними активами та забезпечити сталий економічний розвиток.

Загалом реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню більш прозорої, соціально відповідальної та ефективної системи управління державними активами. Вона дозволить не лише збільшити доходи державного бюджету, а й посилити довіру населення до економічних реформ, зберегти робочі місця та створити рівні умови для всіх учасників ринку.

Висновки. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективне державне регулювання приватизаційних процесів має включати не лише процедури продажу, а й повноцінну постприватизаційну політику. Це охоплює законодавче забезпечення, систему нагляду, гарантії соціального захисту та прозорі інструменти взаємодії між державою, інвестором і громадськістю. Сучасні умови, зокрема економічна нестабільність, повномасштабна війна, дефіцит бюджету та потреба у відновленні зруйнованої інфраструктури, створюють унікальне вікно можливостей для перезапуску приватизації на якісно новому рівні. Приватизація може і повинна стати інструментом не лише наповнення бюджету, але й перетворення державного сектору в більш ефективну, конкурентну та відкриту для інновацій сферу.

Список літератури:

1. Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2171-12 (дата звернення: 12.06.2025).

2. Інститут Історії НАН України «Приватизація». URL: https://surl.li/dsnoso (дата звернення: 9.06.2025).

3. Конєва І.В. Приватизація як засіб оптимізації державного сектору економіки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. – Том 30 (69(№ 5 2019, с. 157–161. URL: https://surl.li/osxnwn (дата звернення: 9.06.2025).

4. Жалдак Г. П., Красовська М. Р. Процеси приватизації та розвиток економіки України.Економіка та держава. 2020. № 11. С. 96–100. DOI:10.32702/2306-6806.2020.11.96

5. IASEED «Втрачений шанс великої приватизації». URL: https://iaseed.eu/media-privatization-11-2022/ (дата звернення: 28.05.2025).

6. Міністерство економіки України «За 5 років реформи малої приватизації…». URL: https://surli.cc/wkovfh (дата звернення: 28.05.2025).

7. Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна» URL: https://ips.ligazakon.net/document/T182269?an=448&ed=2021_07_13 (дата звернення: 28.05.2025).

8. Прозоро URL: https://privatization-bi.prozorro.sale/#/ (дата звернення: 9.06.2025).

9. Прозоро «Об'єднана гірничо-хімічна компанія»: URL: https://prozorro.sale/auction/LPE001-UA-20240719-99204/ (дата звернення: 11.06.2025).

Skoryk H. I., Lieftier D. O. PROBLEMS OF PRIVATIZATION UNDER MARTIAL LAW

This article explores the specific features and challenges of privatization in Ukraine under conditions of martial law. The core issues of the current privatization process are substantiated, and directions for improving state regulation in this area are outlined. The strategic role of privatization is emphasized, highlighting its importance as one of the key instruments of state regulation aimed at transforming forms of ownership, attracting investment, and increasing the efficiency of state property management. Privatization is presented as an effective tool for reshaping the structure of economic relations concerning asset management and as a method of governance transformation intended to enhance the social relevance of economic outcomes from the use of privatized assets.

The article analyzes the stages of privatization development from the 1990s to 2024, identifying their objectives, legal foundations, and socio-economic consequences. A statistical review is provided of auctions, budget revenues, and regional characteristics of the privatization process during the period 2022–2024.

Key shifts in state privatization policy and the underlying factors influencing them are examined. The study identifies the most pressing issues in privatization and its regulation, including: concentration of ownership among a narrow circle of individuals; close ties to political and financial-industrial groups; economic oligarchization; uneven asset distribution and market monopolization; corporate raiding and non-transparent asset transactions; negative impacts on employment structures and social welfare systems; and the lack of effective post-privatization oversight.

Based on the findings, the authors propose practical recommendations for improving public policy in the sphere of privatization. These include ensuring transparency, introducing post-privatization monitoring mechanisms, supporting small and medium-sized enterprises, and protecting social interests. The article underscores that privatization should not be regarded solely as a source of budget revenue but also as a tool for sustainable economic development and social justice.

Key words: *privatization, efficiency of privatization processes, state regulation of privatization, challenges of privatization, state property, post-privatization monitoring, martial law.*

УДК 351.504
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/12

Сохатюк Л. М.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто основи інституційного забезпечення державного регулювання у сфері екології, а саме питання природоохоронної діяльності на території України. Виокремлено ключові функції, принципи та інші характеристика, яким відповідає наявна система публічного управління у сфері охорони довкілля. Узагальнено основні елементи інституційного забезпечення державного регулювання природоохоронної діяльності в Україні та органи державної влади, до компетенції яких відноситься реалізація тих чи інших завдань такого напряму. Проаналізовано нормативно-правове підґрунтя, що формує базис для реалізації державної екологічної політики щодо охорони навколишнього природного середовища. Зокрема, досліджено чинні стратегічні документи щодо реалізації державної екологічної політики на території України, що передбачають впровадження механізмів охорони навколишнього природного середовища. Виокремлено специфіку та обґрунтовано важливість реалізації механізмів природоохоронної діяльності в умовах воєнного стану та в період ведення бойових дій як таких, що спрямовані на подолання негативних наслідків на екологічний фон країни. У зв'язку з цим, приведена практика спрощення ряду процедур екологічного направлення через перегляд та затвердження змін законодавства України в період дії воєнного стану та на період післявоєнного відновлення. Сформовано висновки та рекомендації щодо підвищення рівня ефективності реалізації завдань державного регулювання природоохоронної діяльності в Україні та зміцнення його інституційної спроможності. Виявлено, що систематичний моніторинг та аналіз інституційного забезпечення державного регулювання сфери охорони навколишнього природного середовища щодо узгодженості з екологічними та економічними характеристиками України є необхідною передумовою для підвищення рівня ефективності реалізації завдань державної екологічної політики.

Ключові слова: *державне регулювання, природоохоронна діяльність, інституційне забезпечення, державна екологічна політика, екологія.*

Постановка проблеми. Питання природоохоронної діяльності та всіх суміжних аспектів пов'язаних зі сферою екологічної безпеки на сьогодні займають одну з найактуальніших ланок. Екологічні проблеми вже мають міжнаціональний характер. До їх вирішення застосовують колегіальний підхід та беруть за приклад для наслідування кращі практики країн світу. Відтак проблеми екології це не лише проблематика окремої держави, але і виклик для держав-сусідів. Така глобальність проблем екології пояснюється, в першу чергу тим, що від неї залежить кожна сфера життєдіяльності людства.

Питання природоохоронної діяльності в Україні отримують все більшої уваги як від громадянського суспільства, так і від інституцій державного управління, адже є тісно пов'язаним із системою національної безпеки. Саме консенсусом основоположних чинників, одним з яких і є екологічна складова, обумовлюється захищеність громадянина, суспільства та країни в загальному. При цьому слід окреслити важливість інституційної складової державного регулювання сфери охорони довкілля, адже від інституційного забезпечення безпосередньо залежить ефективність реалізації завдань державної екологічної політики та її зміст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним питанням держаної екологічної політики України, зокрема в розрізі природоохоронної діяльності та інституційного забезпечення для реалізації її ключових завдань, присвячено праці низки сучасних провідних українських науковців, серед яких Залєвська-Шишак А., Кушнір С., Бондар О., Галушкіна Т., Боковикова Ю. та інші. Однак, вивчення даного питання, пошук та наукове обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення інституційної складової природоохоронної діяльності в Україні потребують подальшого опрацювання.

Постановка завдання. Метою статті є розробка рекомендацій щодо вдосконалення наяв-

ного стану інституційного забезпечення державного регулювання природоохоронної діяльності в Україні.

Виклад основного матеріалу. Залєвська-Шишак А. у своїй науковій праці зазначає, що державне регулювання охорони довкілля в Україні реалізується шляхом впровадження комплексу заходів правового, адміністративного та економічного характеру, що формують екологічну політику держави. Саме це і обумовлює важелі державного регулювання природоохоронної діяльності [1, с. 48].

Об'єктом державного регулювання природоохоронної діяльності в Україні виступає наявний стан навколишнього середовища, існуючі природні ресурси та шляхи їх використання у життєдіяльності населення, а також процеси їх поновлення.

На державному рівні окреслюються наступні функції публічного управління природоохоронною діяльністю [1, с. 50]:

– розроблення методологічного, нормативно-методичного та правового забезпечення;

– реалізація заходів з державної екологічної експертизи;

– розроблення економічного механізму щодо доцільного використання природних ресурсів;

– моніторинг природокористування та запобігання впливу негативних чинників на навколишнього середовища, зокрема забруднення;

– державна політика щодо зон надзвичайних екологічних ситуацій;

– окреслення допустимих середніх значень якісного стану природних ресурсів;

– формування та розподіл щодо використання державних позабюджетних фондів природоохоронної діяльності;

– моніторинг використання природних ресурсів державного значення;

– державний контроль за дотриманням законодавства охорони навколишнього природного середовища у розрізі ядерної та радіаційної безпеки;

– налагодження взаємодії з іншими органами влади щодо виконання окремих вимог природоохоронного законодавства;

– впровадження науково-технічної складової стосовно питання охорони та раціонального використання природних ресурсів;

– реалізація державної політики щодо збереження біорізноманіття;

– дотримання екологічної безпеки як частини національної безпеки України;

– впровадження та виконання завдань міжнародних угод та підтримка міжнародних відносин у сфері охорони довкілля;

– запровадження та підтримка єдиної державної екологічної політики та формування державних рішень з урахуванням реальної екологічної інформації (організація моніторингу забруднень та поновлення природних ресурсів, впровадження інформаційних технологій, прогнозування);

– екологічна освіта для населення.

Державне регулювання природоохоронної діяльності відповідає таким основоположним принципам екологічної безпеки, як [1, с. 47]:

– відповідність критеріям екологічної безпеки при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності;

– забезпечення державою екологічно безпечного середовища для свого населення;

– дотримання превентивних заходів з охорони навколишнього природного середовища;

– створення умов для екологізації виробництва шляхом впровадження інновацій з метою вирішення питань охорони довкілля;

– охорона природних об'єктів і комплексів;

– науково досліджене рішення поєднання екологічних, економічних та соціальних інтересів суспільства, окреслення впливу та змісту господарської діяльності на природне середовище;

– підвищення рівня відповідальності за негативний вплив на довкілля;

– розвиток міжнародної співпраці у сфері природоохоронної діяльності.

Процес інституційного забезпечення державного регулювання природоохоронної діяльності в Україні має свої специфічні складові, а їхній набір ресурсів та структура залежать від рівня формування та виду діяльності, що створює так звану систему взаємопов'язаних елементів. Таке окреслення складових інституційного забезпечення державного регулювання природоохоронної діяльності сприяє визначенню критеріїв оптимізації його структури, забезпечує цілісність та збалансованість даної системи, а також сприяє формуванню підґрунтя для організації ефективного інноваційного розвитку такого інституційного регулювання. Згадана система представлена на рисунку 1.

З рисунку 1 ми спостерігаємо, що формування досліджуваного інституційного забезпечення відбувається під впливом національної ресурсної бази та міжнародного досвіду.

Під «національною ресурсною базою» слід розуміти наявний стан державного регулювання

Рис. 1. Основні елементи структури інституційного забезпечення державного регулювання природоохоронної діяльності [2, с. 50]

природоохоронної діяльності та безпосередньо стан екології країни, чинне нормативно-правові акти, що регулюють дане питання, реалізовані заходи та сформовані оперативні та стратегічні плани з екологічного питання.

«Міжнародний досвід» в описаній структурі представляє будь-які кращі практики країн-партнерів, що були реалізовані на їхній території, та які мають сенс і можливість запровадження на території України, при умові наявності всіх необхідних для реалізації критеріїв.

Безпосередньо інституційне забезпечення державного регулювання природоохоронної діяльності включає в себе чотири складові, а саме: фінансові ресурси, виробничий потенціал, кадрова складова та науково-технічна підтримка.

До фінансових ресурсів можемо віднести реалізовані та заплановані витрати державного бюджету на реалізацію проєктів екологічної сфери, інвестиційну привабливість державних проєктів щодо природоохоронної діяльності для донорів тощо.

Виробничий потенціал являє собою можливість відтворення та примноження природних виробничих ресурсів через реалізацію відповідних екологічних завдань державного сектору.

До кадрової складової згаданої структури слід відносити кадрове забезпечення державного регулювання з питань екології, можливість підвищення їхньої кваліфікації та створення умов для ефективного управління природоохоронної діяльності.

Науково-технічна підтримка включає впровадження інноваційних підходів державного регулювання до вирішення завдань природоохоронної діяльності, дослідження та проведення аналізу для подальшого врахування у реалізації завдань публічного сектору з питань екології з метою отримання максимальних результатів при мінімальних ризиках та витратах.

Окремо слід відмітити, що органи державного управління, що формують досліджуване інституційне забезпечення та належать до сфери охорони навколишнього середовища, також складаються у відповідну систему. Відтак Ткачов А. у своїх магістерських напрацюваннях поділяє органи державної влади у сфері екології на органи загальної та спеціальної компетенції та громадське управління (рис. 2).

Як ми бачимо з рисунку 2 в Україна діє досить розгалужена система інституцій, до функцій яких належать запровадження або реалізація політики у сфері екології, зокрема з питань охорони навколишнього природного середовища. Малишко М. у своєму авторському підручнику зазначає, що це юридично самостійні державні, самоврядні й громадські інституції, до повноважень яких віднесено функції організаційно-розпорядчого, координаційно-консультативного, організаційно-експертного та контрольного характеру у сфері забезпечення екологічної безпеки та природоохоронної діяльності. [4, с. 130–131].

Зокрема, Боковикова Ю. у своїй праці дійшла висновку, що слабкими ланками, що заважають підвищенню рівня ефективності реалізації даного виду державного регулювання, є недосконаліть механізмів державного управління та знижений рівень відповідальності перед суспільством і країною у питанні екології. Інституційні механізми не можуть реалізуватися без кадрових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Тобто, існує необхідність більш чіткого визначення, які державні органи відповідальні за реалізацію завдань природоохоронної діяльності в Україні за окремими напрямами та з урахуванням збройної агресії з боку російської федерації, можливих та вже наявних загроз і ризиків [5, с. 52].

Відповідно до ч. 1 ст. 16 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» «управління охороною навколишнього природ-

Рис. 2. Органи державної влади у сфері природоохоронної діяльності України

Джерело: складено автором на основі [3, с. 43].

ного середовища полягає у здійсненні в цій галузі функцій спостереження, дослідження, стратегічної екологічної оцінки, оцінки впливу на довкілля, контролю, прогнозування, програмування, інформування та іншої виконавчо розпорядчої діяльності», а згідно з ч. 5 цієї статті закону «метою управління в галузі охорони навколишнього природного середовища є реалізація законодавства, контроль за додержанням вимог екологічної безпеки, забезпечення проведення ефективних і комплексних заходів щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання природних ресурсів, досягнення узгодженості дій державних і громадських органів у галузі охорони навколишнього природного середовища» [6].

Державне регулювання природоохоронної діяльності в Україні, тобто виконання окремих завдань інституціями, що представлені на рисунку 2, виступає комплекс заходів, що націлені на підвищення ефективності системи природокористування та мінімізацію негативних чинників впливу на навколишнє природне середовище і реалізується здебільшого через використання інструментів впливу економічного та адміністративно-правового характеру, що регулюється чинним українським законодавством.

В Основних засадах (стратегії) державної екологічної політики України на період до 2030 року, затверджених Законом України від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII, серед ключових екологічних проблем нашої держави виокремлюють «неефективну систему державного управління у сфері охорони навколишнього природного середовища та регулювання використання природних ресурсів, зокрема неузгодженість дій центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, незадовільний стан системи державного моніторингу навколишнього природного середовища» [7].

Бондар О. та Галушкіна Т. у своїй монографії дійшли висновку, що вдосконалення державного регулювання природоохоронної діяльності, що забезпечить можливість впровадження науково доведених обмежень на використання природних ресурсів і мінімізацію забруднення довкілля є можливим через впровадження інтегрованого методу щодо регулювання забруднення навколишнього природного середовища відповідно до Директиви 2010/75/ЄС про промислове забруднення (комплексне запобігання і контроль за забрудненнями) [8].

Основним нормативно-правовим актом у сфері природоохоронної діяльності на території нашої держави є Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». Саме цим Законом регулюються основні завдання щодо природокористування та відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, попередження та усунення наслідків від негативного впливу на екологічну сферу, визначаються функції та відносини між різними суб'єктами щодо природоохоронної сфери, окреслюються ключові правові, економічні та соціальні базиси стосовно організації природоохоронної діяльності. Також слід виокремити інші нормативно-правові акти,

що регулюють різні аспекти екології та природокористування, серед яких:

– Закон України «Про природно-заповідний фонд України»: визначає принципи створення, охорони та використання територій та об'єктів природно-заповідного фонду;

– Водний кодекс України: визначає правовий режим водокористування, а також охорону водних ресурсів;

– Лісовий кодекс України: регулює питання та відносини, пов'язані з лісовими ресурсами;

– Закон України «Про охорону атмосферного повітря»: регулює питання якості повітря та боротьби зі забрудненням;

– Закон України «Про тваринний світ»: визначає принципи охорони та використання ресурсів тваринного світу;

– Закон України «Про рослинний світ»: визначає принципи охорони та використання ресурсів рослинного світу.

Крім того, в Україні розроблено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2021 р. № 1363-р. Дана Стратегія впроваджена з метою підвищення рівня екологічної безпеки, мінімізації впливів та наслідків зміни клімату на території України [9].

В умовах воєнного стану, в яких зараз перебуває Україна, внаслідок військової агресії зі сторони російської федерації, питання охорони навколишнього природного середовища постає надто гостро. Це пояснюється тим, що військові дії спричинюють надто високий негативний вплив для екології. Відбувається руйнація інфраструктури та природних об'єктів, забруднення атмосфери, водних ресурсів та грунтового покриття внаслідок використання небезпечних для екологічної сфери боєприпасів, мінування територій, лісові пожежі та забруднення водойм тощо. Такі екологічні проблеми, що з'являються через ведення бойових дій, в свою чергу, несуть серйозну загрозу здоров'ю та життю українського народу, втрату природних ресурсів і зменшення різновиду живої природи, унеможливлюючи її відновлення.

Саме тому існує попит на змістовне забезпечення державного регулювання у сфері екології, зокрема з питань запобігання негативного впливу на екологічну сферу та її відновлення внаслідок воєнних бойових дій. Важливим є саме практична складова реалізації завдань та заходів державного регулювання природоохоронної діяльності та оперативність дій для мінімізації шкоди екологічного фону України.

У зв'язку з цим було внесено ряд змін до різних нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері екології та природоохоронної діяльності, звернувши увагу саме на особливості періоду дії воєнного стану на території України, а також з урахуванням майбутнього періоду післявоєнного відновлення.

Зокрема, Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» затверджено зміни щодо 12 нормативно-правових актів, а Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо збереження лісів» - щодо 9 нормативно-правових актів. У загальному, такі зміни відбулися з метою затвердження спрощення процедур проведення відновлювальних робіт з ліквідації наслідків бойових дій протягом дії воєнного стану та на період відбудови після завершення воєнних дій [10].

Висновки. Дослідивши питання за темою нашої наукової статті, варто відмітити, що інституційне забезпечення державного регулювання природоохоронної діяльності в Україні має досить розвинену систему, однак потребує подальшого вдосконалення. Проведене дослідження дозволило нам окреслити обов'язкові складові інституційного забезпечення державного регулювання у сфері екології та визначити рекомендації для кожної складової, впровадження яких слугуватиме зміцненню інституційного забезпечення державної екологічної політики:

1) кількість і якість наявних ресурсів: існує необхідність проведення моніторингу наявних основних фондів, кадрових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів та доцільність їх використання для реалізації окремих заходів;

2) рівень компетентності кадрових ресурсів та чинна організаційна структура: існує потреба у регулярному підвищенню кваліфікації кадрів органів влади, що реалізують державну екологічну політику, зокрема для підвищення загального рівня відповідальності перед суспільством і країною у сфері екології, а також своєчасному перегляді організаційної структури – доцільності функціонування окремих інституцій відповідно до викликів сучасності;

3) інноваційні, інформаційні та додаткові фінансові можливості: існує потреба у пошуку та впровадженні інноваційних рішень задля оптимізації процесів інституційного забезпечення державного регулювання у сфері екології, зміцненні інформаційної бази та залученні додаткових коштів, зокрема через співпрацю з міжнародними донорами.

Систематичний перегляд та удосконалення окремих складових інституційного забезпечення державного регулювання сфери екології, а також визначення його відповідності до екологічних та економічних можливостей держави, виступає важливою передумовою для формування змістовної інституційної бази державного регулювання природоохоронної діяльності, що безпосередньо впливатиме на процес подальшого екологічного післявоєнного відновлення України.

Список літератури:

1. Залєвська-Шишак А. Д. Основні напрями державного регулювання охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів в Україні. Економіка. 2014. Вип. 24. С. 46–54.URL: https://surl.li/lejpod (дата звернення: 27.05.2025).

2. Кушнір С. О. Інституційне забезпечення функціонування аграрного сектору України в контексті його інноваційного розвитку: теорія, методологія, практика [Електронний ресурс]: дис. … д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 / Львівський торговельно-економічний університет. – Львів, 2020. – 536 с. URL: https://surl.li/fbtoeq (дата звернення: 27.05.2025).

3. Ткачов А. Б. Державне управління у галузі природокористування, охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки [Електронний ресурс]: дип. робота магістра / Університет митної справи та фінансів. – Дніпро, 2024. – 100 с. URL: https://surl.li/dxhjbi (дата звернення: 27.05.2025).

4. Малишко М. І. Екологічне право України: навч. посіб. Київ: Видавничий Дім «Юрид. книга», 2001. 389 с.

5. Боковикова Ю. В. Роль і місце ради національної безпеки і оборони серед суб'єктів забезпечення екологічної безпеки. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2023. № 2. С. 49–53. URL: https://surli.cc/fdncpt (дата звернення: 27.05.2025).

6. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text (дата звернення: 27.05.2025).

7. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-XIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text (дата звернення: 27.05.2025).

8. Бондар О. І., Галушкіна Т. П., Унгурян П. Я. «Зелена» економіка як підґрунтя екологізації місцевого розвитку : монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2018. 238 с..

9. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2021 № 1363-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 27.05.2025).

10. Яра О. С., Стасюк Н. А. Правові механізми захисту довкілля в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 2024, 3.86: с. 190–196. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/30-2.pdf (дата звернення: 27.05.2025).

Sokhatiuk L. M. INSTITUTIONAL SUPPORT OF STATE REGULATION OF ENVIRONMENTAL ACTIVITY IN UKRAINE

The article deals with the foundations of institutional support of state regulation in the field of ecology, namely the issue of environmental activity in the territory of Ukraine. Key functions, principles and other characteristics that the existing public administration system in the field of environmental protection is identified. The basic elements of institutional support of state regulation of environmental activity in Ukraine and public authorities, which are competence of the implementation of certain tasks of such direction, are summarized. The legal basis is analyzed, which forms the basis for the implementation of the state environmental policy on environmental protection. In particular, the current strategic documents on the implementation of state environmental policy in the territory of Ukraine are investigated, which provide for the introduction of mechanisms of environmental protection. The specificity and importance of realization of mechanisms of environmental activity in the conditions of martial law and in the period of hostilities as which are aimed at overcoming the negative consequences on the ecological background of the country are distinguished and substantiated. In this regard, the practice of simplifying a number of ecological referral procedures through the revision and approval of changes in the legislation of Ukraine during the period of martial law and for the period of post-war recovery. Conclusions and recommendations for improving the level of efficiency of realization of the tasks of state regulation of environmental activity in Ukraine and strengthening its institutional capacity were formed. It has been revealed that systematic monitoring and analysis of institutional support of state regulation of the field of environmental protection regarding consistency with the environmental and economic characteristics of Ukraine is a necessary prerequisite for improving the level of efficiency of implementation of the tasks of state environmental policy.

Key words: *state regulation, environmental activity, institutional support, state environmental policy, ecology.*

УДК 354 [378.4:364]
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/13

Тищук О. М.
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВИ: ОСОБЛИВОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена конкретизації місця та ролі якості вищої освіти в системі соціальної функції держави. Відповідна проблематика була розкрита через призму результатів аналізу змісту соціальних функцій держави та з'ясування особливостей їх взаємозв'язків з проблематикою якості вищої освіти. З метою визначення місця соціальних функцій серед інших напрямів діяльності держави було розглянуто категоріальний зміст феномену «функції держави» та виокремлено його квінтесенцію у межах найбільш поширених у науковому обігу тлумачень. Такий крок дозволив ідентифікувати не лише основні конструкти функцій держави, а й сформувати підґрунтя для розгляду наявних у науковому дискурсі підходів до їх класифікації. За результатами аналізу змісту класифікацій функцій держави було, по-перше, визначено фокус їх безпосередньої уваги (загально-адміністративний, загально-функціональний, загально-змістовний та загально-суспільний підходи), а по-друге – опрацьовано структуру соціальної сфери держави. Відповідна структура розкривається через сукупність взаємодіючих між собою інститутів, інституцій та дій, а також поєднаних у межах соціальної функції підсистем (підсистеми соціально-трудових відносин, освіти та науки, охорони здоров'я, соціального захисту та забезпечення, рекреаційних послуг та туризм, побутових послуг та громадського харчування, житлово-комунального господарства тощо). Визначено, що кожна з підсистем соціальної сфери держави має свій рівень зв'язків з проблематикою якості вищої освіти. Такий крок дозволив конкретизувати місце та роль якості вищої освіти в системі соціальної функції держави та з'ясувати той факт, що найбільш значущими підсистемами в контексті актуалізації зав'язків відповідних феноменів є підсистема освіти та науки, а також культурологічна підсистема.

Виокремлення культурологічної підсистеми на рівні однієї з основних детермінант якості вищої освіти обумовило необхідність конкретизації її змісту. Було визначено, що культурологічна підсистема актуалізує свої зв'язки з проблематикою якості вищої освіти через такі основні напрямки: соціальна антропологія (дослідження історії та практик функціонування суспільних інституцій); цінності та норми поведінки (якість цінностей, так само як й якість норм поведінки, є результатом освіти); якість ретрансляції та засвоєння культурної спадщини суспільством (якість вищої освіти стає умовою вірного розуміння змісту культурних здобутків та адекватного оцінювання їх значущості для подальшого розвитку); культурне середовище є одночасно як умовою розбудови архітектоніки суспільно-політичних та соціально-економічних відносин в державі, так й детермінантою гармонічного розвитку людини. Було доведено, що якість вищої освіти розглядається як умова для формалізації системи цінностей у правовому полі держави та їх актуалізації у суспільних нормах.

За результатами проведеного дослідження було: 1) визначено наявність прямих та опосередкованих зав'язків якості вищої освіти з окремими підсистемами соціальної сфери держави (пряма кореляція може бути розглянута через факт входження підсистем освіти та охорони здоров'я до соціальної сфери держави, адже обидві ці підсистеми апелюють до феномену якості вищої освіти у межах регламентуючих їх функціонування нормативно-правових документів; опосередкована кореляція між відповідними феноменами розкривається через призму підготовки фахівців з вищою освітою для кожної з підсистем соціальної сфери); 2) концептуалізовано наявність реверсних взаємодій між якістю вищої освіти та соціальною функцією держави (мультиплікатор таких реверсивних впливів, з одного боку, обумовлює діалектичний розвиток обох з учасників відповідної взаємодії, а з іншого – такий розвиток не є пропорційним за своїми силою та вектором); 3) вплив суб'єктів публічного управління на якість вищої освіти не лише може, а й повинен відбуватися через соціальну функцію держави. Таке наше твердження базується, з одного боку, на згаданому нами вище взаємозв'язку (реверсність

та мультиплікативність впливів), а з іншого – на сутності феномену якості (якість є соціальною нормою, а отже має свою частку обґрунтованості через зміст феномену соціальної функції держави).

Ключові слова: *функції держави; класифікація функцій держави; якість освіти; якість вищої освіти; публічна політика у сфері забезпечення якості вищої освіти; система соціальних функцій держави; культурологічна підсистема суспільства.*

Постановка проблеми. Проблематика ідентифікації якості вищої освіти на рівні однієї з ключових детермінант суспільного розвитку може бути розкрита як через призму затверджених резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 року № 70/1 глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року. Відповідні норми цього програмного документу були адаптовані для України у межах Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» та набули своєї інституалізації в Указі Президента України від 30.09.2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Серед визначених Цілей Сталого розвитку питання якості освіти позиціонує на рівні однієї з сімнадцяти цілей (ціль №4 «Якісна освіта»). Окремі із завдань та індикаторів цієї цілі, не дивлячись на її умовно вузьке галузеве спрямування (система освіти), апелюють до відмінних від сфери вищої освіти напрямів. Наприклад, завдання 4.1. – «Забезпечити доступність якісної шкільної освіти для всіх дітей та підлітків», завдання 4.2. – «Забезпечити доступність якісного дошкільного розвитку для всіх дітей», завдання 4.3. – «Забезпечити доступність професійної освіти», за напрямом «забезпечити доступність», апелюють до соціальної сфери суспільства. У свою чергу, завдання 4.7. – «Створити у школах сучасні умови навчання, включаючи інклюзивне, на основі інноваційних підходів» також може бути розглянуто через призму соціальної сфери, а саме через той його фокус, який зосереджено на «створенні умов» [29]. Нагадаємо, що соціальна сфера суспільства зосереджена на забезпеченні рівних стартових можливостей для всіх громадян за кожним з напрямів соціально-економічної, суспільно-політичної та культурно-духовної активностей. Отже, поєднання виокремлених нами за результатами аналізу змісту Цілей сталого розвитку концептів, а саме – «забезпечити доступність» та «створити умови», з проблематикою соціальної функції держави є цілком логічним та своєчасним за часом актуалізації кроком. Така актуальність може бути пояснена через призму, з одного боку, завдань Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року (забезпечення всеохоплюючої та справедливої якісної освіти; забезпечення рівних прав і можливостей; забезпечення рівних можливості доступу до освіти тощо) [26], а з іншого – норм державних соціальних стандартів та державних соціальних норм (забезпечення освітніми та соціально-культурними послугами; віднесення послуг ЗВО до державних соціальних нормативів; надання гарантованих обсягів у сфері освіти тощо) [23].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика соціальної функції держави, у тому чи іншому контексті свого складного та багатогранного змісту, набула свого розвитку у роботах таких вчених як: С.М. Бондаренко та Н.В. Бугас (доведено можливість сприйняття соціальної політики держави на рівні підґрунтя для забезпечення соціального розвитку); О.О. Калініченко (розглянуто структуру та значення соціальної сфери суспільства; конкретизовано зміст кожного з різновидів соціальної сфери); Г.В. Кравець (конкретизовано виклики та перспективи розвитку соціальних функцій держави в сучасних умовах; досліджено вплив глобалізації на виконання державою своїх соціальних функцій); Е.М. Лібанова (обґрунтовано перспективи трансформації соціальної сфери України); Г.В. Назарова та С.Ю. Гончарова (обґрунтовано теоретично-практичні аспекти розвитку соціальної сфери в сучасній економіці); І.М. Новак (розглянуто зміст концептуальних підходів щодо напрямів та моделей розбудови соціальної держави в Україні); Л.В. Синяєва, І.С. Верховод, А.В. Ярчук (проаналізовано стан та визначено перспективи подальшого розвитку соціальної сфери в Україні); Л.Й. Ситар та Р.М. Скриньковськи (визначено кількість та проаналізовано стан об'єктів соціальної інфраструктури України; проведено аналіз обсягів фінансування соціальної сфери) та інші дослідники. Неабиякий внесок у дослідженні соціальних функцій держави через призму проблематики публічного управління було здійснено: Голубчуком В.С. (проведено аналіз західноєвропейського досвіду формування та реалізації соціальної політики держави; визначено особливості публічне управління соціальним розвитком на основі підвищення якості життя); О.А. Дєгтярем (досліджено особливості розвитку соціальної сфери в умовах становлення інноваційної економіки; обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів розбу-

дови системи управління соціальною сферою); І.І. Колосовською (обґрунтовано домінування соціальних детермінант у функціонуванні та розвитку системи публічного управління); Т.А. Крушельницькою та М.Ф. Івашовим (узагальнено світові тенденції та визначено національні суперечності в розбудові державної соціально-економічної політики); А.П. Лелеченкою (з'ясовано напрями впливу публічного управління на соціальний складник регіональної політики); А.В. Озаровською (розглянуто особливості формування та реалізації соціальної політики як складової соціального управління); Б.М. Цимбалом (актуалізовано проблематику публічного управління безпекою особистості крізь призму соціального захисту та соціальної безпеки) та багатьма іншими вченими. Слід звернути увагу на той факт, що всі згадані нами вище наукові доробки, були зосереджені на проблематиці соціальної функції держави в цілому, тобто без її так званого прив'язування до окремих її складових або детермінант. Наприклад, проблематика управління у сфері вищої освіти та забезпечення її якості, не дивлячись на неабияку свою значущість для розвитку соціальної складової суспільства, а відповідно й для публічного управління в цілому, не набули свого достатнього розвитку у межах вітчизняного наукового дискурсу. Традиційно склалося що питання публічного управління системою вищої освіти, так само як й питання забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО, позиціонують на рівні відносно самостійних фокусів дослідницької уваги. Відповідні питання знайшли своє відображення у роботах: М.А. Ажажи (досліджено проблематику державного регулювання модернізації сфери вищої освіти України в умовах глобалізацій них впливів) [1]; І.С. Буки (з'ясовано потенціали методу опитування студентів для розбудови системи державного контролю за якістю надання освітніх послуг закладами вищої освіти) [16]; Л.М. Грень (проаналізовано переваги та недоліки здобуття дистанційної форми здобуття вищої освіти через призму експертних оцінок студентів) [21]; С.М. Домбровської (обґрунтовано місце та роль рейтенгування науково-педагогічних працівників в системі державного управління якостю вищої освіти) [17]; Г.В. Коваль (розкрито суть публічного управління сферою освіти та ідентифіковано основні проблеми державного управління забезпеченням якості вищої освіти) [5]; С.А. Мороз (розглянуто зміст та особливості використання правового механізму державного управління якістю підготовки фахівців на науковому рівні вищої освіти) [18]; В.М. Мороза (детерміновано залежність розвитку трудового потенціалу держави від рівня освіченості населення) [15]; І.М. Сікорської (обґрунтовано напрями удосконалення змісту та практики використання механізмів державного управління вищою освітою в умовах європейської інтеграції України) [24]; С.О. Шевченка (визначено сутність і структуру державно-громадського механізму управління якістю вищої освіти та обґрунтовано напрями його впровадження в систему державного управління сферою вищою освітою) [30], а також інших вчених.

Не дивлячись на значну увагу дослідників до проблематики соціальних функцій держави та питань публічного управління забезпеченням якості вищої освіти, ці питання не набули достатнього розвитку у межах своєї діалектичної єдності. Переважна більшість відповідних наукових пошуків була виконана у межах одного зі згаданих вище напрямів організації досліджень, що у кінцевому випадку, обумовило не лише змістовно-практичне розмежування соціальної сфери суспільства та якості вищої освіти, а й недооцінювання їх системно поєднаного (синергетичного) потенціалу для подальшого суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку держави.

Постановка завдання. Метою проведення викладеного у межах цієї публікації дослідження є конкретизація місця та ролі якості вищої освіти в системі соціальної функції держави. Для досягнення цієї мети було передбачено проведення аналізу змісту та з'ясування особливостей актуалізації системи соціальних функцій держави, а також визначення її взаємозв'язків з проблематикою якості вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Проблематика реалізації державою своїх соціальних функцій, з огляду на свою неабияку значущість для забезпечення суспільно-політичного та соціально-гуманітарного розвитку України, постійно перебуває у межах наукових пошуків вітчизняних вчених. Перед тим як зосередитись на аналізі змісту соціальної функції держави, вважаємо за доцільне конкретизувати категоріальний зміст феномену «функції держави» та тим самим ідентифікувати місце соціальної функції серед інших напрямів діяльності держави. Підходи до тлумачення змісту вище згаданої категорії наведені у таблиці 1.

Включені до таблиці 1 визначення дефініції «функції держави» є достатньо типовими за своїм змістом, адже майже кожне з тлумачень апелює до проблематики «напрямів» або «ролі». На нашу думку, зведення процесу розкриття змісту

Таблиця 1

Підходи до визначення категоріального змісту дефініції «функції держави»

№ з/п	Автор визначення	Тлумачення змісту (визначення)	Квінтесенція змісту визначення
1	Дубинський І.Ю.	функції держави – це основні напрями її діяльності, що залежать від об'єктивних потреб спільних відносин людей у вирішенні загальних справ, змістове наповнення яких скероване історичним напрямом суспільства [3, с. 8]	обумовлені об'єктивними потребами напрями діяльності
2	Коломоєць О.В.	під функціями держави розуміють конкретизовані, інституційно та нормативно оформлені напрями реалізації діяльності держави в ключових сферах життя суспільства [6, с. 43]	напрями реалізації діяльності держави в ключових сферах життя суспільств
3	Марущак О.А.	функції держави – основні напрями діяльності держави, які виражають її сутність і соціальне призначення, покликані реалізовувати управління суспільством і поставлені перед нею цілі та задачі [12, с. 20]	основні напрями діяльності держави
4	Марчук Р.П.	функції держави – роль, яку вони виконують щодо суспільства у властивих їй формах і притаманними їй методами; основні напрями і види її діяльності, обумовлені її завданнями і цілями і такі, що характеризують її сутність та соціальне призначення в суспільстві [13]	роль, яку вона виконує щодо суспільства
5	Наливайко Л.Р.	головні, взаємопов'язані, об'єктивно необхідні напрями та види її діяльності, що спрямовані на реалізацію завдань, досягнення відповідної мети в конкретних формах, за допомогою спеціальних методів і виражають сутність, соціальне призначення держави, роль та місце в суспільстві на конкретному етапі розвитку. За змістом функції держави – це сукупність однорідних напрямів її діяльності, що характеризуються внутрішньою єдністю та суттєвою відмінністю їх від інших напрямів. За формою функції держави – це сукупність основних видів державної діяльності [28, с. 523]	об'єктивно необхідні напрями та види діяльності держави
6	Ткаченко І.М.	функції держави – це основні, соціально значущі напрямки її діяльності, зумовлені об'єктивними потребами суспільного розвитку, є засобами виконання внутрішніх і зовнішніх завдань, в яких виражаються і конкретизуються сутність держави як складної соціальної системи [27, с. 104]	основні, соціально значущі напрямки діяльності держави

ції дефініції до цих двох складових є достатньо дискусійним, адже категорія «функцій», у так званому чистому вигляді, розкривається через: процеси (фізіологія); правило або змінна залежність (математика); виконання або звершення (етимологія); здійснення або діяльність (лінгвістика); різновид діяльності або сукупність особливих дій та операцій (управління та менеджмент); напрями впливу або призначення (право); внесок (соціологія); зовнішній прояв властивостей об'єкта (філософія); обов'язок або коло діяльності (загальне розуміння) тощо. Таке різноманіття фокусів уваги щодо актуалізації змісту феномену «функції» дозволяє вести мову про відсутність єдиного підходу у розумінні його сутності. Разом з тим, ми погоджуємося з С.В. Кухтиком, який узагальнюючи думки вітчизняних вчених щодо тлумачення феномену «функції» дістався висновку про те, що переважна більшість дослідників «так чи інакше пов'язують поняття функцій з діяльністю» [8, с. 52] (у нашому випадку – з діяльністю держави).

З огляду на той факт, що з'ясування змісту відповідної категорії дещо виходе за межи обраного нами фокусу наукової уваги, вважаємо за доцільне обмежитись найбільш універсальним за сферою свого застосування визначенням дефініції «функції держави». У якості такого визначення, на нашу думку, може бути використане опрацьоване О.Ф. Скакун тлумачення, а саме – подання функції держави через єдність змісту, форм і методів здійснення державної політики у певній сфері забезпечення безпеки суспільства [25, с. 133]. Отже, у межах нашого дослідження ми сприйматимемо функції держави через такі основні конструкти (характеристики або детермінанти змісту): функції держави конкретизуються через основні її цілі, та як похідні від них – напрями діяльності органів публічного управління; функції держави актуалізуються за напрямом «згори до низу» та

вектором «від теорії до практики» (тут ми маємо на увазі той факт, що на центральному (вищому) рівні відбувається формування державної політики (теорія), а на рівні місцевих державних адміністрацій здійснюються практичні заходи щодо її реалізації (практика)); функції держави є відносно усталеними за своїм змістом (зміст функцій майже не зазнає змін) та стійкими до актуальних викликів сьогодення (та чи інша функція держави, в залежності до конкретної ситуації та (або) етапу розвитку держави, може набувати своєї більшої або меншої значущості але ніколи не зникає у повному обсязі); функції держави є похідними від потреб (запитів) суспільства (функції держави актуалізуються очікуваннями (потребами, запитами тощо) суспільства та конкретизуються у цілях та завданнях держави); функції держави розкривають її сутність та обумовлюють (програмують) її подальший розвиток; реалізація функцій держави відбувається через використання суб'єктами публічного управління загальних та спеціальних механізмів впливу, наприклад – механізмів публічного управління (розкриття змісту функцій держави через призму використання нею тих чи інших механізмів публічного управління передбачає конкретизацію: мети та завдань; системи та структури органів публічного управління; важелів, методів та інструментів впливу; системи норм та правил; ресурсів та їх джерел) [19, 20]. Сформульовані конструкти (характеристики або детермінанти змісту) категорії «функції держави» будуть нами використані нижче для конкретизації місця та ролі якості вищої освіти в системі соціальної функції держави.

З'ясувавши категоріальний зміст дефініції «функції держави» вважаємо за доцільне навести декілька підходів до їх класифікації. Такий крок є достатньо важливим, адже розгляд обраної нами для дослідження проблематики якості вищої освіти через призму соціальної функції держави повинен враховувати її системні взаємозв'язки з іншими напрямами діяльності держави. Підходи до класифікації функцій держави подані у таблиці 2.

Наведені у таблиці 2 визначення не вичерпують існуючих у вітчизняному науковому дискурсі підходів до класифікації функцій держави. Переважна більшість дослідників, аналіз думки яких щодо класифікації функцій держави ми залишили по за межами цієї публікації, є прихильниками загально-змістовного та загально-суспільного підходів. Конкретизовані у межах цих підходів напрями діяльності держави дозволяють нам вести мову про ідентифікацію проблематики якості вищої освіти у межах тієї чи іншої функції. З одного боку, питання забезпечення якості

Таблиця 2

Підходи до класифікації функцій держави

№ з/п	Автор класифікації	Класифікація	Особливості класифікації
1	**2**	**3**	**4**
1	Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г.	різновиди функцій: 1) цільова функція (визначення цілей та задач управлінського впливу, а також його програмування); 2) спрямівна і координаційна функції (вибір шляхів досягнення цілей, а також розподіл повноважень); 3) стимуляційна функція (спонукання та заохочення); 4) контрольна функція (забезпечення дотримання норм та правил); 5) захисна або безпекова (правоохоронна) [4]	загально-адміністративний підхід (фокус уваги на адміністративній складовій змісту функцій)
2	Котюк В.О.	функції можуть бути класифіковані залежно від: 1) поділу влади (законодавчі, виконавчо-розпорядчі, судові й контрольно-наглядові органи); 2) їх ролі в суспільстві (основні й другорядні); 3) сфери впливу і здійснення (внутрішні і зовнішні); 4) суспільного життя (економічні, політичні, соціальні, гуманітарні, екологічні, ідеологічні); 5) терміну виконання (постійні і тимчасові) [7]	загально-функціональний підхід (фокус уваги на типологізації функцій)
3	Латишева В.В., Чістякова І.М., Моісеєва Т.М.	різновиди функцій: 1) економічна, (забезпечення ефективного функціонування економічної підсистеми суспільства); 2) політична або безпекова (спрямована на забезпечення суспільно-політичної злагоди, державної безпеки та охороні суверенітету); 3) соціальна (задоволення соціальних потреб населення та підтримання необхідного рівня життя); 4) ідеологічна (підтримка ідеології, організація функціонування інститутів освіти, науки та культури); 5) екологічна, (охорона навколишнього середовища) [11]	загально-змістовний підхід (фокус уваги на змісті та (або) спрямуванні діяльності)

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
4	Марчук Р.П.	за сферами суспільного життя розрізняють функції держави поділяються на: гуманітарні (забезпечення, охорона та захист основних прав людини; охорона природного середовища; соціальне забезпечення тощо), економічні (створення умов для розвитку виробництва, організація та стимулювання наукових досліджень) та політичні (створення демократичних умов, інститутів для вільного виявлення і врахування інтересів різних соціальних груп суспільства; забезпечення умов для збереження і розвитку національної самобутності націй; охорона і захист державно-конституційного ладу; законності та правопорядку) [13]	загально-змістовний підхід (фокус уваги на змісті та (або) спрямуванні діяльності)
5	Машков А.Д.	різновиди функцій держави за сферами суспільного буття: економічна функція (розробка та реалізація стратегічних напрямів розвитку економіки; фінансовий контроль; взаємодія з іншими державами у сфері економіки тощо); політична функція (регулювання сфери політичних відносин; забезпечення реалізації принципів керування суспільством; взаємодія з іншими державами з метою врегулювання взаємовідносин тощо); соціальна функція (забезпечення соціального захисту; надання доступу до певного мінімуму соціальних благ; фінансування охорони здоров'я, культурних заходів, освіти, а також розвиток відповідних інститутів; будівництво житла; розвиток інфраструктури); функція охорони правопорядку (підтримання режиму суспільного правопорядку; встановленням принципів тощо); природоохоронна (екологічна) функція (формування безпечного природного середовища існування людини; захист навколишнього середовища та його відновлення тощо); культурно-просвітницька функція (поширенні знань, освіти; створення, підтримка та розвиток культурних і наукових зв'язків тощо); інформаційна функція (поширення інформації всередині суспільства; формування інформаційної системи тощо) [14]	загально-суспільний підхід (фокус уваги на сфери суспільного буття)
6	Опришко В.Ф., Шульженко Ф.П., Шимон С.І.	внутрішні функції держави: політична (розробка політичної стратегії і тактики розвитку громадянського суспільства, його модернізації); економічна (регулюючий вплив на економічну сферу; забезпечення функціонування всіх форм власності; обмеження монополізму і розвиток конкуренції; захист прав споживачів; здійснення контролю за експортом та імпортом); бюджетна і фінансового контролю; правоохоронна (забезпечення державного і суспільного ладу, народовладдя, охорона законності і правового порядку, прав і свобод людини і громадянина); екологічна (вжиття заходів щодо захисту навколишнього природного середовища і природних ресурсів); інформаційно-комунікативна (забезпечення функціонування систем зв'язку та інформатизації, демократичних умов діяльності електронних і друкованих засобів масової інформації); культурна (розвиток освіти, науки, культури; забезпечення та охорона культурної спадщини; сприяння розвитку народної творчості, самобутності народів); соціальна (забезпечення системи соціальної безпеки; забезпечення рівних можливостей для громадян щодо забезпечення свого добробуту; розробка та забезпечення реалізації соціальних програм щодо вирівнювання соціальної нерівності, подолання безробіття). зовнішні функції держави: захист суверенітету; інтеграція в міжнародну спільноту самодостатніх демократичних держав; зовнішньоекономічна діяльність; г) дипломатична, співпраця з іншими державами; міжнародне співробітництво з питань охорони довкілля; боротьба з міжнародним тероризмом, «відмиванням» коштів, здобутих злочинним шляхом, наркобізнесом, торгівлею людьми і нелегальною міграцією [22]	загально-змістовний підхід (фокус уваги на змісті та (або) спрямуванні діяльності)

вищої освіти є розпорошеними за кожним з цих напрямів (наприклад, у межах загально-адміністративного підходу проблематика якості вищої освіти актуалізується через готовність суб'єкта управління до: визначення цілей ти постановки задач; розподілу повноважень та координації зусиль; розбудови систем мотивації та контролю), але найбільш повного свого розкриття вони набувають, на нашу думку, у межах соціальної та (або) культурної функції держави. З огляду на фокус нашої уваги (обраний предмет дослідження), вважаємо за доцільне зосередитись на розгляді першої із згаданих функцій.

На переконання О.О. Калініченко соціальна сфера – «це сукупність галузей і видів діяльності, підприємств, фірм, закладів та установ, які мають забезпечити задоволення потреб людей у матеріальних благах, послугах, відтворенні роду, створити умови для співіснування і співпраці людей у суспільстві згідно з відпрацьованими законами і правилами з метою створення мегаполісів, розвитку масових комунікацій, зміцнення держави».

Схоже за своїм змістом тлумачення ми можемо зустріти у В.І. Куценко та Я.В. Остафійчука, які розглядають соціальну сферу держави через призму спрямованої на задоволення потреб суспільства діяльності [9, с. 340]. Схожість змісту цих тлумачень є достатньо умовною, адже у наданому О.О. Калініченко визначенні фокус уваги зосереджено на «сукупності галузей і видів діяльності», в той час як визначення В.І. Куценко та Я.В. Остафійчука розбудовується навколо безпосередньо самої діяльності. Більш універсальне за своїм змістом визначення соціальної сфери було сформульоване у Великому тлумачному словнику сучасної української мови, а саме – «сукупність галузей, підприємств, організацій, які безпосередньо пов'язані і визначають спосіб і рівень життя людей, їх добробут, споживання (освіта, культура, охорона здоров'я тощо)» [2, с. 1360]. Цінність цього тлумачення саме для нашого дослідження полягає у конкретизації складових соціальної функції. Безумовно, наданий авторами визначення перелік складових соціальної функції не є вичерпаним, а отже залишає місце для його обговорення та доповнення. Наприклад, Л.О. Лазутіна, розглядаючи економічну сутність категорії соціальної сфери, звертає увагу на доцільність подання її змісту через призму двох пов'язаних між собою груп напрямів соціальної діяльності держави, а саме: група тих напрямів, які забезпечують (сприяють) наповнення бюджету («громадське харчування, побутове обслуговування, житлово-комунальне господарство, туризм, доходні об'єкти рекреаційного комплексу») та група напрямів, реалізація функцій держави за якими потребує фінансування («охорона здоров'я, освіта, наука, культура і спорт, об'єкти рекреаційного комплексу») [10]. Достатньо цікавим у наведеному тлумаченні є наголос авторки не лише на напрямах реалізації соціальної функції держави (охорона здоров'я, освіта, наука, культура), іншими словами на інституціях, а й на функціональних організаціях або інститутах (об'єкти рекреаційного комплексу). Отже, до визначених у словнику сучасної української мов напрямів актуалізації соціальної функції держави (освіта, культура, охорона здоров'я) можемо додати ще й «науку, спорт та об'єкти рекреаційного комплексу». Більш розгорнута характеристика соціальної сфери держави подана на рисунку 1.

Приймаючи до уваги візуалізовану на рисунку 1 загальну структуру соціальної сфери держави спробуємо визначити місце та роль феномену якості вищої освіти у її межах. По-перше, кожна з підсистем соціальної сфери має опосередкований зв'язок з проблематикою якості вищої освіти. Такий зв'язок актуалізується через призму процедур підготовки фахівців з вищою освітою для кадрового забезпечення того чи іншого різновиду професійної діяльності (тут ми апелюємо до участі системи вищої освіти у формуванні кадрового потенціалу кожної зі згаданих у рисунку 1 підсистем). По-друге, якість вищої освіти має так зване пряме відношення до підсистеми освіти та науки, а також до культурологічної підсистеми. Таке наше припущення може бути підтверджено тим фактом, що так звані базові по відношенню інституту освіти закони України (наприклад, Закон «Про вищу освіту», Закон України «Про фахову передвищу освіту» тощо) містять норми щодо забезпечення якості вищої освіти. Зв'язок культурологічної підсистеми з феноменом якості вищої освіти є більш складним за своїм змістом та потребує додаткового обґрунтування. Таке обґрунтування заслуговує на окремий напрям наукового пошуку, а отже у межах цієї публікації ми зосередимось лише на більш загальних складових цього питання.

У межах наукової літератури культурологічна підсистема суспільства зазвичай розглядається через призму змісту філософських, антропологічних та соціологічних концепцій (традиції, практики, релігія, мистецтво тощо), тобто через культурологічну парадигму. Наприклад:

– соціальна антропологія, як складова культурологічного дискурсу, зосереджена на дослі-

Рис. 1. Загальна структура категоріального змісту соціальної сфери держави

дженні історії та практик функціонування суспільних інституцій, серед яких неабиякої значущості набула інституція освіти (тут ми маємо так зване пряме апелювання до проблематики освіти);

– культура є складним за своїм змістом та структурою суспільно-історичним феноменом, функціональна спрямованість якого зазвичай подається через призму пізнавальної, світоглядної, комунікативної, оціночно-нормативної та інтегрованої функцій (кожна з цих функції може бути розглянута через призму не лише освіти у цілому, а й безпосередньо через її якість);

– цінності та норми поведінки, як продукти розвитку культурологічної парадигми суспільства, не можуть розглядатися у відриві від інституції освіти та феномену якості (якість цінностей, так само як й якість норм поведінки, є результатом освіти);

– якість ретрансляції та засвоєння культурної спадщини суспільством залежить від спроможності його представників не лише сприймати та розуміти здобутки минулого, а й використовувати їх потенціали у повсякденній діяльності (якість вищої освіти стає умовою вірного розуміння змісту культурних здобутків та адекватного оцінювання їх значущості для подальшого розвитку);

– культурне середовище, з одного боку, є однією з умов розбудови архітектоніки суспільно-політичних та соціально-економічних відносин в державі, а з іншого – є детермінантою гармонічного розвитку людини. Іншими словами, культура впливає на всі без виключення сфери життєдіяльності держави, суспільства та людини (якість вищої освіти розглядається як умова для формалізації системи цінностей у правовому полі держави та їх актуалізації у суспільних нормах).

Вище наданий перелік напрямів кореляції культурологічної підсистеми соціальної сфери держави не є вичерпаним та може бути розширеним за результатами додатково проведених наукових досліджень.

Культурна антропологія охоплює етнографію, що вивчає й описує специфіку окремих культур; етнологію як порівняльно-історичний аналіз культур; лінгвістику; археологію і теоретичну антропологію. У центрі проблем соціальної антропології перебувають історія і стан окремих інституційних форм суспільства – церкви, громадянського права, освіти та ін.

Висновки. Приймаючи до уваги вище наведене можемо сформулювати такі основні висновки.

По-перше, якість вищої освіти має пряме та опосередковане відношення до соціальної функції держави. Пряма кореляція може бути розглянута через факт входження підсистем освіти та охорони здоров'я до соціальної сфери держави. Обидві ці підсистеми апелюють до феномену якості вищої освіти у межах регламентуючих їх функціонування нормативно-правових документів. Опосередкована кореляція між відповідними феноменами розкривається через призму підготовки фахівців з вищою освітою для підсистем соціальної сфери (наприклад, якість підготовки фахівців для: системи охорони здоров'я; житлово-комунального господарства; системи соціального захисту; системи публічного управління тощо).

Така парадигма сприйняття місця та ролі якості вищої освіти в системі соціальної функції держави обумовлює залежність рівня ефективності функціонування останньої від якості підготовки фахівців з вищою освітою за відповідним напрямом професійної діяльності.

По-друге, зв'язок якості вищої освіти з соціальною функцією держави має ознаки так званого реверсного впливу. Тут ми маємо на увазі той факт, що вплив якості вищої освіти на соціальну сферу держави є настільки актуальним, наскільки актуальним є й вплив соціальної сфери держави на якість вищої освіти. Мультиплікатор таких реверсивних впливів обумовлює діалектичний розвиток обох з учасників відповідної взаємодії. Разом з тим, без проведення додаткових наукових пошуків ми не можемо стверджувати про існування будь-якої пропорційності між взаємовпливами. Іншими словами, потужність впливу одного з феноменів на інший не означає актуалізацію такого самого за силою зворотного впливу. Не дивлячись на відсутність результатів досліджень щодо існування певного рівня пропорційності між згаданими вище впливами, сам факт розуміння реверсивності та мультиплікативності впливів дозволяє розглянути один з можливих до використання механізмів впливу держави на якість вищої освіти, а саме – механізм публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти.

По-третє, вплив суб'єктів публічного управління на якість вищої освіти не лише може, а й повинен відбуватися через соціальну функцію держави. Таке наше твердження базується, з одного боку, на згаданому нами вище взаємозв'язку (реверсність та мультиплікативність впливів), а з іншого – на сутності феномену якості (якість є соціальною нормою, а отже має свою частку обґрунтованості через категоріальний зміст феномену соціальної функції держави). Приймаючи до уваги цей факт можемо стверджувати про існування зв'язків публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти з публічною соціальною політикою, а відповідно й про потенціали останньої для підвищення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти.

Серед перспективних напрямів продовження висвітленого у межах цієї публікації дослідження, найбільш цікавими на нашу думку є ті з них, фокусом наукової уваги яких є конкретизація місця та ролі якості вищої освіти в культурологічній підсистемі суспільства (культурна функція держави), а також в економічній підсистемі суспільства. Така конкретизація дозволить сформувати комплексне сприйняття змісту та механізмів реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні

Список літератури:

1. Ажажа М.А. Державне регулювання процесу модернізації вищої освіти України в умовах глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 79–83.

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.

3. Дубинський І.Ю. Класифікаційні особливості функцій держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2019. Том 30(69), № 4. С. 7–11.

4. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Пресс, 2011. 428 с.

5. Коваль Г., Попіль Ю. Державне управління якістю вищої освіти України в умовах модернізації: проблеми та шляхи удосконалення. *Актуальні проблеми державного управління.* 2021. Том 3 (№ 84). С. 206–209.

6. Коломоєць О.В. Функції держави у сучасному державознавстві: теоретичні проблеми. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2013. № 5. С. 41–44.

7. Котюк В.О. Основи держави і права : навч. посібн. 3-є вид., доп. Київ : Атіка, 2001. 432 с.

8. Кухтик С.В. Трансформація держави під впливом глобалізації (теоретико-правовий аспект): дис.. канд. юридич. наук: 12.00.01 / Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. Київ, 2015. 199 с.

9. Куценко В.І., Остафійчук Я.В. Трансформації соціальної сфери України: регіональний аспект: монографія. Київ: Оріони, 2005. 400 с.

10. Лазутіна Л.О. Економічна сутність категорії «соціальна сфера сільських територій». *Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит*. 2013. № 1. С. 150–154.

11. Латишева В.В., Чістякова І.М., Моісеєва Т.М. Конспект лекцій з дисципліни «Міжнародні організації». Одеса: ДУ ОП, 2021. 132 с.

12. Марущак О.А. Функції держави: визначення поняття. Держава та регіони: Право. 2019. № 3(65). С. 17–21.

13. Марчук Р.П. Функції держави. *Енциклопедичний словник з державного управління*. Київ, 2010. С. 744–745.

14. Машков А.Д. Теорія держави і права: підручник. Київ: Дакор, 2016. 492 с.

15. Мороз В.М. Динаміка зміни індексу освіченості населення на Україні як якісна характеристика системи трудового потенціалу країни. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. № 2. С. 249–256.

16. Мороз В.М., Бука І.С., Бука С.А., Мороз С.А. Оцінювання якості вищої освіти студентами як елемент системи державного контролю за якістю надання освітніх послуг закладами вищої освіти (на прикладі опитування студентів Балтійської Міжнародної Академії, Латвія). *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління».* 2018. Вип. 2(9). С. 282–295.

17. Мороз В.М., Домбровська С.М., Мороз С.А. Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю вищої освіти. *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»)*. 2017. Вип. 2 (7). С. 294–309.

18. Мороз В.М., Мороз С.А. Порядок та умови вступу до докторантури як елемент правового механізму державного управління якістю підготовки фахівців на науковому рівні вищої освіти. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 3. С. 127–134.

19. Мороз С.А. Механізми державного управління розвитком трудового потенціалу вищих навчальних закладів України: дис. ... к. держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2017. 238 с.

20. Мороз С.А. Механізми публічного управління у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні: дис. ... д. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2023. 534 с.

21. Мороз С.А., Романовський О.Г., Мороз В.М., Домбровська С.А., Грень Л.М., Помаза-Пономаренко А.Л. Дистанційна форма здобуття вищої освіти: аналіз думки студентів щодо якості, переваг і недоліків. *Інформаційні технології та засоби навчання*. 2020. Том 79, № 5. URL: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3340 (дата звернення: 12.04.2025).

22. Правознавство: підручник / В.Ф. Опришко та ін. Київ: КНЕУ, 2003. 767 с.

23. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Офіційний вісник України*. 2000. 17 листоп. (№ 44). С. 1–4.

24. Сікорська І. М. Удосконалення державного управління вищою освітою в контексті європейської інтеграції: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Донецьк, 2006. 21 с.

25. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Правова єдність, 2010. 520 с.

26. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року: Освіта переможців. URL: https://surl.li/xjwtkg (дата звернення: 10.05.2025).

27. Ткаченко І. Функції держави: проблеми визначення. *Актуальні проблеми правознавства.* 2020. № 3 (23). С. 102-107.

28. Тлумачний термінологічний словник з конституційного права / Л. Р. Наливайко та ін. Київ: Хай-Тек Пресс» 2016. 628 с.

29. Цілі сталого розвитку Україна: добровільний національний огляд. URL: https://surl.li/aiflgy (дата звернення: 10.05.2025).

30. Шевченко С.О. Упровадження державно-громадського механізму управління якістю вищої освіти – невідкладний засіб реалізації державної освітньої політики в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2011. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=278 (дата звернення 14.03.2024).

Tyshchuk O. M. QUALITY OF HIGHER EDUCATION AS A COMPONENT OF THE SYSTEM OF THE STATE'S SOCIAL FUNCTIONS: FEATURES OF POSITIONING AND MANAGEMENT

The article is focused on the concretization of the place and role of the quality of higher education in the system of the state's social functions. The relevant issues were disclosed through the prism of the results of the analysis of the content of the state's social functions and the determination of the features of their interrelations with the problems of the higher education quality.

In order to find out the place of social functions among other areas of the state activity, the categorical content of the phenomenon "state functions" was considered and its quintessence in the framework of the most common interpretations in scientific circulation was identified. Such a step made it possible to identify not only the main constructs of the state's functions, but also to form the basis for considering the approaches to their classification available in the scientific discourse. According to the results of the analysis of the content of classifications of the functions of the state, first of all, the focus of their direct attention was determined (general-administrative, general-functional, general-meaningful and general-social approaches), and secondly, the structure of the state's social sphere was worked out. The corresponding structure is revealed through a set

of interacting institutes, institutions and actions, as well as subsystems connected within the social function (subsystems of social and labour relations, education and science, health care, social protection and provision, recreational services and tourism of household services and catering, housing and communal services, etc.). It is determined that each of the subsystems of the state's social sphere has its own level of connections with the issue of the higher education quality. Such a step made it possible to specify the place and role of the higher education quality in the system of the state's social function and to find out the fact that the most significant subsystems in the context of actualization of conncection between the corresponding phenomena are the subsystem of education and science, as well as the cultural subsystem.

Highlighting of the cultural subsystem at the level of one of the main determinants of the higher education quality caused need for specification of its content. It was determined that the cultural subsystem actualizes its connections with the issues of higher education quality through the following main directions: social anthropology (study of the history and practices of the functioning of social institutions); values and norms of behavior as development products (the quality of values, as well as the quality of behavior norms, are the result of education); the quality of retransmission and assimilation of cultural heritage by society (the higher education quality becomes a condition for a correct understanding of the content of cultural achievements and an adequate assessment of their significance for further development); cultural environment is both a condition for the development of architectonics of socio-political and socio-economic relations in the state, and a determinant of harmonious human development. It was proved that the higher education quality is considered as a condition for the formalization of the value system in the legal field of the state and their actualization in social norms.

According to the results of the study, the following objectives were achieved: 1) the presence of direct and indirect conections between the higher education quality and individual subsystems of the state's social sphere was determined (direct correlation can be considered through the fact that the subsystems of education and health care enter the social sphere of the state, because both of these subsystems appeal to the phenomenon of the higher education quality within the framework of regulatory legal documents that regulate their functioning; indirect correlation between the relevant phenomena is revealed through the prism of training specialists with higher education for each of the subsystems of the social sphere); 2) the presence of reverse interactions between the higher education quality and the state's social function is conceptualized (the multiplier of such reverse influences, on the one hand, determines the dialectical development of both of the participants in the corresponding interaction, and on the other – such development is not proportional in its strength and vector); 3) the influence of public administration subjects on the higher education quality not only can, but must also occur through the state's social function. Such our statement is based, on the one hand, on the relationship mentioned above (reversibility and multiplicativity of influences), and on the other – on the essence of the phenomenon of quality (quality is a social norm, and therefore has its share of validity due to the categorical content of the phenomenon of the state's social function).

Key words: *state's functions; classification of state's functions; quality of education; quality of higher education; public policy in the field of assurance of quality of higher education; system of the state's social functions; cultural subsystem of society.*

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.081(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/14

Єфіменко А. А.
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЛОЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Актуальність дослідження лояльності персоналу органів публічного управління України зумовлена тим, що цей драйвер набуває все більшого значення для ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації, зростаючої ринкової конкуренції та суспільного запиту на соціальну відповідальність.

Лояльність працівників розглядається як ключова умова сталого розвитку та результативного здійснення публічного управління. У статті проаналізовано як теоретичні засади, так і емпіричні підходи до вивчення цього явища, зокрема на основі праць Т. Дутта, С. Дхір (T. Dutta, S. Dhir (2021)), Чен Шукун (Chen Shoukun) та ін. (2022). Вони охоплюють такі параметри, як довіра до організації, почуття належності, емоційна прив'язаність працівників, рівень задоволення умовами праці та сприйняття іміджу установи.

Особливу увагу в статті приділено малодослідженим аспектам проблеми – типологізації лояльності персоналу, ролі взаємності у формуванні відданості персоналу.

Метою дослідження є порівняльна оцінка актуального рівня лояльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування України на основі даних емпіричного опитування, що проводиться в НТУ «Дніпровська політехніка» під керівництвом професора І. В. Шпекторенка у 2024–2025 роках.

Аналіз лояльності здійснюється за низкою критеріїв: афективна, нормативна, утримуюча та бренд-лояльність, що дозволило охопити майже всі основні критерії а прояви лояльності: психологічну прив'язаність з різною об'єктністю; підтримка з боку колективу; рівень довіри до керівництва; задоволеність матеріальними та соціальними умовами; імідж (бренд) органу влади; участь у процесах розвитку. Запропонована типологія дозволяє розглядати лояльність не лише як вияв відданості, а як складну систему взаємовідносин між працівником і органом влади.

У статті встановлено, що професійна лояльність працівників органів влади має багаторівневу структуру, яка поєднує емоційні, нормативні та раціональні компоненти. Результати дослідження можуть стати основою для вдосконалення стратегій кадрового менеджменту, посилення залученості працівників і розвитку сучасних практик у сфері публічного управління.

Ключові слова: *лояльність, професійний розвиток, публічна служба, афективна, нормативна, утримуюча та бренд-лояльність, емоційні, когнітивні, поведінкові компоненти лояльності, професійне середовище, кадрова політика органу публічного управління (публічної влади).*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації публічного управління, діджиталізації публічних послуг та зростаючих вимог до ефективності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, питання лояльності персоналу можна розглядати не лише кадровим, а й стратегічним.

Лояльність публічних службовців вважається одним з ключових драйверів, умов стійкості публічного управління та публічної служби як політичних інститутів, довіри громадян до влади [1-4]. У сучасних умовах, коли плинність кадрів та низький рівень сформованості цінностей, орієнтацій, мотиваторів та мотивів становлять серйозні виклики, дослідження лояльності дозволяє ідентифікувати драйвери, умови, ризики та методологію, напрями покращення взаємовідносин «організація ↔ працівник».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті використано емпіричні дослідження Т. Дутта, С. Дхір (T. Dutta та S. Dhir (2021)), які стосуються оцінки проявів лояльності персоналу, зокрема довіри, почуття приналежності, «готовності висловитись» і «бажання залишатися» [7, с. 9]. Також враховано компоненти опитувальників Чен Шокун, Кайлі Сюй та Сівен Яо (Chen Shoukun, Kaili Xu, Xiwen Yao (2022)) [8, с. 5–6], що дозволяють оцінити такі критерії лояльності як рівень комфортності, надійності, чуйності, емпатії, задоволеності працівників, а також імідж (бренд) і репутаційні характеристики місця роботи. Ці інструменти були використані як приклад сучасної практики опитувань і як методологічна база для проведення дослідження, представленого у даній статті.

Лояльність персоналу зазвичай розглядається як бажаний і доцільний драйвер (чинник, факто, умова) підвищення ефективності органів публічного управління. Водночас слід зазначити, що наукові дослідження лише частково підтверджують емпірично таке твердження: сформоване позитивне ставлення працівників до організації, їхня готовність підтримувати її цілі, цінності та місію здатні сприяти підвищенню результативності індивідуальної трудової діяльності.

Постановка завдання. Підсумкова оцінка лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні на основі інтерпретації пролонгованого емпіричного дослідження (опитування).

Виклад основного матеріалу. Лояльність має емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти, формується на основі довіри, задоволення роботою, умов праці й стосунків із керівництвом. Лояльність, як зазначив С. Донг (C. Dong) (2006), є двосторонньою, коли «лояльність працівників виникає з лояльності підприємства до працівників» [6]. Лояльний працівник не лише залишається в організації, а й активно підтримує її інтереси [1–4]. За Р. Кофланом (R. Coughlan) (2005), лояльність виникає після встановлення якісних трудових відносин [5]. Лояльність співробітників визначає: рівень їхньої вмотивованості та залученості; здатність до адаптації, професійної мобільності та інновацій; стабільність соціальних, політичних та професійних інститутів у довгостроковій перспективі; репутацію держави як гарного роботодавця. У цьому контексті вивчення лояльності державних службовців (далі – ДС) та посадових осіб місцевого самоврядування (далі – ПОМС) є критично важливим для забезпечення сталого функціонування публічного сектора.

Метою емпіричного дослідження, якому присвячено дану статтю, було дослідження рівня сформованості, типів та чинників (факторів, драйверів, умов), що впливають на ДС та ПОМС, а також виявлення ключових ризиків і потенціалів для зміцнення їхньої прихильності до інститутів державної політичної влади. Актуальними є оцінка рівня та структури (внутрішньої побудови) лояльності ДС та ПОМС, а також виявлення відмінностей у їхніх цінностях, інтересах, намірах, мотиваторах і мотивах, перевагах та проблемах.

Операціоналізація лояльності в дослідженні. В опитуванні використано чотири типи лояльності: афективна (емоційна прив'язаність, солідарність з колегами); нормативна (дотримання етики, поведінки, норм професії, відповідальність за обов'язки); утримуюча (розрахунок на стійкість, страх змін); бренд-лояльність (позитивне сприйняття репутації (бренду) органу публічного управління, готовність рекомендувати його як місце роботи).

Отже, в емпіричному дослідженні особливу увагу приділено: дослідженню чотирьох типів лояльності (афективної, нормативної, утримуючої, бренд-лояльності); виявленню розбіжностей між формальною і емоційною відданістю, формальними та неформальними проявами професійної поведінки; оцінці ефективності внутрішньої комунікації та кадрової політики; формуванню рекомендацій для стратегії управління персоналом та підвищення залученості кадрів.

Об'єкт дослідження – державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування України. Предмет дослідження – прояви та рівень лояльності працівників державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (шляхом самооцінки), чинники (фактори, драйвери, умови), що їх формують, а також взаємозв'язок між лояльністю, комунікацією, професійною поведінкою та якістю управлінських практик.

Методологія дослідження. Дослідження базується на методах колективного опитування, кількісного аналізу анкетних даних та інтерпретації результатів за допомогою соціологічних інструментів типології та кореляційного аналізу.

Інструмент збору даних. Основним інструментом дослідження стала анкета, що містила 113 запитань, структурованих навколо ключових аспектів лояльності: афективна (емоційна прихильність); нормативна (етичність, поведінка, професійні норми, дисципліна); утримуюча (мотивація, умови праці); бренд-лояльність

(репутація, імідж, бажання залишатися). Анкета містила як закриті (шкальні, одиничного та багаторазового вибору), так і відкриті запитання. Для аналізу використовувалися як абсолютні значення, так і відсотки задоволеності/згоди з твердженнями.

Вибірка. У дослідженні взяли участь 303 ДС та ПОМС з усіх регіонів України. Але результати опитування мають відповіді від 303 (найвища кількість відповідей на питання опитувальника) до 262 респондентів (найменша кількість відповідей на питання опитувальника).

Методи обробки даних, методика, інструмент: Структуроване опитування з 113 питаннями, розділених на умовні блоки: внутрішня комунікація («керівництво ↔ підлеглі»); колективна динаміка («співробітники ↔ співробітники»); зовнішня взаємодія («орган влади ↔ громадяни»); прозорість діяльності та зворотний зв'язок; особисті ставлення до роботи (задоволеність, цінності, інтереси, потреби, мотиватори (мотиви), готовність до самопожертви).

Для обробки даних застосовувалися: методи описової статистики (частоти, середні значення); метод порівняльного аналізу (за підгрупами); кластерний аналіз (формування сегментів лояльності); кореляційний аналіз (виявлення зв'язків між змінними); метод типологізації (виділення груп респондентів за профілем лояльності).

Наукова новизна дослідження: поєднання чотирьох ключових типів лояльності в єдиній аналітичній моделі; перший в Україні комплексний аналіз лояльності ПОМС у порівнянні з ДС; виявлення системних суперечностей між рівнем задоволеності та готовністю до дій; формування практико-орієнтованого профілю лояльності, придатного для використання в кадровій політиці.

Важливі обмеження дослідження: невипадкова вибірка: ПОМС переважають у вибірці (83,8%), що обмежує можливість узагальнення результатів для всієї публічної служби; самопередача даних: відповіді базуються на самооцінці респондентів, що може включати соціальну бажаність (наприклад, перебільшення готовності до самопожертви); часткові пропуски: до 13% респондентів не відповіли на окремі питання (наприклад, про зарплату або відносини з керівництвом), що вимагає обережності при інтерпретації.

Аналіз відповідей на питання анкети дозволив сформувати доволі цілісну картину лояльності публічних службовців (ДС, ПОМС) України та визначити ключові умови (фактори, чинники, драйвери), ризики та пріоритети для покращення.

1. Загальний профіль лояльності публічних службовців є комплексним конструктом, де домінують: афективна лояльність (емоційна прив'язаність, відчуття приналежності, солідарність з колегами) – помірна, але з розривом між ПОМС (вища, через ближчі стосунки з громадою) та ДС (нижча, через дистанцію до керівництва); нормативна лояльність (етичність та нормативність поведінки, відданість, відповідальність) – сильний фундамент для обох професійних груп; бренд-лояльність (позитивні відгуки за межами роботи, підтримка репутації) – перевага, яка визначається локальними зв'язками (для ПОМС) або абстрактною гордістю (для ДС); утримуюча лояльність (розрахунок, страх змін) – слабка для обох груп, що створює ризик плинності кадрів.

2. Ключові проблеми, суперечності, ризики та тенденції за типами лояльності.

Афективна лояльність є помірною, але з розривом між групами, якщо ПОМС 87% відчувають себе важливою частиною органу (Q82), 97% мають солідарність з колегами (Q91), то ДС: 91% відчувають приналежність, довіру та бажання бути з організацією, де вони працюють (Q93), але лише 31% визнає, що керівництво знає та усвідомлює їхні потреби (Q39). Спільні обмеження: лише 16% персоналу вказали, що завжди готові пожертвувати собою заради органу влади (Q105); 46% час від часу «страждають мовчки» без надії на покращення (Q101). Органи влади не відповідають на дотримання норм визнанням або підтримкою, що робить афективну лояльність невигідною.

Нормативна лояльність – найсильніший тип, що сформований в органах публічного управління України. Нормативна лояльність має суперечність з афективною лояльністю: («Я дотримуюсь правил, але не готовий жертвувати собою»), що полягає в тім, що персонал демонструє високий рівень нормативної лояльності (дотримання етики, відповідальність), але низький рівень афективної лояльності (емоційна прив'язаність, готовність до самопожертви). Сильні сторони: 90% ДС та ПОМС визнали, що завжди дотримуються норм професійної поведінки без контролю (Q85); 93% вважають себе відповідальними (Q100), а 91% вказали, що ідентифікуються з професійною групою (Q104). Обмеження: лише 20% завжди готові відмовитися від власних інтересів заради організації (Q102). Тому нормативна лояльність – процедурна, а не ціннісна.

Можливою причиною конфлікту нормативної та афективною лояльностей є екстернальність

норм, коли посадові та професійні норми (правила, етика) є зовнішніми (викликані посадовою обов'язковістю), а не внутрішніми (викликані емоційною прив'язаністю).

Утримуюча лояльність згідно результатів дослідження представлена як найслабший тип, що зберігає в органах публічного управління України ризик плинності. Сприйняття органу влади: лише 18% ДС та 24% ПОМС завжди задоволені зарплатою (Q41); тільки 37% ПОМС та 21% ДС відчувають, що орган влади стимулює їх залишатися (Q112). Ризики: 18% ПОМС та 12% ДС ніколи не готові працювати понаднормово (Q106); 88% не мають програми страхування житла (Q26) – відсутність «золотих кайданів».

Загальна суперечність в опитуванні в тім, що висока задоволеність роботою vs. низькою утримуючою лояльністю: «Я люблю свою роботу, але готовий піти». Головні тут суперечність в тім, що більшість респондентів задоволені змістом роботи, але не відчувають достатньо драйверів аби залишатись в органі влади. Приклад з опитування: задоволеність роботою: 87% респондентів завжди або час від часу задоволені працею (Q109); 86% мають потребу в самореалізації (Q83).

Можливі причинами є розрив між змістом та умовами, коли публічні службовці люблять свою роботу, але не готові терпіти низьку зарплату або слабку підтримку; відіграє роль суперечність альтруїзм vs. прагматизм, коли сюжет роботи (служіння громаді) є важливим та почесним, але не переважає над матеріальними інтересами.

Бренд-лояльність (позитивні відгуки та слова в приватному спілкуванні, підтримка репутації органу влади). Сильні сторони: 92% ПОМС та 90% ДС розповсюджують позитивні відгуки про орган влади та колег (Q97–Q99); 86% оцінюють репутацію органу влади як високу (Q46). Обмеження: лише 35% завжди рекомендують роботу в органі (Q14–Q15). Водночас внутрішня ідентифікованість з брендом слабша, ніж зовнішня. Можливими причинами може бути розрив між іміджем органу влади та реальністю: В зовнішній репутації відображається «ідеальний» образ органу, а внутрішня формується під впливом досвіду роботи персоналу, що усвідомлює його недоліки (низка зарплата, слабка підтримка керівництва). Недостатня двобічність лояльності виникає тоді, коли публічні службовці дотримуються норм та підтримують бренд, але органи влади не відповідають на це (ні відзначення лояльності, ні унікальних пільг). Також присутній страх пошкодити репутацію органу влади, коли публічні службовці хвалять орган, щоб не пошкодити власну репутацію (асоціюються з ним), але не хочуть ризикувати рекомендацією, яка може бути невідповідною очікуванням друзів.

Ризик плинності кадрів. Слабка утримуюча лояльність робить персонал мобільним – особливо ДС, які менше задоволені зарплатою та лояльними до керівництва.

Державні службовці (ДС) мають високу нормативну лояльність vs. низьку довіру до керівництва: «Я виконую обов'язок, але не довіряю керівництву». Суперечність полягає у тім, що ДС мають найвищий рівень нормативної лояльності (порівняно з ПОМС), але найнижчу довіру до керівництва. Причинами такого можуть бути бюрократична дистанція (у державних органах більша ієрархія, що зменшує контакт між керівництвом та підлеглими); відсутність зворотного зв'язку (ДС рідше відчувають, що їхні пропозиції враховуються (Q88: 52% час від часу можуть пропонувати покращення), що знижує довіру.

ПОМС демонструють високу солідарність з колегами vs. низьку готовність працювати понаднормово: «Я підтримую колег, але не готовий жертвувати часом». Суперечність полягає в тому, що ПОМС мають найвищий рівень солідарності з колегами (порівняно з ДС), але низьку готовність працювати понаднормово. Приклад з опитування: солідарність: 69% ПОМС завжди відчувають солідарність з колегами (Q91); більшість опитаних позитивно оцінюють стосунки в колективі; водночас лише 19% ПОМС завжди готові працювати понаднормово (Q106); 18% ніколи цього не роблять. Можливими причинами можу бути баланс «робота-сім'я», коли ПОМС частіше працюють у місцевості, де важливіший сімейний контакт – вони не готові жертвувати часом на роботу, навіть для колег та відсутність стимулів та зовнішньої мотивації, оскільки понаднормова робота не поінформована (Q33: лише 37% ПОМС завжди інформують про преміювання), тому вважається «безкоштовною».

Ключові висновки щодо суперечностей. Всі виявлені суперечності мають спільну причину: недостатня «двобічність» лояльності – органи влади не відповідають на відданість працівників інвестиціями в їхній комфорт, визнання або розвиток.

«Профіль лояльності ПОМС» можна описати як «комфортно-утримуючий». Лояльність міцно тримається на зручному графіку, розташуванні та більш позитивному та чуйному ставленні з боку безпосереднього керівництва. Емоційна та норма-

тивна складові сильніші, ніж у ДС, оскільки вони підкріплені кращою «двобічністю» у відносинах. Головний ризик – стагнація та низькі мотиватори до розвитку, якщо комфорт є єдиним утримуючим фактором.

«Профіль лояльності ДС» є «процедурно-відчуженим». Лояльність базується на абстрактному професіоналізмі (дотримання професійних та посадових норм, правил) та менш виражених утримуючих факторах. ДС є значно більш критичними до свого керівництва, відчувають менше піклування та довіри. Їхня лояльність є більш крихкою. Вони залишаються на державній службі не стільки через комфорт чи емоційну прив'язаність, скільки через відсутність кращих альтернатив та норми професійної етики. Головний ризик – висока плинність кадрів при появі конкурентних пропозицій на ринку праці.

Висновки. Таким чином, лояльність публічних службовців – це стабільна, але не досконала система. Нормативна та бренд-лояльність гарантують професійну якість діяльності, але афективна та утримуюча лояльність потребують інвестицій. Для сталості формування взаємин між органом влади та публічним службовцем ключове значення: зробити лояльність двобічною (органи влади повинні відповідати працівникам за їх відданість); розрізняти підходи до ДС та ПОМС (адресовані заходи для кожної групи); це дозволить перетворити поточну «процедурну лояльність» на «глибоку, ціннісну» – основу ефективної публічної служби в Україні.

Для обох професійних груп фундаментом лояльності є не натхнення, а інерція та прагматизм. Органи державної влади не виконують свою частину «договору лояльності» в частині емоційної підтримки, визнання, прозорості та створення відчуття цінності працівника. Це призводить до того, що державні службовці виконують свою роботу професійно, але не відчувають глибокої особистої відданості, що є серйозною загрозою для довгострокової стійкості публічної служби.

Здійснене емпіричне дослідження має значення для практики, оскільки результати дозволяють: для органів державної влади – визначити слабкі місця у взаємодії та комунікації з ДС та розробити заходи для підвищення афективної лояльності; для органів місцевого самоврядування – створити мотиватори та мотиви для ПОМС, що стимулюють їхню готовність працювати понаднормово та підтримувати локальний бренд органу влади; для науки – доповнити наукові знання про лояльність публічних службовців, враховуючи контекст кадрової політики в Україні.

Список літератури:

1. Єфіменко А. А. Умови та чинники формування (виховання) лояльності персоналу публічної служби. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 517 с. С. 234–235. URL: https://surl.li/ntmvse (дата звернення: 20.05.2025).

2. Єфіменко А. А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12 № 2. С. 85–91. DOI: https://doi.org/10.15421/152428

3. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 42. С. 93–99. DOI https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17

4. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21 (дата звернення: 25.05.2025).

5. Coughlan R. Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*. 2005. № 17(1). Pp. 43–57.

6. Dong C. Review of the research on employees' loyalty and loyalty degree. *Sci-Tech Inf. Dev. Econ*. 2006. № 16(13). Pp. 154–156.

7. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*. 2021. Vol. 26. Is. 2. Pp. 1–18. DOI: 10.1177/0972150921990809

8. Shoukun Chen, Kaili Xu & Xiwen Yao. Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*. 2022. 12:1158. Pp. 1–15. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2

Yefimenko A. A. LOYALTY OF CIVIL SERVANTS AND LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS IN UKRAINE: A COMPARATIVE ANALYSIS

The relevance of researching the loyalty of public administration personnel in Ukraine is due to the fact that this driver is becoming increasingly important for the effective functioning of state authorities and local self-government in the context of digital transformation, growing market competition, and public demand for social responsibility.

Employee loyalty is seen as a key condition for sustainable development and effective public administration. The article analyzes both theoretical foundations and empirical approaches to studying this phenomenon, in particular based on the works of T. Dutta, S. Dhir (2021), Chen Shoukun et al. (2022). They cover such parameters as trust in the organization, sense of belonging, emotional attachment of employees, level of satisfaction with working conditions, and perception of the institution's image.

The article pays special attention to the understudied aspects of the problem – the typology of staff loyalty and the role of reciprocity in shaping staff loyalty.

The purpose of the study is to conduct a comparative assessment of the current level of loyalty among civil servants and local government officials in Ukraine based on data from an empirical survey conducted at the Dnipro Polytechnic National Technical University under the supervision of Professor I. V. Shpektorenko in 2024–2025.

Loyalty is analyzed according to a number of criteria: affective, normative, retention, and brand loyalty, which made it possible to cover almost all the main criteria and manifestations of loyalty: psychological attachment with varying objectivity; support from the team; level of trust in management; satisfaction with material and social conditions; image (brand) of the authority; participation in development processes. The proposed typology allows loyalty to be viewed not only as a manifestation of devotion, but as a complex system of relationships between the employee and the authority.

The article establishes that the professional loyalty of government employees has a multi-level structure that combines emotional, normative, and rational components. The results of the study can serve as a basis for improving human resource management strategies, strengthening employee engagement, and developing modern practices in the field of public administration.

Key words: *loyalty, professional development, public service, affective, normative, retention, and brand loyalty, emotional, cognitive, and behavioral components of loyalty, professional environment, personnel policy of a public administration (public authority).*

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 352.07:005.8:(4)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/15

Титаренко О. М.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР

У статті розглянуто один із ключових інструментів досягнення стратегічних цілей територіальних громад – проєктне управління. Зазначено, що інституціоналізація управління проєктами передбачає створення й підтримку нормативно-правової бази, організаційних структур, процедурних стандартів, кадрового потенціалу та етичних засад, що уможливлюють сталу проєктну діяльність в системі органів місцевого самоврядування (ОМС). Вказується на відсутність цілісної моделі інституціоналізації проєктного підходу в публічному управлінні на місцевому рівні. Проблемними залишаються питання: нормативного забезпечення та регламентації управління проєктами в межах місцевих громад; кадрової спроможності муніципалітетів реалізовувати складні проєкти розвитку; взаємодії інституцій та органів, відповідальних за планування, реалізацію і моніторинг проєктів; відсутності уніфікованих методологічних підходів до управління проєктами в публічній сфері. Встановлено, що інституціоналізація управління проєктами в ОМС потребує комплексного підходу, складовими якого є: політична воля та стратегічне бачення, інституційна основа, нормативне забезпечення, кадрова спроможність, інтеграція в систему управління, громадська участь. Україні необхідно здійснити перехід від ситуативного до системного підходу в управлінні проєктами на основі інституціонального закріплення цього процесу. З цією метою необхідно: розробити національну концепцію інституціоналізації управління проєктами в ОМС; створити типові положення та методичні рекомендації з організації проєктного управління в громадах; запровадити програми підготовки і сертифікації фахівців з проєктного менеджменту для потреб органів місцевого самоврядування; інтегрувати проєктний підхід у бюджетний процес та систему стратегічного планування; розвивати механізми громадської участі на всіх етапах проєктного циклу.

Ключові слова: *територіальні громади, кадровий потенціал, громадська участь, публічне врядування, стратегія, нормативне забезпечення, концепція, проєктнимй менеджмент.*

Постановка проблеми. Сучасні умови публічного врядування в Україні, зокрема в контексті децентралізації, вимагають переосмислення підходів до реалізації місцевої політики розвитку. Одним із ключових інструментів досягнення стратегічних цілей територіальних громад стає проєктне управління. Однак практичне застосування цього підходу в органах місцевого самоврядування (ОМС) залишається фрагментарним, несистемним і часто залежним від зовнішнього фінансування або ініціативи окремих посадових осіб. Це свідчить про недостатній рівень інституціоналізації процесів управління проєктами на місцевому рівні.

У сучасних наукових і нормативно-правових дискусіях, що стосуються окермих аспектів посилення багаторівневого врядування та місцевої демократії для підтримки відновлення України, інституціоналізація розглядається як «…процес формування сталих норм, структур, процедур і культурних моделей, які забезпечують функціонування системи управління на засадах передбачуваності, підзвітності та ефективності» [5, с. 2]. У цьому контексті інституціоналізація управління проєктами передбачає створення й підтримку нормативно-правової бази, організаційних структур, процедурних стандартів, кадрового потенціалу та етичних засад, що уможливлюють сталу проєктну діяльність в системі ОМС. Наразі в Україні відсутня цілісна модель інституціоналізації проєктного підходу в публічному управлінні на місцевому рівні. Проблемними залишаються питання: нормативного забезпечення та регламентації управління проєктами в межах місцевих громад;

кадрової спроможності муніципалітетів реалізовувати складні проєкти розвитку; взаємодії інституцій та органів, відповідальних за планування, реалізацію і моніторинг проєктів; відсутності уніфікованих методологічних підходів до управління проєктами в публічній сфері.

Ці виклики знижують ефективність реалізації місцевих стратегій розвитку, унеможливлюють сталу реалізацію державної регіональної політики, створюють ризики нераціонального використання публічних ресурсів. У зв'язку з цим актуальним є наукове осмислення процесів інституціоналізації управління проєктами в системі місцевого самоврядування, з метою обґрунтування підходів до формування відповідного інституційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інституціональний підхід у дослідженні публічного управління активно розвивається в наукових працях як зарубіжних, так і українських дослідників. Теоретичні засади інституціоналізації управління розкрито у працях Є. Тарана [6], Є. Головахи [6], О. Беня [1], В. Оврамця [3] та ін.

У сфері управління проєктами в публічному секторі цінним є методичний доробок таких міжнародних організацій як OECD, GIZ, U-LEAD, CPVA (Литва) та IPR Praha (Чехія).

В українському контексті дослідження здебільшого фокусуються на нормативному та процедурному аспектах управління проєктами, тоді як інституційні механізми залишаються недостатньо вивченими. Відсутність системної політики інституціоналізації проєктного підходу в місцевому самоврядуванні зумовлює потребу в компаративному аналізі з країнами ЄС.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз інституціоналізації управління проєктами в системі місцевого самоврядування в Україні з урахуванням європейського досвіду. Основна увага приділяється визначенню ключових передумов, які забезпечують стійке функціонування проєктного управління на рівні територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: визначити ключові компоненти інституціоналізації управління проєктами; провести компаративний аналіз досвіду Польщі, Литви, Чехії та України; окреслити рекомендації щодо посилення інституційної спроможності громад у сфері проєктного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи процеси інституціоналізації європейської інтеграції України, Є. Таран на основі аналізу самого явища «інституціоналізація» та процесу європейської інтеграції прпопонує «… підхід до інституціоналізації європейської інтеграції України, під яким розуміє створення нових проєвропейських інститутів у суспільстві, що базуються на європейському законодавстві та несуть за собою впровадження стандартів і норм ЄС, що орієнтовані на вироблення і реалізацію державної політики відповідно до європейських цінностей» [6, с. 36].

Воднас, українським вченим Є. Головахою інституціоналізація трактується як «.. процес становлення нових соціальних інститутів у таких аспектах: 1) становлення і прийняття суспільством нових соціальних правил (законів, нормативних структур, традицій та ритуалів); 2) створення організаційних структур, які відповідають за артикуляцію і порядок дотримання цих правил і становлять соціальну структуру інституціоналізованої поведінки; 3) формування ставлення масових суб'єктів до соціальних правил і організованих структур, що відбиває погодженість людей із цим інституціональним порядком» [2, с. 6].

Варто акцентувати увагу на наукових роботах О. Беня, який запропонував «… розмежувати процес інституціоналізації на дві частини або виділити в ньому два рівні інституціоналізації: 1) первинну інституціоналізацію, тобто таку, що розпочинається з «чистої дошки», – це процес, який включає створення соціального інституту і закінчується моментом його легалізації; 2) вторинну інституціоналізацію – таку, яка продовжується на наявній базі у процесі розвитку соціального інституту з метою його вдосконалення чи реорганізації» [1, с. 186].

Досліджуючи процеси інституціоналізації механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу україни в умовах цифровізації В. Оврамцем представлено «… концептуальні засади інституціоналізації механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу України в умовах цифровізації» [3, с. 143].

У процесі дослідлження, нами, на основі вивчення досвіду Польщі, Литви та Чехії, проведено узагальнення ключових передумов інституціоналізації проєктного управління, що дозволяє зіставити їх із практиками в Україні (табл. 1).

Таким чином, інституціоналізація управління проєктами в ОМС потребує комплексного підходу, складовими якого є:

Політична воля та стратегічне бачення. У країнах ЄС проєктна діяльність розглядається як інструмент реалізації стратегій сталого розви-

Таблиця 1

Ключові передумови інституціоналізації проєктного управління в Польщі, Литві, Чехії та Україні

№	Ключова передумова	Польща	Литва	Чехія	Україна
1	**Політична воля та стратегічне бачення –** проєктна діяльність – інструмент реалізації довгострокових цілей розвитку громади, а не ситуативний спосіб освоєння коштів.	Розробка місцевих стратегій розвитку за підтримки OECD; впровадження національних стандартів управління проєктами.	Центральне агентство з управління проєктами (CPVA) координує реалізацію стратегічних програм, зокрема фінансованих ЄС.	Інститут планування та розвитку Праги (IPR) формує довгострокові стратегії міського розвитку.	Стратегії розвитку територіальних громад є обов'язковими; однак зв'язок зі щорічними програмами та проєктами часто декларативний.
2	**Інституційна основа –** створення спеціалізованих структурних підрозділів або проєктних офісів в апараті ОМС.	Створення проєктних офісів на муніципальному рівні; приклад – Metroprojekt у Варшаві.	CPVA виконує функції проєктного офісу на національному рівні, підтримуючи місцеві ініціативи.	IPR Праги та Технологічне агентство Чехії (TA ČR) забезпечують інституційну підтримку проєктного управління.	У більшості громад проєктні офіси відсутні. Наявні структурні підрозділи часто виконують проєктну функцію без окремого статусу.
3	**Нормативне забезпечення –** розробка локальних регламентів, положень та процедур проєктного циклу.	Впровадження локальних регламентів та процедур управління проєктами за участі PwC Poland.	Розробка стандартів управління проєктами в рамках CPVA; адаптація до вимог ЄС.	TA ČR розробляє нормативні акти для підтримки інноваційних проєктів на місцевому рівні.	Відсутній єдиний регламент проєктного циклу. Регламентування здійснюється на рівні громади, часто – за підтримки донорів.
4	**Кадрова спроможність –** підготовка фахівців, систематичне підвищення кваліфікації, залучення експертного потенціалу.	Проведення навчальних програм з управління проєктами; співпраця з міжнародними консультантами.	CPVA організовує тренінги та сертифікацію для місцевих управлінців.	TA ČR та IPR Праги забезпечують підготовку кадрів через освітні програми та партнерства.	Недостатній рівень підготовки фахівців. Проєктний менеджмент часто передається на аутсорс або виконується одночасно з іншими функціями.
5	**Інтеграція в систему управління,** включно з бюджетуванням, управлінням ризиками та системою оцінювання.	Проєктне управління інтегровано в бюджетний процес та систему оцінки ефективності на місцевому рівні.	CPVA забезпечує інтеграцію проєктного підходу в загальну систему державного управління.	IPR Праги координує проєкти з урахуванням міського планування та бюджетування.	Слабка інтеграція проєктного підходу в бюджетний цикл. Брак оцінки ефективності та системного моніторингу.
6	**Громадська участь –** відкритість і залучення жителів громади до процесів ініціювання, обговорення, реалізації та оцінювання проєктів.	Залучення громадськості через публічні обговорення та консультації; приклад — проєкти місцевого розвитку.	CPVA сприяє участі громадян у процесах планування та реалізації проєктів.	Активна участь мешканців у бюджетних і інфраструктурних рішеннях.	Епізодичне використання інструментів участі (бюджет участі, опитування). Часто відсутній механізм залучення громадськості на всіх етапах проєктного циклу.

Узагальнено за матеріалами: (8; 9; 10; 11).

тку, а не просто як технічний механізм залучення коштів. Проєкти є логічним продовженням стратегічних планів, які мають довгострокову візію та політичну підтримку.

В Україні ж, на жаль, часто спостерігається розрив між стратегічними документами громад і реальною практикою. Багато місцевих стратегій розвитку залишаються декларативними, а проєкти реалізуються ситуативно, здебільшого за логікою «освоєння коштів», а не досягнення цілей.

Інституційна основа. Наступна важлива умова – це наявність інституційної інфраструк-

тури. У Польщі, Литві та Чехії діють проєктні офіси або спеціальні агентства. Наприклад, у Литві це Central Project Management Agency – CPVA, у Празі – Інститут планування та розвитку IPR. Ці органи забезпечують координацію, методичну підтримку, моніторинг.

В Україні інституційна основа управління проектами (особливо на регіональному та місцевому рівнях) залишається фрагментарною:

– управління проєктами розпорошено між наявними структурними підрозділами органів місцевого самоврядування (відділи економіки, інвестицій, стратегічного розвитку) або покладено на тимчасові групи без достатньої фахової підтримки, без закріплення функцій у штатній структурі (лише окремі громади створили спеціалізовані підрозділи);

– відсутність уніфікованих стандартів планування, супроводу, оцінки ефективності проектів;

– низький рівень координації між державними органами, донорами, громадами й бізнесом.

– В умовах повномасштабної вторгнення пріоритетність безпеки та оборони посунула проєктне планування в багатьох регіонах:

– фінансові ресурси спрямовуються переважно на критичну інфраструктуру ;

– зростає залежність громад від міжнародної допомоги, але немає сталих механізмів співпраці з донорами.

У той же час, війна стимулювала розвиток горизонтальної взаємодії (волонтерські мережі, міжмуніципальні зв'язки), що може стати підґрунтям для утворення та розвитку нових інституцій.

Нормативне забезпечення. У країнах ЄС застосовуються чіткі, уніфіковані процедури управління проєктами, адаптовані до вимог європейських фондів. Ці процедури регулюють весь проєктний цикл – від ініціювання до оцінки результатів.

В Україні ж відсутній єдиний стандарт чи методика управління публічними проєктами на місцевому рівні. Регламентування, якщо й існує, – локальне, і часто залежить від зовнішніх донорських програм.

Кадрова спроможність. У Литві, Чехії діють сталі системи підготовки й сертифікації проєктних менеджерів, постійно функціонують тренінгові програми для публічних службовців. В Україні кадрова спроможність громад у цій сфері є слабкою ланкою. Часто управління проєктами здійснюється нефаховими працівниками або передається на аутсорс, що знижує ефективність і сталість проєктів.

Інтеграція в систему управління. У країнах ЄС проєкти інтегруються у планування бюджету, систему оцінки ефективності, управління ризиками. Тобто, проєкт – це не окрема ініціатива, а частина цілісної моделі управління розвитком громади. В Україні ж проєктна діяльність часто перебуває поза межами основного управлінського процесу. Вона слабо пов'язана з бюджетним плануванням, а системи оцінювання або відсутні, або реалізується у гібридній моделі, яка поєднує окремі елементи стратегічного підходу з фрагментарними, ініціативними або зовнішньо зумовленими практиками [7, с. 13]. Такий стан зумовлений низкою характеристик, що визначають специфіку впровадження проєктного управління в органах місцевого самоврядування.

По-перше, проєкти інтегруються в бюджетне планування лише частково. Попри наявність стратегічних документів – таких як місцеві стратегії громад, – проєктні ініціативи часто формуються не як інструменти реалізації задекларованих цілей, а під конкретні джерела фінансування, переважно грантові або державні. Внаслідок цього бюджетна інтеграція обмежується формальним застосуванням програмно-цільового методу, без реального зв'язку між стратегічними пріоритетами, проєктами та очікуваними результатами.

По-друге, значна частина проєктів реалізується під впливом зовнішніх факторів – міжнародної технічної допомоги або централізованих державних програм. У цих випадках формат і логіка проєктного циклу задаються не внутрішньою потребою громади, а вимогами донорів або міністерств. З одного боку, це сприяє професіоналізації управлінських практик, адже громади опановують сучасні інструменти менеджменту. З іншого – породжує крім обмеженої внутрішньої інституціоналізації додаткові ризики: залежність від зовнішніх ресурсів та труднощі з масштабуванням і стійкістю результатів після завершення фінансування.

Отже, проєктна діяльність в Україні ще не стала органічною частиною публічного управління і розвитку територій, але спостерігається виразна тенденція до її інституалізації. Цей процес підкріплюється як зовнішнім впливом (з боку донорів та держави), так і внутрішніми викликами – потребою у підвищенні ефективності, прозорості й результативності управлінських рішень на місцевому рівні.

Громадська участь. І, нарешті, важливою умовою ефективного проєктного управління

є залучення громадян, організацій громадянського суспільства до всіх етапів проєктного циклу. У європейських містах громадськість активно бере участь у формуванні, обговоренні, реалізації та оцінюванні проєктів. Широко застосовуються механізми бюджетів участі, публічних консультацій, відкритих платформ. У сучасному глобальному контексті громадянське суспільство поступово перестає бути лише «спостерігачем» або «коректором» політик. Його роль трансформується – від зовнішнього експерта до рівноправного учасника, а нерідко – до архітектора змін, які формують основу довгострокового розвитку. Така трансформація особливо помітна у взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями, які дедалі частіше визнають: ефективна участь організацій громадянського суспільства – це не тягар, а стратегічна інвестиція у сталість і легітимність їхньої діяльності.

Для того щоб така участь стала не епізодичною, а системною та результативною, мають змінюватись не лише формати взаємодії, а й внутрішня логіка прийняття рішень. Інституційна інтеграція громадського виміру передбачає оновлення стратегій, перерозподіл функцій, формалізацію прозорості, навчання персоналу й оцінювання ефективності участі громадськості як організаційного стандарту. Поступовий перехід до таких підходів уже спостерігається. У 2023–2024 роках новий рівень громадської участі був продемонстрований під час розробки Плану для Ukraine Facility (*Ukraine Facility Plan)* – стратегічного документа, що визначає напрями реформ і проєкти, підтримувані ЄС у межах макрофінансової допомоги. Понад 30 організацій громадянського суспільства, експертних центрів та галузевих асоціацій взяли участь у консультаціях, організованих за координації Міністерства економіки України та за участі Представництва ЄС [4, с. 59, с. 210].

Деякі з пропозицій, висловлених під час цих зустрічей, були враховані у фінальній версії Плану, оприлюдненій у березні 2024 року.

В Україні ж ці практики є фрагментарними. Інструменти участі часто використовуються разово і без системного підходу. Попри окремі успішні приклади, практики громадської участі залишаються фрагментарними. Інструменти участі часто використовуються разово, без належного методичного супроводу, інституційної спадковості та системного підходу. Консультації з громадськістю, як правило, обмежуються формальними заходами або відбуваються на пізніх етапах розробки рішень.

Водночас сучасні підходи до взаємодії з громадянським суспільством, рекомендовані європейськими та міжнародними експертами, орієнтовані на постійну інституційну взаємодію: створення дорадчих рад і тематичних робочих груп, цифрових хабів участі, впровадження механізмів локального моніторингу, онлайн-консультацій із громадами тощо. Це не лише підвищує прозорість, а й створює «петлі зворотного зв'язку» між донорами, урядами та суспільством. Саме такі механізми дозволяють уникати проєктів, що суперечать інтересам громад, і забезпечують вищу якість реалізованих рішень.

Висновки. Інституціоналізація управління проєктами є необхідною умовою сталого розвитку громад в умовах децентралізації. Європейський досвід демонструє, що лише за умови поєднання політичної волі, організаційного забезпечення, кадрової спроможності та участі громадян можлива ефективна реалізація місцевих проєктів. Україні необхідно здійснити перехід від ситуативного до системного підходу в управлінні проєктами на основі інституціонального закріплення цього процесу в якому проєктне управління стає не інструментом реалізації грантів, а повноцінною частиною системи публічного врядування на місцях.

Пропозиції щодо інституціоналізації управління проєктами в системі місцевого самоврядування в Україні з урахуванням європейського досвіду:

1. Розробити національну концепцію інституціоналізації управління проєктами в органах місцевого самоврядування.

2. Створити типові положення та методичні рекомендації з організації проєктного управління в громадах.

3. Запровадити програми підготовки і сертифікації фахівців з проєктного менеджменту для потреб органів місцевого самоврядування.

4. Інтегрувати проєктний підхід у бюджетний процес та систему стратегічного планування.

5. Розвивати механізми громадської участі на всіх етапах проєктного циклу.

Список літератури:

1. Бень О.Т. Інституціоналізація: теоретична інтерпретація поняття. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2012. № 6. С. 181–190.

2. Головаха Є. Пострадянська деінституціоналізація і становлення нових соціальних інститутів в україн ському суспільстві. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2001. № 4. С. 5–22.

3. Оврамець В. Інституціоналізація механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу україни в умовах цифровізації.Держава та регіони. Серія: *Державне управління*, 2021. № 1 (71). С. 143–148.

4. План для Ukraine Facility. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення: 14.05.2025).

5. Посилення багаторівневого врядування та місцевої демократії для підтримки відновлення України. URL: https://rm.coe.int/ukr-3926-project-leaflet/1680b6650d (дата звернення: 12.05.2025).

6. Таран Є.І. Інституціоналізація європейської інтеграції України. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2020. № 2 (25). С. 36–39. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.6 (дата звернення: 22.05.2025).

7. Як виконати вимоги вступу до ЄС у сфері регіональної політики та координації структурних інструментів, Глава 22. Стратегічні рекомендації щодо реалізації державної політики регіонального розвитку в Україні. Підсумковий аналітичний документ. Київ, 2025. URL: https://surl.li/uhikao (дата звернення: 15.05.2025).

8. Better governance, planning and services in local self-governments in Poland. OECD Publishing, 2021. URL: https://surl.li/nesnhr (дата звернення: 15.05.2025).

9. Central Project Management Agency (CPVA). URL: https://www.cpva.lt/en (дата звернення: 22.05.2025).

10. Institute for Planning and Development of the City of Prague (IPR Praha). URL: https://iprpraha.cz/en (дата звернення: 20.09.2022).

11. Technology Agency of the Czech Republic (TA ČR). URL: https://www.tacr.cz (дата звернення: 22.05.2025).

Tytarenko O. M. INSTITUTIONALIZATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE LOCAL SELF-GOVERNANCE SYSTEM: THE EUROPEAN VECTOR

The article explores project management as a key instrument for achieving the strategic goals of territorial communities. It emphasizes that the institutionalization of project management involves the establishment and maintenance of a legal and regulatory framework, organizational structures, procedural standards, human resource capacity, and ethical foundations that enable sustainable project activities within the system of local self-government (LSG). The study identifies the absence of a comprehensive model for the institutionalization of the project-based approach in public governance at the local level. Several challenges remain unresolved, including the lack of legal regulation and standardization of project management within local communities; limited institutional capacity of municipalities to implement complex development projects; weak coordination among institutions and authorities responsible for planning, execution, and monitoring of projects; and the absence of unified methodological approaches to public sector project management.

It is established that institutionalizing project management within LSG requires an integrated approach, which includes political will and strategic vision, institutional foundations, regulatory support, professional capacity, integration into the overall governance system, and mechanisms for public participation. For Ukraine, a shift is needed from an ad hoc to a systematic approach to project management, based on institutional consolidation of this function. To achieve this, it is necessary to: develop a national concept for institutionalizing project management in LSG; create model regulations and methodological guidelines for organizing project-based governance in communities; implement training and certification programs for project management professionals serving local authorities; integrate the project-based approach into the budgeting process and strategic planning systems; and strengthen mechanisms for civic participation at all stages of the project cycle.

Key words: *territorial communities, human resource capacity, public participation, public governance, strategy, regulatory framework, concept, project management.*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 352.07
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/16

Захарченко Н. В.
Одеський національний економічний університет

Клочан В. В.
Одеський національний економічний університет

Вєкліч І. В.
Одеський національний економічний університет

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У РЕАЛІЗАЦІЇ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Метою дослідження є обґрунтування необхідності впровадження проєктного підходу до планування стратегічного розвитку громад в умовах подолання воєнних викликів. У статті розглянуто актуальність застосування проєктного підходу як ключового інструменту для сталого розвитку територіальних громад України та реалізації грантової діяльності, особливо в контексті повномасштабної війни та післявоєнної відбудови. Висвітлено безпрецедентні виклики, з якими зіткнулися громади, та необхідність адаптивних, але уніфікованих управлінських рішень. Наголошено, що попри очевидні переваги, проєктна діяльність залишається слабким місцем для багатьох громад, що обмежує їхні можливості залучення грантових ресурсів та ефективного відновлення. На прикладі Одеської міської територіальної громади проаналізовано досвід використання проєктного підходу в стратегічному плануванні, особливості його застосування (статус портового та багатокультурного міста, туристичний потенціал, висока громадянська активність, науковий потенціал) та ключові виклики, що виникають в умовах війни (пошкодження інфраструктури, економічні збитки, безпекові ризики, кадровий потенціал, бюрократія). Особливу увагу приділено перевагам проєктного підходу, таким як раціональне використання ресурсів, формування чітких пріоритетів, залучення громади, управління ризиками, збільшення шансів на залучення грантових коштів, розбудова партнерств та стимулювання підприємництва. Визначено умови для успішної інституціоналізації проєктного підходу в органах місцевого самоврядування, включаючи кадрову політику, запровадження посад проектних менеджерів, розвиток фахових та комунікаційних навичок для розширення грантової діяльності, залучення громадськості та збереження інституційної пам'яті.

Ключові слова: *проєктний підхід, грантова діяльність, розвиток громад, місцеве самоврядування, стратегічне планування, відновлення, війна, Одеса, управління проєктами, грантові кошти.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації територіальні громади України відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості, відновлення та локального розвитку. Децентралізаційна реформа надала громадам ширші повноваження, проте актуальні виклики, пов'язані з війною, продемонстрували потребу в нових підходах до управління ресурсами та прийняття рішень. Відсутність уніфікованих управлінських моделей, значна диференціація умов функціонування (окуповані, прифронтові, тилові території), а також обмежені фінансові та кадрові ресурси вимагають застосування інструментів, здатних забезпечити адаптивність і ефективність. У цьому контексті проєктний підхід постає як пріоритетний інструмент управління розвитком громади, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси, структурувати дії,

управляти ризиками та підвищувати результативність грантових ініціатив. Його значення особливо зростає в контексті залучення фінансової допомоги від міжнародних донорів.

Водночас наявна практика свідчить про низький рівень інституціоналізації проєктного менеджменту в більшості громад. До початку децентралізації понад 80% з них не мали досвіду реалізації проєктів, а навіть у 2021 році близько 20% не здійснювали проєктної діяльності взагалі. У багатьох випадках грантові заявки та проєкти розробляються окремими ініціативними особами без належної координації, що суттєво знижує ефективність та унеможливлює масштабування. Це зменшує шанси на залучення додаткових ресурсів та обмежує спроможність громад до сталого розвитку. Отже, вивчення та впровадження проєктного підходу як основи для ефективної реалізації грантової діяльності в територіальних громадах є надзвичайно актуальним. Воно має стати важливим елементом стратегії відновлення, підвищення інституційної спроможності та формування системного підходу до розвитку на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проєктний підхід дедалі частіше розглядається не лише як загальний інструмент розвитку територіальних громад, а насамперед як базова методика реалізації грантових програм, що дають змогу швидко мобілізувати зовнішні ресурси та забезпечувати цільове використання коштів. Українські дослідники трактують проєктну діяльність як послідовний процес, через який громади посилюють міжнародне партнерство, підвищують організаційну гнучкість та формують компетентне проєктне середовище, необхідне для роботи з донорами.

У фахових працях, зокрема Кобеля-Звір М. [2], Колодія О. М. [3], Полянської А., Запухляк І. [5], Белявцева В. В., Гнатенко А. І., Зінченко О. С., Кулініча О. В. [7], Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. [9] детально проаналізовано політичні, правові й соціальні чинники, що зумовлюють упровадження проєктного менеджменту у місцевому самоврядуванні, а також відображено практики розробки, моніторингу та аудиту муніципальних проєктів, спрямованих на залучення грантового фінансування. Повномасштабна війна лише підсилює потребу в такому підході: в умовах обмежених ресурсів саме проєктне управління забезпечує стратегічне планування, оперативну переорієнтацію пріоритетів і прозоре використання донорських коштів. Водночас формування цілісної, інституційно підкріпленої системи проєктного менеджменту на місцевому рівні залишається невирішеним завданням, що потребує подальших досліджень і практичних напрацювань.

Постановка завдання. Метою дослідження є обгрунтування необхідності впровадження проєктного підходу у реалізації грантової діяльності та плануванні стратегічного розвитку громад в умовах подолання воєнних викликів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування проєктний підхід набуває особливої значущості як дієвий інструмент реалізації грантової діяльності, спрямованої на забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Згідно з визначенням Інституту управління проєктами (Project Management Institute), проєкт трактується як тимчасова діяльність, орієнтована на створення унікального продукту, послуги або результату [10]. У вітчизняному науковому дискурсі проєкт розглядається як гнучкий інструмент управління змінами, що дозволяє ефективно досягати стратегічних цілей розвитку громад, створювати відповідні умови для соціально-економічного зростання, активізації локальних ініціатив та залучення інвестицій [5].

Реформа місцевого самоврядування в Україні, що передбачає посилення ролі територіальних громад як базової ланки адміністративної системи, зумовила потребу в системному використанні проєктного підходу. Формування нової інституційної моделі з розширенням повноважень громад та передачею фінансових ресурсів на місцевий рівень створило передумови для впровадження ефективних управлінських рішень у сфері розвитку територій. У цьому контексті проєктна діяльність стає не лише інструментом залучення зовнішнього фінансування, зокрема грантового, а й засобом стратегічного планування, мобілізації внутрішніх ресурсів, розвитку інфраструктури, підтримки підприємництва та посилення соціальної згуртованості.

До ключових переваг проєктного підходу варто віднести можливість чіткого визначення цілей і завдань, оптимального планування обсягів і структури витрат, формування системи моніторингу та оцінки результатів, що є необхідними умовами для ефективного управління грантовими ініціативами. Застосування проєктного менеджменту у діяльності територіальних громад дозволяє забезпечити контроль за строками реалізації, координацію виконавців, своєчасне реагування на

ризики та ухвалення рішень, заснованих на доказах. Окрім того, підвищується рівень прозорості та підзвітності використання бюджетних і донорських ресурсів, що сприяє зміцненню довіри з боку населення та партнерських організацій [3].

Слід зазначити, що проєктний підхід виступає ефективним механізмом реалізації грантової діяльності в контексті розвитку територіальних громад. Його впровадження забезпечує системність, результативність і адаптивність управлінських процесів, що особливо важливо в умовах постійних змін, обмеженості ресурсів і зростання конкуренції за фінансування з боку міжнародних донорських структур.

Запровадження проєктного підходу в управлінські процеси територіальних громад розглядається як стратегічно важливий інструмент у реалізації грантової діяльності, спрямованої на соціально-економічне відновлення та розвиток на місцевому рівні. Такий підхід забезпечує не лише структурованість і цілеспрямованість дій, а й формує передумови для підвищення інституційної спроможності громад до самостійного вирішення ключових викликів сучасності.

Проєктний підхід значною мірою підвищує спроможність територіальних громад до залучення грантового фінансування з боку міжнародних донорських структур. В останні роки спостерігається зростання кількості грантових програм, участь у яких можлива як самостійно, так і в партнерстві з громадськими організаціями та представниками бізнесу. Така співпраця, у свою чергу, сприяє встановленню довгострокових, взаємовигідних партнерств з міжнародними органами місцевого самоврядування в рамках реалізації спільних проєктів.

Реалізація проєктів також створює умови для формування інвестиційного потенціалу громад, розвитку підприємництва та впровадження ефективних механізмів підтримки соціального підприємництва, що особливо актуально в контексті впровадження соціальних інновацій.

Не менш важливим є те, що проєктна діяльність стимулює розвиток громадянського суспільства, активізує молодіжні ініціативи, підвищує рівень участі населення у процесах прийняття рішень, що впливають на якість життя в громаді [4].

У науковому дискурсі проблематика впровадження проєктного менеджменту у грантову діяльність територіальних громад розглядається крізь призму комплексу детермінант, що зумовлюють його доцільність і результативність. Ключовими серед них виступають організаційний, правовий, публічний та екологічний чинники, кожен з яких формує специфічні вимоги до проєктного підходу і визначає параметри успішної реалізації грантових ініціатив.

У процесі реалізації грантових ініціатив на місцевому рівні проєктний підхід виявляє свою ефективність лише за умови врахування низки чинників, які визначають організаційні, правові, публічні та екологічні аспекти управління. Одним із ключових є організаційний чинник, що передбачає створення інституційної спроможності громад до самостійного ведення проєктної діяльності. Йдеться, зокрема, про формування структур, здатних виступати повноцінними агентами відповідальності у взаємодії з донорами – це громадські організації, комунальні підприємства та спеціалізовані проєктні офіси. Саме ці суб'єкти забезпечують ефективну координацію усіх етапів життєвого циклу проєкту, прозорість у розподілі ресурсів та сталість досягнутих результатів.

Не менш важливим виступає правовий чинник, оскільки відповідність грантових проєктів чинному законодавству є обов'язковою умовою їх ефективної реалізації. Особливого значення набувають такі сфери правового регулювання, як державні закупівлі, охорона довкілля, державна допомога та контроль за фінансовими потоками. Дотримання законодавчих вимог не лише мінімізує юридичні ризики, але й підвищує рівень довіри з боку міжнародних партнерів, що, у свою чергу, сприяє масштабуванню проєктної діяльності.

Суттєвого значення набуває і публічний аспект. В умовах зниженого рівня суспільної довіри до органів влади особливо важливо забезпечити відкритість і прозорість грантових проєктів. Проєктний підхід дозволяє залучити до планування й реалізації ініціатив різноманітні суб'єкти громадянського суспільства – громадські об'єднання, професійні спілки, органи самоорганізації населення, а також недержавні засоби масової інформації. Активна участь мешканців громади у прийнятті рішень сприяє трансформації їхньої ролі з пасивних отримувачів допомоги на активних учасників і співтворців проєктів, що підсилює громадянську відповідальність та легітимізує результати діяльності.

У сучасних умовах важливо також враховувати екологічний чинник, що передбачає включення екологічної складової в усі етапи реалізації грантових ініціатив. Пріоритети мають надаватися проєктам, які спрямовані на зменшення антропогенного впливу, підтримку раціонального природокористування, розвиток сталої інфраструк-

тури. Таке інтегрування екологічної компоненти дозволяє гармонізувати економічні, соціальні та природоохоронні інтереси громад, що не лише покращує якість життя населення, а й підвищує інвестиційну привабливість територій. Проєктний підхід у цьому випадку виступає засобом довгострокового стратегічного планування сталого розвитку.

Комплексне врахування зазначених чинників підвищує ймовірність успішного залучення грантових ресурсів та їх результативного використання, формуючи підґрунтя для сталого та збалансованого розвитку територіальних громад.

Попри очевидні переваги, проєктний підхід досі недостатньо інтегрований у практику діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС), що призводить до втрати можливостей залучення грантових ресурсів. Основними причинами такої ситуації є брак інституційної підтримки, кадровий дефіцит та недооцінка стратегічного потенціалу проєктного управління.

Для ефективної реалізації проєктного підходу у грантовій діяльності громад необхідне дотримання ряду ключових умов. Насамперед, ідеться про формування виваженої кадрової політики, орієнтованої на залучення та утримання кваліфікованих фахівців, зокрема в малих громадах. Інституціоналізація посади проєктного менеджера у структурі ОМС є критично важливою для забезпечення системності у розробці та реалізації ініціатив [8].

Крім того, важливим є підвищення рівня стратегічного мислення серед проєктних менеджерів, здатності логічно обґрунтовувати вплив локальних проєктів на загальний розвиток громади. Чіткий розподіл обов'язків та уникнення надмірного навантаження операційними завданнями дозволяє зосередитися на проєктній діяльності, що запобігає професійному вигоранню. Особливого значення набуває розбудова комунікаційної спроможності, як для формування внутрішніх коаліцій, так і для пошуку зовнішніх партнерств. Паралельно, широке залучення громадськості сприяє легітимності та стійкості проєктів.

Не менш важливими є поглиблення технічних і аналітичних навичок, знання англійської мови, а також підтримка інноваційного мислення у командах. Збереження інституційної пам'яті та послідовність стратегічних пріоритетів незалежно від політичних змін дозволяють громаді накопичувати досвід і забезпечують довгостроковий розвиток [6].

Попри визнані переваги, проєктний підхід досі залишається фрагментарно інтегрованим у діяльність органів місцевого самоврядування, що обмежує спроможність громад ефективно залучати зовнішнє фінансування, зокрема грантові ресурси. Основними бар'єрами є відсутність інституційного забезпечення, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також недооцінка стратегічної цінності проєктного управління як інструменту сталого розвитку. Для повноцінної інституціоналізації проєктного підходу в діяльність ОМС необхідно дотримання низки організаційних та функціональних умов. Зокрема, йдеться про формування виваженої кадрової політики, що передбачає створення спеціалізованих посад (зокрема, проєктного менеджера), підвищення рівня стратегічного мислення, чіткий розподіл функціональних обов'язків між управлінськими ланками, а також розвиток комунікативної та аналітичної спроможності проєктних команд. Окрему увагу слід приділити збереженню інституційної пам'яті, безперервності стратегічних пріоритетів громади незалежно від змін у місцевій владі, а також впровадженню інноваційних практик. Сукупність зазначених умов формує внутрішню інфраструктуру, що дозволяє територіальним громадам системно управляти проєктами, підвищувати якість проєктних заявок і досягати стійких результатів за підтримки грантодавців.

Показовим прикладом реалізації проєктного підходу на муніципальному рівні є м. Одеса. У місті сформовано стратегічне підґрунтя для проєктної діяльності – триває процес розроблення Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади до 2027 року із залученням мешканців та бізнес-спільноти. Такий інклюзивний формат планування узгоджується з принципами проєктного управління та забезпечує відповідність стратегічних ініціатив реальним потребам громади [6].

На практичному рівні Одеса впроваджує проєкти у шести ключових сферах: стратегічне планування (наприклад, інвестиційна стратегія «Одеса 5Т», програми охорони здоров'я та довкілля), інфраструктура (модернізація енергетичної, портової, транспортної інфраструктури), соціальна підтримка (проєкти для ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю), культура і туризм, розвиток бізнесу (зокрема, релокація підприємств, підтримка соціального підприємництва) та екологія (озеленення, роздільний збір відходів тощо). Різноманіття ініціатив свідчить про глибоку інтеграцію проєктного менеджменту в управлінські процеси громади [1].

Попри наявність високого потенціалу, впровадження проєктного підходу в грантову діяль-

ність розвитку Одеської територіальної громади супроводжується низкою системних бар'єрів, що знижують ефективність реалізації програм розвитку та ускладнюють залучення зовнішнього фінансування.

Одним із ключових стримувальних факторів виступає воєнний контекст, який суттєво трансформує систему місцевих пріоритетів. Умови повномасштабної війни змушують зміщувати акценти з довгострокового розвитку на забезпечення базових потреб безпеки, гуманітарної підтримки та відновлення зруйнованої інфраструктури. Значні матеріальні втрати, порушення логістичних зв'язків та зниження інвестиційної привабливості території істотно ускладнюють мобілізацію ресурсів, а психологічне навантаження на управлінський персонал негативно позначається на динаміці та якості проєктної діяльності.

Не менш суттєвим обмеженням є дефіцит кадрового потенціалу, особливо на рівні органів місцевого самоврядування та невеликих громадських організацій. Брак фахівців із проєктного менеджменту, низький рівень сформованості стратегічного бачення, недостатні навички у підготовці грантових заявок, аналітиці та роботі з даними – усе це знижує якість проєктних пропозицій та зменшує шанси на успішне залучення фінансування.

Важливим чинником, що негативно впливає на сталість грантової діяльності, є нестача тяглості управлінських процесів та втрата інституційної пам'яті. Часті кадрові ротації, зміна політичних орієнтирів або управлінських команд призводять до призупинення раніше ініційованих проєктів, втрати накопиченого досвіду та зниження рівня довіри з боку міжнародних донорів. Крім того, в умовах підвищених безпекових ризиків суттєво ускладнюється залучення інвестицій. Обережність з боку інвесторів та донорів обумовлює потребу у створенні прозорого нормативного середовища, зміцненні гарантійних механізмів та підвищенні передбачуваності реалізації масштабних ініціатив [7].

Саме тому, ефективне застосування проєктного підходу у грантовій діяльності розвитку Одеської громади потребує подолання вищезазначених бар'єрів, формування сталої інституційної основи та зміцнення кадрового й управлінського потенціалу, що є критичним для досягнення соціально-економічної стабільності та відновлення території.

В умовах війни особливу актуальність набуває адаптація проєктної діяльності до нових викликів. Зокрема, йдеться про необхідність надання пріоритету проєктам, що стосуються відновлення критичної інфраструктури, підвищення ефективності управління ризиками, реалізації соціальних програм, зокрема з психосоціальної підтримки. Значне значення має також налагодження ефективної координації з державними органами та міжнародними донорами. Важливою складовою успішної реалізації проєктного підходу є залучення громадянського суспільства та бізнес-середовища. Розвиток громадського бюджету, підтримка соціального підприємництва, розширення практики державно-приватного партнерства, а також зміцнення спроможності громадських організацій у сфері проєктного менеджменту сприятимуть формуванню спільної відповідальності за реалізацію стратегічних цілей громади [9].

Не менш важливим напрямом є впровадження інновацій та інтеграція проєктного підходу в просторове планування. У цьому контексті варто відзначити використання цифрових інструментів управління, реалізацію концепції «розумного міста» (Smart City), а також узгодження проєктної діяльності з положеннями Генерального плану розвитку Одеси. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність і системність міських трансформацій, поєднуючи інфраструктурні, соціальні та екологічні вектори розвитку.

Окремої уваги заслуговує міжнародна співпраця та залучення зовнішніх ресурсів. Активізація партнерських зв'язків з містами-побратимами, участь у міжнародних програмах (зокрема ЄС, ООН), розвиток професійної грантової діяльності та створення структурних підрозділів, відповідальних за підготовку проєктних заявок, є передумовою для зміцнення інвестиційного потенціалу громади та підвищення її фінансової незалежності [11].

Таким чином, реалізація окреслених напрямів дозволяє не лише ефективно реагувати на виклики сьогодення, а й забезпечує формування довгострокових засад сталого розвитку міста. Проєктний підхід, у цьому контексті, виступає не лише управлінським інструментом, а й механізмом мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, що особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення та трансформації територіальної громади.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують, що проєктний підхід є визначальним інструментом реалізації грантової діяльності, спрямованої на забезпечення стратегічного розвитку територіальних громад України, зокрема в умовах воєнних викликів та подаль-

шого відновлення. Його ефективність полягає у здатності адаптуватися до швидкоплинних умов, структуровано залучати зовнішнє фінансування та забезпечувати результативне використання наданих ресурсів відповідно до пріоритетів громади. Установлено, що попри очевидні переваги, впровадження проєктного підходу до управління грантовими ініціативами у багатьох громадах України, зокрема в Одеській міській територіальній громаді, стикається з низкою обмежень. Зокрема, йдеться про недостатній досвід управління проєктами, низький рівень підготовки кадрів у сфері грантового адміністрування, відсутність інституційно оформлених механізмів взаємодії з донорами та партнерами. Це істотно знижує спроможність громад системно залучати міжнародні ресурси для відновлення та розвитку.

Дослідження підтверджує, що системне застосування проєктного підходу у грантовій діяльності дає змогу громадам: чітко визначати пріоритети та логіку інтервенцій, ефективно планувати й управляти ризиками, раціонально використовувати обмежені ресурси, значно підвищувати шанси на отримання фінансування від міжнародних донорів, підвищувати прозорість та підзвітність реалізації проєктів. Більше того, проєктний підхід виступає каталізатором розвитку міжсекторної співпраці, активізації громадянського суспільства, зростання ролі соціального підприємництва, а також формування сприятливого інвестиційного клімату на локальному рівні.

Аналіз досвіду Одеської громади свідчить про широке впровадження проєктного менеджменту у реалізацію грантових ініціатив у різних секторах: стратегічному, інфраструктурному, соціальному, екологічному, економічному та культурному. Водночас окреслено виклики, які стримують повноцінне розгортання цього потенціалу – від наслідків війни до складнощів з міжсекторальною координацією, кадровим забезпеченням і стабільністю управлінських рішень. Подальше вдосконалення проєктного підходу в грантовій діяльності має ґрунтуватися на посиленні інституційної спроможності громад, адаптації інструментів до умов кризи та відновлення, розширенні міжнародної співпраці та запровадженні інноваційних цифрових рішень. Це дозволить не лише посилити залучення грантових ресурсів, а й сформувати надійну архітектуру сталого розвитку територіальних громад України в умовах нової реальності.

Список літератури:

1. Грантовий офіс «Одеса 5Т»: офіційний сайт. URL: https://odesa5t.com.ua/

2. Кобеля-Звір М. Як отримати грант: методика та стратегія залучення грантових ресурсів: навч.-метод. посібник. Львів: СПОЛОМ, 2022. 272 с.

3. Колодій О. М. Особливості використання проєктного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2024. (12). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14.

4. Інтегрований підхід до відновлення та розвитку громади : методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування. 2024. URL: https://surl.li/rhfidc

5. Полянська А., Запухляк І. Проєктна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2021. № 1 (79). С. 160–170.

6. Одеська міська рада: офіційний сайт. URL: https://omr.gov.ua/

7. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій. Авт. кол.: В. В. Белявцева, А. І. Гнатенко, О. С. Зінченко та ін.; за заг. ред. О. В Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

8. Рекомендації щодо участі у грантових конкурсах (для початківців). URL: https://surl.li/tkmzpy

9. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*, 2023. 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5

10. Словник термінів з управління проєктами PMI Версія 3.3. Project Management Institute. 2022. URL: https://pmiukraine.org/lexicon

11. Turner R., Ledwith A., Kelly J. Project Management in Small to Medium Sized Enterprises: Tailoring the Practices to the Size of Company. Management Decision. 2012. Vol. 50. Issue 5. P. 942–957.

Zakharchenko N. V., Klochan V. V., Vieklich I. V. PROJECT APPROACH IN THE IMPLEMENTATION OF GRANT ACTIVITIES FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The aim of the study is to justify the need for implementing a project-based approach to the strategic development planning of communities amid the challenges of war recovery. The article explores the relevance

of applying the project-based approach as a key tool for the sustainable development of Ukraine's territorial communities and for the implementation of grant activities, especially in the context of full-scale war and post-war reconstruction. It highlights the unprecedented challenges faced by communities and the need for adaptive yet standardized management solutions.

The study emphasizes that despite the evident advantages, project activity remains a weak point for many communities, limiting their ability to attract grant resources and carry out effective recovery. Using the example of the Odesa urban territorial community, the article analyzes the experience of applying the project-based approach in strategic planning, the specific features of its application (status as a port and multicultural city, tourism potential, high civic engagement, scientific capacity), and the key challenges arising in wartime conditions (infrastructure damage, economic losses, security risks, human capital, bureaucracy).

Special attention is paid to the advantages of the project-based approach, such as rational use of resources, formation of clear priorities, community engagement, risk management, increased chances of securing grant funding, building partnerships, and stimulating entrepreneurship.

The article outlines the necessary conditions for successful institutionalization of the project-based approach in local self-government bodies, including staffing policy, introduction of project manager positions, development of professional and communication skills to expand grant activities, community involvement, and preservation of institutional memory.

Key words: *project approach, community development, local self-government, strategic planning, recovery, war, Odesa, project management, grant funding.*

УДК 332.12
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/17

Кліваденко Р. Л.
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

РОЗВИТОК ОСНОВНИХ ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

У статті удосконалено класифікацію інновацій у сфері державного регулювання розвитку системи безпеки життєдіяльності населення, а саме: технічні (ті, які формують продукти з новими або покращеними властивостями); технологічні (нові технології виготовлення продукції); управлінські (зміна чи переведення на новий якісний рівень організації виробництва та логістики); інформаційні (ті, які формують нові інформаційні простори з підвищеною достовірністю інформації); соціальні (покращують умови праці, культури виробництва (у тому числі й у сфері підвищення безпеки послуг); економічні (які формують нові економічні моделі розвитку систем безпеки); наукові (здійснюють міждисциплінарні дослідження комплексної оцінки ризиків та заходів їх подолання); організаційні (створюють сучасний формат процесів управління на основі цифрових платформ та нових форматів антикризового управління); освітні (покращують якість навчання керівників, всіх категорій населення на основі освітньої платформи); фінансові (підвищують ефективність використання фінансових коштів та оптимізацію поточних витрат).

Розроблено систему основних факторів, що впливають на формування ключових ризиків, що впливають на систему безпеки життєдіяльності населення, а саме: фактори впливу природної, техногенної, біолого-соціальної, пожежної небезпеки; фактори впливу на фізичне та психічне здоров'я людей; соціальні та економічні фактори; фактори, що впливають на екологічну ситуацію та біосферу в цілому; фактори стану системи економічного забезпечення безпеки життєдіяльності населення; фактори економічних витрат на зниження ризиків кризових ситуацій на прийнятному соціально свідомому рівні; фактори стану інфраструктури, енергетики, зв'язку та комунікацій; фактори наявності резервів фінансових та матеріальних коштів; фактори стану антикризового управління та реагування.

Ключові слова: *державне регулювання, розвиток системи безпеки життєдіяльності населення.*

Постановка проблеми. Дослідження основних теоретичних положень методології державного регулювання розвитку системи безпеки життєдіяльності населення доводить, що нині теорії її економічного забезпечення перебувають у стадії адаптації до сучасних умов економічного розвитку країни, підвищення рівня її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Однак національна економічна система створюється та розвивається повільно, що призводить до погіршення економічної ситуації в країні.

Модернізація сфери безпеки життєдіяльності населення може стати одним із важливих драйверів зростання економіки. Вона потребує як значних інвестицій, а й ефективного управління, організації державного регулювання всіх процесів. Методологія державного регулювання розвитку економіки має бути спрямована на розвиток соціально-економічної системи з урахуванням факторів, що змінюються. Повинні здійснюватись розробка та прийняття нормативних правових актів, пряме управління та контроль діяльності державних корпорацій та громадських компаній. Важливо постійно інформувати регіони та суб'єкти господарювання про економічну ситуацію та її зміну для розробки прогнозів та індикативних планів країни, регіонів, галузей та великих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розробки окремих аспектів методологічних та правових засад розвитку безпеки життєдіяльності населення розглядалася такими вченими та дослідниками, як О.М. Адаменко, В.В. Березуцький, Л.А. Васьковець, Н.П. Вершиніна, О.П. Гавріс, Л.І. Дідківська, Є.П. Желібо, Д.В. Зеркалов, Л.А. Катренко, Л.В. Мелех, О.М. Обушенко, М.В. Піндера, Ю.С. Скобло, О.А. Яковлєв та ін. У зарубіжній економічній літературі дана проблема досліджувалася в роботах В. Маршалла, С. Фінберг (S. Fienberg), В. Холанд (W. Holland)

та інших учених. Формування макроекономічного ефекту при міжгалузевій взаємодії досліджували Р. Аллен (R. Allen), Л. Базан (L. Bazan), Л. Навас-Алеман (L. Navas-Aleman), К. Кратена (K. Kratena), Дж. Стрейхер (G. Streicher), Л.Р. Клейн (L.R. Klein), Е. Ліпер (E. Leeper), Дж. Ф. Коган (J.F. Cogan), Т. Цвік (T. Cwik), Дж.Б. Тейлор (J.B. Taylor), В. Віланд (V. Wieland), Р. Кан, Дж. Кейнс, Дж.М. Кларк, Е. Хансен. Проблеми управління інноваціями, процеси їх цифровізації та вплив на економіку розглядали Й. Шумпетер, Б. Селігмен, Дж.М. Гроссман (G.M. Grossman), Е. Хелпман (E. Helpman), І. Цянь (Y. Qian), С. Сюй (C. Xu), А.М. Нот (A.M. Knott), Дж. Вестерман, Д. Бонне, Б. Гансе, Е. Макафі.

Постановка завдання. Метою статті є розвиток основних теоретичних положень у сфері державного регулювання розвитку системи безпеки життєдіяльності населення.

Виклад основного матеріалу. У сфері розвитку системи безпеки життєдіяльності необхідно застосовувати правові, адміністративні та економічні методи державного регулювання економіки, активні прямі та непрямі способи на її суб'єкти. У сучасній спеціалізованій літературі безпека людини, суспільства та держави у різних сферах (економічній, фізичній, соціальної, екологічної, інформаційної, освітньої) визначається як стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз та здатність збереження своєї суті, ознак та якостей при руйнівних діях, вжитих іншими об'єктами чи суб'єктами, а також небезпечних явищах та процесах.

Видається необхідним сформулювати поняття безпеки життєдіяльності населення ширшому форматі. А саме як стабільний стан навколишнього середовища, що забезпечує оптимальні умови навчання та роботи, сприятливі режими харчування та відпочинку людини, що зменшують ймовірність та тяжкість небезпечних впливів, сприяють формуванню знань, умінь та навичок у забезпеченні власної безпеки. Розглянемо ці фактори у тісному взаємозв'язку з поняттям заходів щодо забезпечення безпеки при лихах, які включають попередження, запобігання або мінімізацію впливу негативних факторів.

Система безпеки життєдіяльності населення об'єднує органи антикризового управління та соціального захисту, реагують підрозділи, федеральні та регіональні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання та громадян з метою профілактики кризових ситуацій, допомоги постраждалим та соціальної підтримки населення у зонах лих різного значення.

Розвиток системи безпеки життєдіяльності є основою підвищення її ефективності та забезпечує позитивні зміни об'єкта управління, отримання економічного, екологічного, науково-технічного чи іншого ефекту. Загалом модернізація системи безпеки життєдіяльності населення тісно пов'язана з інвестиційною діяльністю та спрямована на доведення результатів науково-дослідних робіт до промислових чи дослідно-промислових технологій або придбання готових промислових технологій. Обсяг інвестицій залежить від особливостей процесів. Розглянемо, як сучасні рішення можуть підвищити ефективність забезпечення безпеки населення. Інноваційна діяльність визначається як система науково-технологічних та організаційно-фінансових заходів, що стимулюють комерціалізацію отримуваних знань, переведення їх у технології, що тиражуються.

Кінцевим результатом цієї діяльності стають нові продукти, товари та послуги з найкращими якостями. Інноваційна діяльність у галузі безпеки життєдіяльності населення є сукупністю процесів, спрямованих на отримання та використання результатів зі скорочення витрат на профілактичні заходи, зменшення втрат та матеріальних збитків, отримання прибутку від наукових досліджень та розробок. Вона передбачає цілий комплекс економічних, наукових, технічних, технологічних, організаційних, освітніх, інформаційних, фінансових та комерційних заходів, що в сукупності призводять до інновацій.

Дослідження дозволили автору обґрунтувати класифікацію інновацій у сфері державного регулювання розвитку системи безпеки життєдіяльності населення. Пошук та впровадження сучасних форм та методів зниження витрат на обслуговування, ремонт та підтримання у справному стані продукції, товарів та послуг, що забезпечують безпеку життєдіяльності населення, стає важливим пріоритетом економічного зростання. Це – безумовно нове трактування та розширення поняття. Більшість дослідників визнає необхідність поєднання ринкового конкурентного механізму з активною державною підтримкою базисних інновацій та розширення сегментів їх застосування [1; 2; 3].

Розглянемо докладніше основну термінологію у сфері безпеки життєдіяльності з урахуванням понять та визначень. Надзвичайна ситуація (НС) – це нестійкий стан, який виник на конкретній території, спричинений аварією або природ-

ним явищем. Воно спричиняє людські жертви, втрату здоров'я людей, шкоду навколишньому середовищу, суттєву матеріальну шкоду та порушення нормальних умов життєдіяльності людей. Джерело НС може бути природного, техногенного, біолого-соціального та іншого характеру.

Кризова ситуація є масштабною подією, що сталася на значній території, викликана катастрофою глобального природного, техногенного, пожежного, біологічного, соціального характеру. Вона також тягне за собою людські жертви, втрату здоров'я людей, шкоду навколишньому середовищу, велику матеріальну шкоду, порушення нормальних умов життєдіяльності людей та функціонування соціальної інфраструктури. Кризові ситуації можуть бути глобального, державного, регіонального та місцевого значення.

Пожежна безпека (ПБ) є станом захищеності особистості, майна, суспільства та держави від виникнення пожежонебезпечної ситуації. Пожежна безпека – одна з першорядних державних функцій. Вона складається з комплексу заходів, що включає, насамперед, нормативне правове регулювання державних забезпечувальних заходів.

Необхідно відзначити і низку організаційно – процесних інновацій, запроваджених у період 2022–2025 рр. Принципово нові підходи, запроваджені у цьому періоді, відрізняються чіткою професійною спеціалізацією, що полягає у формуванні пожежно-рятувальних гарнізонів та пожежно-рятувальних підрозділів. Це зумовлює появу нових функцій пожежних та рятувальників, забезпечує комплексний підхід до безпеки, підвищує універсалізм підрозділів, що реагують, що є новим важливим фактором розвитку системи безпеки життєдіяльності населення.

Продовження дискусій щодо термінології в галузі надзвичайних ситуацій, пожеж та інших лих є абсолютно необхідним процесом, що потребує міждисциплінарних наукових розробок, спрямованих на динамічний розвиток людської особистості, суспільства та держави. Окремими темами залишаються державний протипожежний нагляд, ліцензування діяльності у сфері ПБ, сертифікація виробів та послуг у сфері пожежної безпеки. Заходи щодо запобігання та ліквідації кризових ситуацій треба визначати як сукупність заздалегідь визначених дій, спрямованих на ефективне попередження та/або ліквідацію пошкоджень та руйнувань, пожеж та інших лих, скорочення кількості постраждалих та збитків. Ці дії здійснюються силами спеціальних пожежно-рятувальних та інших підрозділів. Визначення вражаючих факторів включає небезпечні явища або процеси, викликані джерелом небезпеки і загроз. Вони зумовлені фізичними, хімічними, біологічними, а в ряді випадків організаційними впливами та характеризуються певними фізичними параметрами. Виділяють первинні та вторинні вражаючі фактори. Вражаюча дія джерела кризових ситуацій визначається негативним впливом одного або сукупності факторів, що вражають на людей, тварин і сільськогосподарські рослини, об'єкти виробничого і соціального призначення, навколишнє природне середовище. За масштабами втрат і завданих збитків НС поділяються на транскордонні, федеральні, регіональні, територіальні, локальні та місцеві.

Під ризиком виникнення НС, пожеж та інших лих, що спричиняють кризові ситуації, розуміється певна ймовірність прояву негативних наслідків впливу вражаючих чинників. Під зоною лих розуміється територія (акваторія), у межах якої сталася трагедія. А під поняттям попередження НС, пожеж та інших лих, кризових ситуацій мається на увазі сукупність заходів, спрямованих на зниження ризику їх виникнення. Запобіганню НС, пожеж та інших лих, що спричиняють кризові ситуації, сприяють: планомірне проведення профілактичних заходів щодо ліквідації джерел небезпек та загроз; прогнозування місця та часу їх можливого виникнення; підготовка особового складу до дій у надзвичайній ситуації, включаючи постійний тренінг; освітня робота з населенням щодо усунення причин та передумов виникнення джерел небезпек та загроз, а також щодо зменшення шкоди від них.

Під мінімізацією ризику виникнення НС, пожеж та інших лих мається на увазі проведення спеціалізованих заходів щодо створення на потенційно небезпечних територіях чи об'єктах ефективного захисту населення, персоналу та матеріальних ресурсів від впливу вражаючих факторів. Під захистом території при різних небезпеках та загрозах розуміється сукупність заходів, спрямованих на запобігання чи граничне зниження втрат. Ліквідація НС, пожеж та інших лих, а також кризових ситуацій передбачає проведення аварійно-рятувальних та невідкладних робіт. Ці роботи включають екстрену медичну допомогу з порятунку життя та збереження здоров'я людей, мінімізацію шкоди навколишньому середовищу та матеріальних втрат, а також локалізацію зони лих та усунення супутніх НС небезпечних факторів.

Під локалізацією зони лих розуміються заходи, спрямовані на запобігання виникненню нових негативних факторів, або на мінімізацію вражаючого впливу джерела небезпек і загроз, що вже виникло. Наслідки катастроф включають усі види збитків політичного, соціального, економічного, екологічного, медичного та інформаційного характеру, що виникають внаслідок впливу джерел небезпек та загроз на населення, майно, об'єкти, територію, цифрові платформи, комунікації та навколишнє природне середовище. Для ефективної роботи комплексних систем, визначення яких були дані в цій роботі, необхідний ефективний економічний механізм, працездатний за будь-яких станів національної економіки (як у сприятливий період її розвитку, так і в період рецесії). В рамках проведених досліджень пропонується розглядати управління інноваціями як процес постійного вдосконалення всіх сторін діяльності системи та організації. Він включає технічні, технологічні та інші аспекти, у тому числі постійну орієнтацію працівників на ефективну діяльність, залучення до неї все більшої кількості учасників, що призводить до якісних змін у характері діяльності системи та організації. Крім того, управління інноваціями передбачає дослідження потреб ринку (визначення необхідної частки нових продуктів, робіт та послуг; продуктів, які потребують модернізації у сфері безпеки життєдіяльності населення). Сучасний науковий підхід потребує розвитку основних дефініцій у сферах безпеки життєдіяльності населення та економічної безпеки у вигляді динамічних, диференційованих понять на різних рівнях та етапах структурування об'єктів та методів дослідження.

У формуванні економічної безпеки України все більш актуальною стає необхідність розробки нових напрямів її забезпечення умовах підвищення внутрішніх та зовнішніх ризиків, пов'язаних із глобальними соціально-економічними процесами. За цими процесами слідує якісна трансформація інституційного середовища, що проявляється у перерозподілі прав власності та збільшенні питомої ваги державного сектора, в загостренні протиріч між діючими та реформованими інститутами. У зв'язку з цим необхідний комплексний аналіз системи економічної безпеки, доповнення теорії та розширення її концептуальних засад. Необхідно вдосконалення національної політики, що забезпечує стійкий та стабільний розвиток національної економіки та її захист від всіляких викликів та загроз.

Економічна безпека розглядається як допустимий рівень негативного впливу факторів економічної небезпеки на людину, суспільство та державу на федеральному та регіональному рівнях. У цій роботі розглядаються інструменти економічної безпеки, які включають систему заходів, що забезпечують із заданою ймовірністю допустимий ступінь негативного впливу факторів економічної небезпеки на людину, суспільство та державу. На кожному рівні економічної безпеки інструменти складаються із стандартних модулів, що логічно доповнюють один одного та складають єдиний працюючий механізм. Це – комплексна економічна оцінка території, економічний моніторинг та управлінські рішення в економічній сфері.

Комплексна економічна оцінка регіону базується на: виявленні та оцінці факторів економічної небезпеки, що виявляються на його території; районування території щодо стійкості до прояву факторів економічної небезпеки; розроблення моделі негативного впливу на економічні та фінансово-господарські об'єкти; ідентифікації та оцінки економічних ризиків; складання та ведення кадастру регіональних викликів, небезпек та загроз; виборі індикаторів сталого розвитку. При цьому моніторинг економічної безпеки регіонів передбачає нормування впливів на суб'єкти економічної діяльності, контроль стану та динаміки змін джерел впливу на економічну безпеку, моніторинг економічних ризиків та індикаторів сталого розвитку регіонів.

Управлінські рішення у сфері економічної безпеки включають: формування економічної політики; аналіз та коригування індикаторів сталого розвитку; управління економічними ризиками та інструментами запобігання прояву антропогенних факторів; розробку та вдосконалення податкових програмних заходів. Методами дослідження економічної безпеки є контроль якості економічної ситуації; вимірювання та оцінка результатів, виражених конкретним числовим параметром; соціальні методи; моделювання та прогнозування; методи системного аналізу та інформатики, а також методи управління якістю економічного середовища. Потрібно також дослідити ефективність інвестиційних проектів, уточнити показники економічної ефективності інвестицій у сферу безпеки життєдіяльності населення.

Дослідження економічного простору потребує вивчення взаємодії соціального, технологічного, фінансового та інформаційного факторів. Як характеристики економічного простору необхідно розглядати об'єктивність та відкритість, розмір-

ність, внутрішню однорідність та структурованість, ієрархічність та фрактальність, здатність до самоорганізації. Необхідно розробити пропозиції щодо зміцнення єдності економічного простору та щодо профілактики його розривів. Зміцнення єдиного економічного простору вимагатиме вжиття заходів організаційного характеру з метою подальшого поділу праці між окремими регіонами, більш повного використання їх переваг при прийнятті рішень щодо нарощування потенціалу системи безпеки життєдіяльності населення та організації міжрегіональної взаємодії.

На підставі запропонованих підходів пропонується визначити екологічну безпеку не тільки як стан, при якому рівень навантаження на природне середовище від господарської діяльності людини не перевищує її здатність до самовідновлення, але і як сукупність природних, соціальних та інших умов, що забезпечують безпечне життя та діяльність населення, що проживає на даній території, захищеність природного середовища від можливого негативного впливу господарської та іншої діяльності, надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру, їх наслідків. Загалом екологічна безпека стає важливим чинником державної, національної та економічної безпеки.

Методика дослідження космічної безпеки населення та соціальної інфраструктури має базуватися на системному аналізі, порівняльному правознавстві, історико-соціологічному діалектичному методі пізнання, філософському підході до сутності проблеми. Забезпечення космічної безпеки слід розглядати як унікальний чинник сталого розвитку країни у сферах економічної, наукової, технологічної, техногенної, екологічної, астрофізичної та соціальної безпеки. Потрібна трансформація системи космічних правових норм у надійні механізми забезпечення безпеки людства від загроз з космосу різного характеру (природного походження та штучних супутників землі будь-якого призначення). Формування космічної безпеки слід розглядати паралельно з аналізом космічних правових норм.

Економічна безпека має розглядатися з погляду внутрішніх та зовнішніх економічних загроз, пов'язаних із витоком конфіденційної економічної інформації, порушенням комерційних таємниць, можливістю економічних диверсій та рядом інших факторів. Під оптимізацією економічного механізму у сфері безпеки життєдіяльності населення треба розуміти вдосконалення умов та ефективну реалізацію заходів щодо захисту населення та територій від катаклізмів з відповідним фінансовим та ресурсним забезпеченням з дотриманням балансу економічних інтересів регіонів та національної економіки в цілому. Система економічних стимулів передбачає економічну відповідальність у вигляді накладення штрафів за порушення вимог безпеки, нарахування пені за несвоєчасне їх перерахування та попередження за неналежне виконання бюджетного процесу. Дослідження дозволили сформулювати основні види економічного стимулювання дотримання вимог безпеки та обґрунтувати основні напрямки діяльності інституційних структур.

З одного боку, зміни у сферах життя та діяльності людини, суспільства та держави вимагають додаткових витрат на безпеку. З іншого боку, реалізація проектів сучасного високотехнологічного розвитку є важливим чинником розвитку економіки, а окремих випадках і формування сучасної політики на довгострокову перспективу. Дослідження показують, що у сучасних умовах використовуються різні методи діагностики, ідентифікації та аналізу ризиків. Зважаючи на значну кількість факторів, на першому етапі доцільно застосувати традиційні інструменти аналізу ризиків, за допомогою яких виявити сильні та слабкі сторони системи профілактики викликів та небезпек, можливості системи реагування на загрози виникнення кризових ситуацій. На другому етапі необхідно оцінити ризики економічного, соціального, технологічного, освітнього, юридичного, екологічного характеру та за підсумками аналізу сформувати перелік можливих загроз. Для аналізу ризиків у кожному напрямі формувалися робочі групи, а результати роботи досягалися методом «мозкового штурму». В окремих випадках застосовувалося опитування максимально широкого кола фахівців, які мають відповідну компетенцію. У ході досліджень періодично проводилися аудит та інспекція, розслідування причин деструктивних подій.

Ці підходи до діагностики ключових ризиків виникнення кризових ситуацій потребують вирішення проблемних питань розробки теоретичних аспектів стратегії формування системи безпеки життєдіяльності населення у сучасних соціально-економічних умовах. По-перше, дослідити можливі сценарії розвитку несприятливих тенденцій з урахуванням взаємозв'язку всіх напрямів стратегії розвитку системи. Послідовно розглянуто всі можливі комбінації потенційних ризиків та зіставлено з очікуваною ефективністю заходів щодо їх зниження. Як показав аналіз, внутрішні джерела викликів, небезпек та загроз для населення, економіки та природного середовища України вини-

кають внаслідок зростання глобальних ризиків, масштабів природних катастроф, аварій техногенного характеру та їх наслідків. В результаті матеріальні збитки досягають 2-3% ВВП, викликаючи серйозні порушення в роботі соціальної інфраструктури.

Крім того, при оцінці викликів, небезпек і загроз необхідно враховувати соціальну значущість змін, що відбуваються, що порушують звичні комфортні умови життєдіяльності. По-друге, застосувати методи планування безперервного розвитку системи безпеки життєдіяльності населення. При цьому розглядати типові загрози: епідемії, пожежі, повені, землетруси, перебої в енергопостачанні, атаки хакерів та інші небезпеки.

Крім того, фахівці мають аналізувати регіональні особливості, враховувати традиційний адміністративний тиск, негативні інформаційні атаки, корупційні фактори та інші регіональні проблеми.

Проведені дослідження параметрів викликів, небезпек та загроз, зумовлених глобальними катаклізмами, дозволив виділити низку нових показників, що впливають на формування системи безпеки життєдіяльності:

– розміри економічної та матеріальної шкоди від небезпек та загроз, пов'язаних з викидом у довкілля небезпечних речовин;

– метеорологічні умови, час доби та специфіка навколишнього середовища – характер забудови, особливості рельєфу, рослинності, структура та властивості ґрунту, близькість річок та водозабірних споруд;

– наявність населення, соціальної інфраструктури, промислових та інших об'єктів, матеріальних цінностей у зоні лих та в межах зони потенційної небезпеки, а також інші показники;

– збільшення масштабів використання в нашій країні та світі небезпечних виробництв, речовин і технологій, здатних викликати аварії та катастрофи;

– зростання загроз виникнення епідемій гострих вірусних інфекцій; низька надійність систем забезпечення безпеки;

– погіршення стану техніки безпеки у промисловості, на транспорті, в енергетиці, сільському господарстві, системах управління;

– зниження культури виробництва та технологічної дисципліни, порушення технологій та технологічної єдності великих підприємств;

– відсутність кваліфікованих фахівців та відтік за кордон нових технологій, низка інших негативних тенденцій.

Спостерігаються також зниження компетенції та відповідальності працівників, догляд висококваліфікованих фахівців із потенційно небезпечних та високотехнологічних виробництв. У чинній законодавчій базі недостатньо вимог до об'єктів економіки захисту навколишнього середовища, нечітко визначено відповідальність порушення технологій, відсутні правові та економічні механізми, обмежують розміщення біля країни потенційно небезпечних об'єктів.

По-третє, розглянути процеси покращення оцінки ризиків, зниження ймовірності виникнення операційних ризиків. Досліджуючи причини виникнення кризових ситуацій, необхідно враховувати синергетичні чинники взаємозв'язку між безпечними технологіями, технікою безпеки, соціальними конфліктами та техногенними аваріями, соціальними та природними катаклізмами у вигляді так званого парагенетичного рівня організованості. Так, підвищення температури та інтенсивності ультрафіолетового опромінення земної поверхні створює сприятливі умови для поширення інфекційних захворювань, розмноження комах та тварин – їх розносників. Інфільтрація солей у ґрунтові води та підвищення рівня моря також сприяють поширенню хвороб, спричинених мікроорганізмами, скорочення обсягів питної води, зниження продуктивності сільського господарства. Техногенні надзвичайні ситуації та пожежі, спровоковані інформаційно-психологічним впливом на окремих людей, органи управління та на суспільство в цілому, можуть викликати неадекватну соціальну чи кримінальну поведінку груп людей чи окремих осіб, негативно впливати на процеси освіти та формування особистості. Ця проблема особливо актуальна для працівників потенційно небезпечних об'єктів та фахівців, які відповідають за безпеку на всіх видах транспорту, енергетики, зв'язку та інших соціально значущих систем.

По-четверте, ідентифікувати ризики, пов'язані з особливостями регіонів з використанням наведених у попередніх розділах методів, у тому числі при оцінці ходу реалізації регіональних проектів, визначенні досяжності їх цілей, а також потенційних збитків. Загалом аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз свідчить про актуальність проблеми адекватного сприйняття загроз виникнення катаклізмів. Вона полягає у досягненні всебічного бачення їх, а й у забезпеченні ефективного реагування на виникаючі загрози, виключення небезпечного розвитку ситуації, а разі потреби – усунення загроз усіма можливими засобами і методами.

Це зумовлює потреба встановлення пріоритетів формування системи безпеки життєдіяльності населення на основі регіональних особливостей, обґрунтування ефективні інструменти економічної безпеки.

По-п'яте, провести оцінку характеристик та аналіз тривалості дії основних факторів, що впливають на формування системи безпеки життєдіяльності населення Вона повинна проводитись на базі експертних та статистичних методів, розроблених методичних підходів до діагностики ключових ризиків. Доведено, що вражаючий вплив на людей більшості НС, пожеж та лих триває від кількох секунд (хвилин) до кількох діб. У зв'язку з цим виконання заходів щодо попередження лих стає обов'язковою умовою забезпечення безпеки населення.

Таким чином, на території регіону системний багатофакторний аналіз зв'язності джерел техногенної, природної, біолого-соціальної, пожежної небезпеки та їх вражаючих факторів повинен включати такі фактори.

Висновки. Формування економічних умов профілактики, попередження та ліквідації катаклізмів має здійснюватися заздалегідь. Однак, у кожній ситуації кількість загроз важко заздалегідь визначити, ще складніше виявити області загроз, що перетинаються і не перетинаються, враховуючи складні синергетичні впливи.

З метою зниження невизначеності поля загроз необхідно виявити найбільш суттєві (по-своєму пріоритету), інформативні ознаки та характеристики небезпек, розрахувавши на їх основі можливі наслідки сукупного економічного, фізичного, соціального та іншого впливу. Вирішення цього завдання передбачає розуміння видів вражаючого впливу, характеру вражаючого впливу, і навіть результатів впливу чинників на людей, тварин, рослини, будівлі, споруди та довкілля. З цієї точки зору виявлення та оцінку можливих загроз необхідно розглядати як два аспекти єдиного процесу встановлення джерел та факторів ризику, а також об'єктів їх потенційного впливу та можливих економічних втрат, основних форм такого впливу. Така спільність сприяє виявленню закономірностей виникнення кризових ситуацій, визначення пріоритетів дій, спрямованих на зведення ризиків виникнення викликів, небезпек та загроз до мінімуму та зменшення витрат на ліквідацію їх наслідків. Розвиток кризової ситуації можна як розвиток процесу нестійкості у часі з неповною інформацією, супроводжуваного швидким вивільненням енергії з допомогою раптового зовнішнього впливу чи поступового наростання внутрішньої напруги.

Інакше кажучи, пропонується розглядати надзвичайні ситуації, пожежі та інші лиха, що викликають кризові ситуації, як новий клас нестійких динамічних систем, виникнення та розвиток яких можна охарактеризувати як стохастичне, випадкове, що призводить до значних економічних втрат та порушення умов безпеки життєдіяльності населення.

Причому цю систему можна розглядати в наступних фазах: перша – фаза стійкого функціонування, коли сукупність небезпек, що обурюють впливів, і загроз менше критичного значення; друга – фаза порушення функціонування об'єкта, коли сукупність впливу, що обурює, зростає вище критичного значення; третя – фаза ліквідації наслідків та відновлення функціонування; четверта – фаза функціонування після дії.

Список літератури:

1. Зеркалов Д.В. Наукові основи безпеки людини: монографія. К.: «Основа». 2015. 846 с.

2. Стиценко Т.Є., Пронюк Г.В., Сердюк Н.М., Хондак І.І. «Безпека життєдіяльності»: навч. Посібник. Харків: ХНУРЕ, 2018. 336 с.

3. Яковлєв О.А. Принципи державної політики в галузі охорони праці: погляд правника. Право та інновації. 2017. № 2. С. 75–80.

Klivadenko R. L. DEVELOPMENT OF THE MAIN THEORETICAL PROVISIONS IN THE FIELD OF STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF LIFE SAFETY OF THE POPULATION

The article improves the classification of innovations in the field of state regulation of the development of the system of life safety of the population, namely: technical (those that form products with new or improved properties); technological (new technologies for manufacturing products); managerial (change or transfer to a new qualitative level of organization of production and logistics); informational (those that form new information spaces with increased reliability of information); social (improve working conditions, production culture (including in the field of improving the safety of services); economic (which form new economic models for the development of security systems); scientific (carry out interdisciplinary research on comprehensive

risk assessment and measures to overcome them); organizational (create a modern format of management processes based on digital platforms and new formats of anti-crisis management); educational (improve the quality of training for managers, all categories of the population based on the educational platform); financial (increase the efficiency of using financial resources and optimizing current expenses).

A system of main factors influencing the formation of key risks affecting the system of safety of the population's vital activity has been developed, namely: factors of influence of natural, technogenic, biological-social, fire hazards; factors of influence on the physical and mental health of people; social and economic factors; factors influencing the ecological situation and the biosphere as a whole; factors of the state of the system of economic support of the population's vital activity; factors of economic costs for reducing the risks of crisis situations at an acceptable socially conscious level; factors of the state of infrastructure, energy, communications and communications; factors of the availability of financial and material reserves; factors of the state of anti-crisis management and response.

Key words: *state regulation, development of the system of security of the population's vital activity.*

УДК 351.746.1
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/18

Пашко Л. А.
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ЩОДО ОБОВ'ЯЗКОВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАПОБІЖНИКІВ ДЕГУМАНІЗАЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

У статті обґрунтовано обов'язковість врахування пріоритетних запобіжників дегуманізації цифровізації Української держави, якими, на думку автора, є: цифровий гуманізм, цифровий людиноцентризм та цифрові права. Зазначено їхню особливу значимість для системи публічного управління. Наголошено на необхідності їх обов'язкового врахування в усіх трансформаційних процесах, що здійснюються на сучасному етапі функціонування Української держави. Визначено низку пріоритетних напрямів дослідження проблематики цифрового гуманізму зарубіжними та вітчизняними вченими. Виявлено, що наукові дослідження свідчать про обов'язковість одночасної реалізації двох процесів, а саме: по-перше, впровадження інформаційно-технологічних інновацій та змін та, по-друге, врахування цифрового гуманізму.

Сформульовано авторське визначення цих понять. Людиноцентризм цифрових трансформацій запропоновано розглядати як обов'язковий принцип не лише гарантування, а й дотримання, реалізації та забезпечення державою прав пересічних українців як споживачів надаваних нею послуг в процесі здійснюваних нею цифрових трансформацій, нововведень та змін. Виявлено низку наукових підходів до визначення поняття цифровий гуманізм. Запропоновано авторське визначення цифрового гуманізму як процесу удосконалення якісних показників життя, захисту прав людини, формування адекватного інформаційно-цифрового портрету як сталого образу особистості, забезпечення цифровізації соціальної діяльності людини та її цифрових атрибутів внаслідок реалізації цифрових трансформацій.

Сформульовано висновки щодо актуалізації необхідності активного застосування таких пріоритетних запобіжників дегуманізації цифровізації Української держави. як: цифровий людиноцентризм, цифрові права та цифровий гуманізм.

Визначено основні напрями подальших наукових досліджень висвітленої у статті проблематики а саме: реалізація цифрового гуманізму в контексті мінімізації цифрового розриву та цифрової нерівності; механізми забезпечення цифрового гуманізму в діяльності органів публічної влади; механізми активізації пріоритетних запобіжників дегуманізації цифровізації Української держави.

Ключові слова: *цифровізація держави, цифрові трансформації, цифровий людиноцентризм, цифрові права, цифровий гуманізм.*

Постановка проблеми. Цифровізація держави неможлива без врахування тенденцій соціальної інформатизації. Їх врахування постає пріоритетом в контексті появи викликів дегуманізації у сферах, пов'язаних з використанням інформаційних технологій. Особливо це важливо для системи публічного управління на фоні появи небезпечних, на нашу думку, сучасних ідей та тенденцій, передусім, так званого трансгуманізму та постгуманізму. Засновані на заміщенні людиноцентризму техно- або космоцентризмом, вони позиціонують себе як новітні форми гуманізму, пов'язані з цифровізацією. Проте вони виступають різними формами структурної дегуманізації, оскільки базуються на відмові від врахування соціальних, культурних, духовних факторів існування людини як соціальної істоти. На думку прихильників дегуманізації, технології обумовлюють нівелювання ідеї людини, і вона стає повністю залежною від техніки [1].

Протидією таких небезпечних дегуманістичних ідей та тенденцій має стати цифровий гуманізм як основа усіх інформаційно-технологічних процесів, здійснюваних державою на сучасному етапі її функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючу увагу зарубіжних науковців до вивчення проблематики цифрового гуманізму в контексті цифровізації суспільного простору. Так, заслуговують на увагу дослідження низки аспектів, а саме: етичні аспекти використання технологій у сучасному суспільстві (Д'Алессандро), етики використання технологій та їх вплив на суспільство та людські відносини (Ж. Вінтерс), ста-

тика та динаміка змін в економіці в контексті цифрової революції (Й. Рандерс), вплив технологій на культуру та суспільство (С. Леісенер), взаємодія між людьми та технологіями з погляду цифрового гуманізму (М. Кастельс), цифровий гуманізм та етичні аспекти взаємодії (Д. Зіттельман), шляхи підтримки гуманістичних цінностей у цифрову епоху (Л. Джокубайті) та інші.

Вітчизняні науковці також проводять дослідження у цій царині. Свідченням цього можуть слугувати основні напрями наукових розвідок, зокрема: європейські практики цифрового гуманізму у контексті глобальних викликів (В. Нікітенко, В. Воронкова, О. Тупахіна, О. Сорокіна); соціально-філософське обґрунтування цифрових прав людини як вираження цифрових атрибутів (О. Кивлюк, В. Воронкова, В. Нікітенко); досвід країн ЄС щодо еволюції від активно відповідального громадянства до цифрового в контексті критичного мислення (В. Воронкова, О. Кивлюк, Р. Андрюкайтене); цифрова трансформація освіти як тенденція розвитку освітніх реформ та процес соціальних і культурних змін, формування цифрових компетентностей в контексті викладання «цифрової гуманітаристики» (Н. Метеленко, В. Нікітенко, Г. Васильчук, Ю. Каганов, В. Воронкова); концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку (В. Нікітенко, Н. Метеленко, О. Шапуров); доктринальні засади цифрових прав людини (Д. Бєлов), Бондаренко О. С., досвід ЄС та України щодо захисту цифрової особистості (М. Думчиков); праволюдинний зміст сучасної цифрової стратегії ЄС (Н. Бочарова, О. Биков).

Наукові дослідження свідчать про увагу вчених до проблематики цифрового гуманізму. Проте відсутні дослідження щодо підходів до цифрового гуманізму, цифрового людиноцентризму та цифрових прав як пріоритетних запобіжників дегуманізації цифровізації Української держави.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтувати пріоритетну обов'язковість таких запобіжників дегуманізації цифровізації Української держави, як: цифровий гуманізм, цифровий людиноцентризм та цифрові права.

Виклад основного матеріалу. Одним із основних пріоритетів Української держави на сучасному такому непростому та складному етапі її функціонування постають здійснювані нею цифровізаційні трансформації та інновації. Українською реальністю сьогодення вже постає цифрова держава. Зрозуміло, що вона супроводжується цифровізацією системи публічного управління. Її позитивні результати науковці логічно пов'язують з її основними вигодами для держави, громадян та державної служби та державних службовців, а саме:

– «для держави відбуваються зниження рівня витрат на загальнодержавні витрати ВВП; вбудовування даних у процеси ухвалення рішень, автоматичні алгоритми ухвалення рішень, принциповий реінжиніринг процесів, моніторинг ситуації в режимі реального часу;

– для громадян досягаються високий рівень задоволеності якістю надання державних і муніципальних послуг; підвищення швидкості та якості надання послуг і мінімізація очного контакту з держорганами; висока частка цифрових послуг, що надаються в проактивному режимі; персоналізація державних послуг;

– для державної служби спостерігаються розвиток цифрової культури (прийняття цифрової реальності, уміння в ній ефективно працювати, цифрові навички і персональний розвиток); формування єдиної цифрової платформи взаємодії для державних службовців, бізнесу й громадян; аналіз і штучний інтелект, що стануть помічниками для виконання рутинних операцій, фокусування державних службовців на висновках, а не на рутині» [2, с. 141–142].

Очевидно, що досягнення вищенаведених вигод можливе за умови людиноцентризму цифрових трансформацій. На нашу думку, він має розглядатися як основний принцип не лише гарантування, а й дотримання та реалізації державою прав пересічних українців як споживачів надаваних нею послуг та забезпечення пріоритетності людини в усіх процесах цифрових трансформацій, нововведень та змін.

Як свідчить проведений аналіз, існує низка наукових підходів до визначення поняття цифровий гуманізм, а саме: – це поєднання цифрових інновацій з гуманістичними цінностями (дотримання прав людини, гідності, рівності) та потребами людей; концепція, що визнає важливість поєднання цифрового прогресу з гуманістичними цінностями, захищає права та гідність людини в цифровому світі, сприяє розвитку цифрової культури та використанню цифрових технологій для покращення якості життя; результат безпрецедентного зближення нашої складної культурної спадщини і техніки, яка стала активним місцем спілкування; поєднання в собі таких двох основних аспектів, як: цифрові технології та гуманістичні цінності; процес служіння технологій для

покращення якості життя та добробуту людей, а не лише для досягнення технічних чи економічних цілей; процес підходу до технологій як до засобу досягнення таких гуманістичних цілей, як: захист прав людини, підвищення якості життя, розвиток культури та освіти, підтримка соціальної справедливості та рівності; процес важливості створення технологій, які враховують потреби та інтереси людей, і не порушують їхні права та свободи; етична розробка та використання технологій, захист приватності та безпеки даних, забезпечення доступності та інклюзивності цифрових продуктів та послуг для всіх користувачів, а також створення сприятливого та емпатичного цифрового середовища; процес просування діалогу щодо етичних питань, пов'язаних з використанням технологій; актуалізація відповідальності за наслідки своїх дій від розробників та користувачів; процес зменшення цифрової нерівності і забезпечення інклюзивного доступу до цифрових ресурсів; процес забезпечення зручності та ефективності, покращення якості життя, розвиток особистості та сприяння людському потенціалу внаслідок застосування цифрових трансформацій та інновацій та інші.

Цифровий гуманізм визначається нами як процес удосконалення якісних показників життя, захисту прав людини, формування адекватного інформаційно-цифрового портрету як сталого образу особистості, забезпечення цифровізації соціальної діяльності людини та її цифрових атрибутів внаслідок реалізації цифрових трансформацій технологій.

Ціннісна вага цифрового гуманізму оцінюється рівнем надання цифрових прав пересічним українцям. І це очевидно, адже саме вони виступають користувачами та споживачами пропонованих обов'язкових сучасних технологічних трансформацій та інновацій. Цифрові права нині – це етап в еволюції прав людини в інформаційному суспільстві. Їх виділення, осмислення, легалізація і визнання пов'язані з істотними і органічними соціальними трансформаціями на поточному етапі цифровізації держави. Необхідно зазначити, що пропозиції щодо змісту і систематизації цифрових прав висловлювалися і раніше та були зумовлені передусім актуалізацією ключових прав, які сьогодні належать до цифрових, передусім в контексті прав людині в мережі.

Проте особливої вагомості та важливості не лише для пересічного громадянина, а й передусім для сучасної держави вони набули з 2021 року. Відправною точкою у цьому процесі стало прийняття на рівні національного закону Хартії прав людини в цифрову епоху Португалією, яка головувала у 2021 році в ЄС [3]. Завдяки їй, легалізація цифрових прав в європейському правовому просторі у цей період вийшла на рівень міжнародних декларацій, зокрема: Лісабонської декларації принципів цифрової демократії [4] та європейської декларації про цифрові права та принципи цифрового десятиліття [5]. Згідно з нею, цифровими правами та основними принципами цифрового десятиліття було визнано такі [6]:

– Людиноцентризм. Він передбачає: захист цифровими технологіями прав людей; підтримка демократії; забезпечення відповідальної та нешкідливої поведінки всіх учасників цифрових процесів; сприяння ЄС щодо поширення цих цінностей в усьому світі.

– Свобода вибору, що забезпечує: отримування людьми вигоди від справедливого онлайн-середовища; безпекова захищеність від незаконного та шкідливого вмісту; наявність повноважень в процесі взаємодії з новими технологіями, що розвиваються.

– Безпека та захист. Це передбачає: безпечність та надійність цифрового середовища; забезпеченість усіх користувачів, причому з дитинства до старості, відповідними можливостями та захистом.

– Солідарність та інклюзивність, що уможливить об'єднувальний, а не роз'єднувальний, характер технологій; наявність у кожної людини доступу до інтернету; здобуття цифрових навичок; отримування якісних цифрових публічних послуг; забезпечення справедливих умов праці.

– Співучасть. Вона передбачає: надання громадянам можливостей брати участь у демократичному процесі управлінння на всіх ієрархічних рівнях; забезпечення можливості громадянам контролювати свої персональні дані.

– Сталість. Її результатами має стати: підтримка цифровими пристроями сталого розвитку та екологічно чистого режиму; обізнаність людей про вплив їхніх технічних пристроїв на навколишнє середовище та енергоспоживання.

Крім того, у 2021 році Європейська Комісія розробила та запровадила у межах цифрового десятиліття Європи так званий Цифровий компас. Передбачається, що до 20230 року його розвиток буде відбуватися навколо чотирьох основних складових, а саме [6]:

1. Цифрові навички та висококваліфіковані спеціалісти з цифрових технологій: до 2030 року принаймні 80% всіх дорослих мають володіти

базовими цифровими навичками; в ЄС повинно бути фахівці в галузі ІКТ: 20 мільйонів + гендерна конвергенція.

2. Захищені та стійкі цифрові інфраструктури: до 2030 року гігабітний зв'язок для всіх домогосподарств ЄС; 5G для всіх населенних пунктів; 20% світового виробництва передових та стійких напівпровідників; 10 000 кліматично нейтральних високозахищених крайових вузлів; мати перший комп'ютер із квантовим прискоренням.

3. Цифрова трансформація бізнесу: 75% компаній ЄС повинні користуватися послугами хмарних обчислень, великими даними та штучним інтелектом; більше 90% малих і середніх підприємств повинні досягти принаймні базового рівня цифрової інтенсивності.

4. Діджиталізація публічних послуг: основні публічні послуги – 100% онлайн; 100% доступ громадян до медичних карток; 80% громадян повинні використовувати електронне посвідчення особи (eID).

Крім цього, Європейська Комісія визначила алгоритм реалізації цифрових цілей ЄС до 2030 року. Він полягає у визначенні [6]: конкретних цілей та прогнозованих траєкторій; ефективної спільної структури управління для моніторингу прогресу та усунення недоліків; проєктів у кількох країнах, що об'єднують інвестиції ЄС, держав-членів та представників приватного сектору.

Нині науковці слушно обґрунтовують необхідність каталогізації цифрових прав та виділення таких її обов'язкових складових, як: основні принципи; основні права людини, що потребують уваги та гарантії; нові права, напрями гарантування; вимоги; основні позитивні зобов'язання держави.

Основні принципи: єдність європейських цінностей та поваги до прав людини ofline і online, орієнтованість на людину, солідарність та інклюзивність, рівність та недискримінація, безпечність і надійність технологій, захищеність від маніпуляцій, технічний та мережевий нейтралітет.

Основні права людини, що потребують уваги та гарантії: право на приватність, право на свободу слова та інформації, право на свободу зібрань та асоціацій, авторське право та інші права інтелектуальної власності.

Нові права (нові по суті та нові прояви основних прав людини): право на доступ до Інтернету, право на цифрову освіту та розвиток цифрових навичок, право на цифрову ідентичність, право на кібербезпеку, право на захист від дезінформації, право на захист персональних даних, право на доступ до цифрових державних послуг, право на свободу створення та захист контенту, право на цифрову спадщину (право на цифрову волю, право бути забутим).

Напрями гарантування: заборона обмеження доступу до Інтернету, захист окремих категорій осіб (дітей, осіб похилого віку, осіб з особливими потребами), захист прав споживачів цифрових послуг (права на цифрові платформи), доступ до ефективних засобів правового захисту прав у цифровому середовищі, заборона цензури, реалізація права на скаргу, доступність альтернативних форм вирішення спорів.

Вимоги і окремі акценти: позитивний вплив цифрових технологій на середовище існування людини (особисте, соціальне, екологічне), подолання цифрового розриву, зміцнення демократичних рамок для цифрової трансформації, важливість свободи вибору, участь у цифровому публічному просторі, повага до прав людини у сфері штучного інтелекту, захист від зловживання геолокацією, справедливі, здорові та безпечні умови праці, а також дотримання балансу між роботою та особистим життям у цифровому середовищі.

Основні позитивні зобов'язання держави: сприяння доступу до Інтернету і цифрових засобів та інструментів у різних контекстах (соціальному, економічному, технологічному, особистісному, безпековому, освітньому, організаційному); підтримка реалізації громадянами права на захист в цифровому середовищі; освітня та просвітницька підтримка щодо практичних навичок забезпечення безпеки в цифровому середовищі; сприяння доступності і зрозумілості політик конфіденційності, які цифрові платформи гарантують своїм користувачам; боротьба з крадіжками персональних даних і заохочування створення платформ з безпечними засобами електронної аутентифікації; сприяння механізмам підвищення безпеки та довіри до транзакцій у комерційній діяльності, особливо з точки зору захисту прав споживачів; забезпечення можливості реалізації законодавчо встановлених прав на демократичну участь через цифрові платформи чи інші цифрові засоби; дотримання Європейського плану дій проти дезінформації тощо» [6, с. 76–77].

Необхідно зазначити, що в системі цифрових прав надзвичайної пріоритетності нині набуває безпековий акцент. Така пріоритетність, і ми погоджуємося з науковцями, зумовлена істотними ризиками і загрозами створеними інформатизацією, досягнення якої часто-густо значно виперед-

жають базис їх соціального сприйняття і регулювання. Забезпечення і захист таких «безпекових» цифрових прав постає складним завданням. Його виконання вимагає не тільки власне забезпечувальної діяльності держави у консолідації з інститутами інформаційного суспільства, а й усіх аспектів еволюції самого суспільства – культурної, світоглядної, інтелектуальної [6, с. 77].

Висновки. Проведений аналіз дозволив сформулювати низку висновків, а саме:

Поява викликів дегуманізації у сферах, пов'язаних з використанням інформаційних технологій, актуалізує необхідність активного застосування пріоритетних запобіжників дегуманізації цифровізації Української держави. Ними ми визначили: цифровий людиноцентризм, цифрові права та цифровий гуманізм.

Наукові дослідження свідчать про обов'язковість одночасної реалізації двох процесів, а саме: по-перше, впровадження інформаційно-технологічних інновацій та змін та, по-друге, врахування цифрового гуманізму.

Існує низка підходів до визначення та дослідження цифрового гуманізму. Це свідчить про його пріоритетність та обов'язковість в контексті проведення інформаційно-технологічних трансформацій, інновацій та змін, здійснюваних у межах сучасного процесу цифровізації Української держави.

Напрямами подальших досліджень піднятої у статті проблематики можуть стати такі наукові розвідки: реалізація цифрового гуманізму в контексті мінімізації цифрового розриву та цифрової нерівності; механізми забезпечення цифрового гуманізму в діяльності органів публічної влади; механізми активізації пріоритетних запобіжників дегуманізації цифровізації Української держави та інші.

Список літератури:

1. Braidotti R. The Posthuman. URL: https://surl.lu/bpecar

2. Нікітенко В., Метеленко Н., Шапуров О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. *Humanities studies*: Collection of Scientific Papers / Ed.V. Voronkova. Zaporozhzhia: Helvetic, 2022. № 12 (89). P. 141–152.

3. Carta Portuguesa de Direitos Humanos na Era Digital. 2021. URL: https://surl.li/kmvkig

4. Digital democracy with a purpose. Lisbon declaration. 2022. URL: https://www.lisbondeclaration.eu/

5. Declaration on European Digital Rights and Principles. 2022. URL: https://surl.li/bmjyen

6. Лагута Л. Цифрове десятиліття Європи: цифрові цілі на період до 2030 року. URL: https://oth.nlu.org.ua/?p=5622

7. Тихомиров О. О. Каталог цифрових прав людини. *Scientific practice: modern and classical research methods.* May 26, 2023. Boston, USA. P. 76–78.

Pashko L. A. REGARDING THE MANDATORY USE OF PRIORITY SAFEGUARDS AGAINST THE DEHUMANIZATION OF THE DIGITALIZATION OF THE UKRAINIAN STATE

The article substantiates the necessity of taking into account the priority safeguards against the dehumanization of the digitalization of the Ukrainian state, which, in the author's opinion, are: digital humanism, digital humanism, and digital rights. Their special significance for the public administration system is noted. Their special significance for the public administration system is noted. The need for their mandatory consideration in all transformation processes taking place at the current stage of the functioning of the Ukrainian state is emphasized. A number of priority areas of research into the issues of digital humanism by foreign and domestic scientists have been identified. It has been found that scientific research indicates the necessity of the simultaneous implementation of two processes, namely: first, the introduction of information and technological innovations and changes and, second, the consideration of digital humanism.

The author's definition of these concepts is formulated. It is proposed to consider the human-centrism of digital transformations as an obligatory principle not only of guaranteeing, but also of observing, implementing and ensuring by the state the rights of ordinary Ukrainians as consumers of the services provided by it in the process of digital transformations, innovations and changes carried out by it. A number of scientific approaches to defining the concept of digital humanism have been identified. The author's definition of digital humanism is proposed as a process of improving the quality of life, protecting human rights, forming an adequate informational and digital portrait as a permanent image of a person, , ensuring the digitalization of human social activity and its digital attributes as a result of the implementation of digital transformations.

Conclusions are formulated regarding the need to actively apply such priority safeguards against the dehumanization of the digitalization of the Ukrainian state as: digital anthropocentrism, digital rights, and digital humanism.

The main directions of further scientific research on the issues covered in the article have been identified, namely: the implementation of digital humanism in the context of minimizing the digital divide and digital inequality; mechanisms for ensuring digital humanism in the activities of public authorities; mechanisms for activating priority safeguards against the dehumanization of the digitalization of the Ukrainian state.

Key words: *digitalization of the state, digital transformations, digital anthropocentrism, digital rights, digital humanism.*

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35.072
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/19

Добрянська Н. В.
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГУЛЮВАННЯ МАЙНОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто проблеми державної політики регулювання майнових відносин в Україні в сучасних умовах. Беручи до уваги те, що майнові відносини виступають предметом державного регулювання, це обумовлює потребу у загальнотеоретичному розумінні та розвитку даної сфери. Тому можна стверджувати, що майнові відносини наділені сутнісними властивостями базової категорії, що в поєднанні із системою їх державного регулювання виступають предметом теорії публічного управління. На даний час важливо чітко розуміти значення сутності та головних особливостей державної політики, оскільки саме від цього залежить подальше розв'язання інших проблем в сфері публічного управління. Так, державна політика ґрунтується на твердженні, що система публічного управління, яка виступає головним регулятором, здатна нормативно впорядковувати майнові відносини.

Варто зазначити, що державна політика регулювання майнових відносин в сучасних умовах в Україні зазнає суттєвих змін, які забезпечують її безперервне удосконалення. Тому з метою забезпечення подальшої ефективності державної політики регулювання майнових відносин важливо розуміти, що вона повинна спрямовуватися на формуванні системи розумного використання різного майна (природних ресурсів, речей, робіт, послуг тощо), що б, в свою чергу, забезпечувала вплив на поведінку суб'єктів господарювання та ефективну роботу усіх процесів при певних умовах.

В процесі проведеного дослідження нами встановлено, що державна політика регулювання майнових відносин – це комплекс інструментів для досягнення мети системи управління стосовно об'єктів та суб'єктів, які ґрунтуються на об'єктивних економічних закономірностях та соціальних процесів в існуючих інституційних умовах. головні проблеми державної політики регулювання майнових відносин в Україні криються в неефективному використанні майна; високому рівні корумпованості; недосконалістю нормативно-правового забезпечення; недостатній прозорості та підзвітність в даній сфері певним чином унеможливлює контроль зі сторони громадськості і не забезпечує ефективність боротьби з корупцією; низький рівень професіоналізму публічних службовців; несприятливий інвестиційний клімат, обумовлений невирішеністю вище наведених проблем, через що інвестори не бажають вкладати свої ресурси у об'єкти з нечітким правовим статусом. Наведено заходи, які необхідно розробити та впровадити з метою вирішення вище наведених проблем, оскільки вони можуть зумовити втрату державних фінансових ресурсів та посилити громадську недовіру до роботи владних органів в Україні.

Ключові слова: *майно, майнові відносини, державна політика, державне регулювання, проблеми, напрями вирішення.*

Постановка проблеми. Державна політика регулювання майнових відносин в сучасних умовах в Україні вважається одним з важливих чинників, вплив якого забезпечує високу ефективність здійснення усіх видів господарської діяльності. На превеликий жаль, на сьогоднішній день відсутній системний підхід до реформування майнових відносин в сучасних умовах глобалізації, інтеграції та децентралізації. Водночас управлінському процесу у даній сфері притаманний переважно фрагментарний та незбалансований характер. Зважаючи на це, державна політика регулювання майнових відносин в сучасних умовах повинна забезпечувати досягнення розумного використання різного майна (природних ресурсів, речей, робіт, послуг тощо) та сприятливих передумов не

лише для здійснення господарської діяльності, але й для суспільної життєдіяльності. Досягнення даної мети можливо шляхом забезпечення розвитку теоретичних засад стосовно формування та реалізації державної політики при умові обмеженості ресурсів, а також за рахунок проведення об'єктивного аналізу ефективності реалізації публічного управління у даній сфері.

Існуючі проблеми у соціально-економічному розвитку нашої країни, зокрема пов'язані із воєнними діями, зумовлюють потребу у активізації значення суб'єктів державної політики регулювання майнових відносин стосовно розумного використання різного майна (природних ресурсів, речей, робіт, послуг тощо). Так, прогалини публічного управління в сфері майнових відносин та брак цілеспрямованості в процесі їхнього реформування, загострили проблеми, пов'язані із забезпеченням сталого розвитку як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. На розв'язання даних проблем у більшості випадків найбільше впливає непідходящий методологічний підхід до удосконалення державної політики. Відтак, на даний час існує гостра необхідність в проведенні дослідження практичних аспектів в сфері формування та реалізації державної політики регулювання майнових відносин в Україні в умовах посилення різного роду загроз з метою чіткого усвідомлення проблем в даній сфері та можливих шляхів їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували чимало науковців, серед яких: І. Базарко, В. Горник, Н. Дацій, І. Драган, О. Євмєшкіна, В. Іванюта, О. Лаврук, Т. Медвецька, Є. Нищенко, Р. Панькевич, Г. Рябцев, С. Сімак та інші. Однак, на даний час із нестабільністю розвитку нашої держави та посиленням різного роду загроз важливо більш детально дослідити проблеми в сфері державної політики регулювання майнових відносин, що дозволить розробити заходи для їх вирішення.

Постановка завдання. Метою статті є визначення проблем державної політики регулювання майнових відносин в Україні в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Передусім варто зауважити, що політика в цілому виступає важливою сферою вдалої діяльності не лише суспільства, а й держави загалом. Загальновідомо, що політика повинна віддзеркалювати бажання до участі у децентралізації влади, тобто політика є одним з головних засобів в процесі здобуття та утримання владного впливу певними політичними силами. В контексті майнових відносин, саме майно слід вважати своєрідною системою відносин, які притаманний складний багаторівневий, комплексний та ієрархічний характер, що відповідає поширеним у науковій літературі уявленням про комплексність феномену державного майна з позиції структури та змісту.

Майнові відносини необхідно розглядати комплексно, «враховуючи як відносини присвоєння, і відчуження. Вивчення екстенсивної сторони майнових відносин дозволяє краще зрозуміти життєвий цикл економічних систем, історію та тенденцію розвитку суспільних відносин. Аналіз тенденцій у розвитку та деградації громадських інститутів пропонується розглядати через призму відносин особистої та майнової залежності – незалежності. Все різноманіття суспільних відносин можна поділити на дві великі групи: майнові відносини та відносини немайнові. Майнові відносини можуть розглядатися в різних аспектах: економічному, соціальному, політичному, правовому тощо. При цьому майно виконує сполучну функцію в названих суспільних відносинах (особливо яскраво ця функція проявляється в економічних відносинах)» [1, с. 59].

Слід зазначити, що «держава та територіальні громади для участі в майнових відносинах мають бути наділені відповідним обсягом правосуб'єктності, який включає в себе правоздатність, дієздатність та деліктоздатність. При цьому правоздатність держави та територіальної громади суттєво відрізняється від правоздатності фізичної та юридичної особи. Це дозволяє державі та територіальним громадам брати участь у майнових відносинах на рівних засадах поряд з іншими учасниками таких відносин, не втрачаючи при цьому своїх владних повноважень. Крім цього, майнові відносини – це врегульовані нормами права суспільні відносини, які відрізняюся від інших правовідносин специфікою об'єкта – майна» [2, с. 22].

Державна політика є «одним із важливих компонентів життєдіяльності суспільства, оскільки її заходи спрямовуються на поліпшення рівня проживання громадян та гарантування соціальної стабільності країни і її регіонів. Усе це спонукає вітчизняних науковців постійно розглядати теоретико-методологічні аспекти (державний процес, інститути, інструменти, моделі, формування і аналіз здійснення державної політики, її зміст і концептуальні критерії) цієї проблематики та висловлювати своє бачення щодо розуміння й визначення державної політики. Однак у наукових дослідженнях державної політики не варто

надавати пріоритети лише методам і важелям її управлінського впливу на соціально-економічні і політичні процеси, але й акцентувати увагу на планування, організацію і моніторинг функцій кожного її елементу» [3, с. 257].

Державна політика регулювання майнових відносин «виступає однією з найактуальніших проблем в умовах ринкової економіки. Сучасний стан цього питання характеризується не сформованістю в сучасній науці державного управління теорії з цього питання, а також браком досвіду ефективного використання суб'єктами державного управління тією частиною національного багатства, яке знаходиться в державній власності у контексті можливостей впливу на економічні процеси. У вітчизняній науковій літературі до цього часу не розроблена загальна теорія державного регулювання майнових відносин» [4, с. 142].

Державна політика регулювання майнових відносин здатна впливати на формування системи різноманітних цінностей у суспільстві. Крім цього, вона також поповнюється суспільно-політичним та правовим елементом та містить в собі різноманітні соціально-економічні та соціально-психологічні відносини. Відтак, державна політика регулювання майнових відносин у відповідності із економічними потребами, вважається важливим явищем та чинників, від якого залежить подальший суспільний розвиток. В сучасних умовах поглиблення глобалізаційних та інтеграційних процесів, державна політика регулювання майнових відносин постійно змінюється. В даному аспекті варто зазначити, що чимало науковців вважають, що співвідношення держави та ринку відбувається здебільшого через поняття «інтерактивного партнерства», спрямованого на вироблення та фінансового супроводу окремих елементів державних послуг шляхом інструментів співпраці та конкуренції. Тому варто зазначити, що виконання державних функцій визначає потребу у витрачанні істотного обсягу ресурсів, що при бюджетних обмеженнях потребує забезпечення активізації бізнесу в процесі розв'язання соціально-економічних проблем в нашій державі.

Нагальність вирішення проблем в сфері державної політики регулювання майнових відносин є беззаперечною, що підтверджується науковою думкою про «високий рівень громадської підтримки їх підняття серед органів виконавчої влади та органів самоврядування. Нині важливо з'ясувати, чим зумовлено високий статус таких методів, як адміністративні та соціально-психологічні, під час прийняття управлінських рішень із використання майна. Аналіз практики державного управління свідчить про недостатнє теоретико-методологічне опрацювання методів, розуміння сутності їх впливу на результати управлінського рішення. Організаційно-методичне забезпечення діяльністю організації даних процесів, її структурних підрозділів та функціональних служб має здійснюватися за допомогою механізмів державного управління. Інші методи мають бути орієнтовними безпосередньо на прийняття управлінських рішень із використання майна і земель, формуючи активну позицію суб'єктів державного управління національними ресурсами» [5, с. 23–24].

Як зазначають В. Г. Горник, О. Л. Євмєшкіна та С. В. Сімак, «регулювання майнових відносин в Україні має складну та багатошарову історію, починаючи з радянського періоду та закінчуючи незалежністю. З ухваленням нових законів і кодексів у пострадянський період відбулася спроба адаптувати правову систему до ринкових умов, але багато проблем залишилися дотепер. Майнові відносини є економічною системою будь-якої країни, оскільки вони визначають порядок володіння, використання та розпорядження активами. В Україні, в умовах пострадянського перехідного періоду, ці відносини зазнали значних змін, що відображають як досягнення, так і проблеми. Актуальність теми регулювання майнових відносин посилюється на тлі економічної нестабільності, політичної невизначеності та війни, що триває. Еволюція майнових відносин в Україні – це складний процес, що охоплює різні історичні етапи, які суттєво впливають на кримінальні справи, кримінальне право та право загалом. Ще одна проблема майнових відносин в Україні полягає в тому, що вони торкаються захисту прав власності, регулювання угод з нерухомістю та захисту інтересів. Нинішня правова система, незважаючи на наявність обмежень та нормативних актів, стикається з низкою викликів: від корупції та неефективності правозастосування до браку кваліфікованих фахівців. Крім того, однією із головних проблем, з якими стикається система регулювання майнових відносин в Україні, є бюрократія та корупція. Ці фактори негативно позначаються на правозастосуванні та ускладнюють доступ громадян до правосуддя та захисту своїх майнових прав» [6, с. 183–184].

Разом із цим, у системі майнових відносин залишається ряд невирішених проблем. Йдеться насамперед про ненадійний захист прав власника, у тому числі держави, від ризиків втрати контр-

олю над власністю. Незахищеними залишаються права кредиторів та акціонерів, зокрема міноритарних, особливо в питаннях, що стосуються ризиків втрати контролю над власністю через несумлінне застосування процедур примусової реалізації майна й банкрутства. Відсутність чіткого законодавчого врегулювання прав на об'єкти інтелектуальної власності , створені за рахунок коштів державного бюджету та державних цільових фондів, позначається на правовідносинах між роботодавцем і працівником у питаннях «службових» об'єктів інтелектуальної власності, гарантії захисту матеріальних інтересів винахідників. Як результат, відносини власності реалізуються на тіньовий основі та є найбільш корумпованими [7].

Таким чином, розвиток майнових відносин в нашій державі пройшов доволі важкий шлях, з моменту всеосяжного державного контролю та завершуючи намаганнями сформувати ефективну систему приватної власності. Майбутнє реформування та покращання реалізації правових норм повинні забезпечувати ефективний розвиток як економіки в цілому, так і захист майнових прав власників зокрема. Складний характер майнових відносин в нашій державі обумовлений тим, що вони стосуються різних аспектів, зокрема захисту прав на майно, регулювання договорів та захисту майнових інтересів тощо.

Погоджуємося з думкою Є. В. Нищенка, що «в умовах існуючих нормативно-правових та фінансових обмежень на регіональному рівні органи державного управління мають можливість здійснювати обмежене ефективне управління державним та комунальним майном. Ці обмеження мають нормативну природу (держпрограми, стратегічні плани приватизації та інші документи, що обмежують свободу розпорядження об'єктами), або обумовлені натурально-речовим складом майна (функціональне призначення, зв'язок із предметами управління) та бюджетними обмеженнями. При цьому інші об'єкти майнового комплексу знаходяться поза фокусом прямого управлінського впливу, а непрямі інструменти, такі як економічні чи адміністративні важелі та стимули, мають вкрай обмежений потенціал впливу: вони характеризуються адресністю, тобто незначним охопленням, значною мірою відкладеним ефектом, що залежить від ступеня збігу цілей органів державного управління та власників відповідного майна. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба включення елементів непублічної власності до порядку денного державного управління, як і необхідність вироблення адекватних інструментів цілепокладання та управління, що гармонізують економічні, фінансові та інші інтереси державного та приватного сектора» [8, с. 59–60].

Отже, на нашу думку, державна політика регулювання майнових відносин – це комплекс інструментів для досягнення мети системи управління стосовно об'єктів та суб'єктів, які ґрунтуються на об'єктивних економічних закономірностях та соціальних процесів в існуючих інституційних умовах. Усі існуючі форми власності при здійсненні економічної діяльності тісно взаємодіють та утворюють цілісний комплекс майнових відносин. При цьому їх основна економічна характеристика криється не лише у традиційно застосовуваному обсязі прибутків певних суб'єктів від використання майна, але у вигляді прибутків, які скориговані на обсяг витрат на удержання та підтримку об'єктів майнових відносин.

Висновки. Таким чином, головні проблеми державної політики регулювання майнових відносин в Україні криються в:

– неефективному використанні майна (більшою мірою майна, яке знаходиться у власності держави та яке неодноразово використовується неефективно, що проявляється у мінімальних доходів чи навіть збитків);

– високому рівні корумпованості (недобросовісні публічні службовці можуть користуватися власним службовим становищем з метою привласнення майна державної власності чи одержання прибутків від його використання, неодноразово з порушенням законодавчих норм);

– недосконалістю нормативно-правового забезпечення (на сьогоднішній день існує чимало застарілих чи нечітких законодавчих норм, покликаних регулювати майнові відносини, створюють недоліки, які сприяють будь-яким зловживанням);

– недостатній прозорості та підзвітність в даній сфері певним чином унеможливлює контроль зі сторони громадськості і не забезпечує ефективність боротьби з корупцією;

– низький рівень професіоналізму публічних службовців;

– несприятливий інвестиційний клімат, обумовлений невирішеністю вище наведених проблем, через що інвестори не бажають вкладати свої ресурси у об'єкти з нечітким правовим статусом.

Тому, на нашу думку, з метою їх вирішення варто розробити та впровадити цілий комплекс заходів, пов'язаних із впровадженням прозорих інструментів управління майном (передусім майна державної власності), посиленням контролю за використанням майна, внесенням необ-

хідних законодавчих змін в сфері регулювання майнових відносин, підвищенням кваліфікаційного рівня публічних службовців, забезпеченням гласності та відкритості інформаційних даних стосовно використання майна. Однак, передусім необхідно побороти будь-які корупційні явища в сфері майнових відносин, оскільки це є критично важливим в процесі забезпечення сталого розвитку нашої держави. Водночас поглиблення вище наведених проблем в сфері державної політики регулювання майнових відносин можуть зумовити втрату державних фінансових ресурсів та посилити громадську недовіру до роботи владних органів в Україні.

Список літератури:

1. Дацій Н. В., Драган І. В. Особливості майнових відносин як об'єкт публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.* 2025. № 1. С. 57–62. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/10.

2. Панькевич Р. Майнові права та інтереси держави і територіальних громад: цивільно-правові аспекти. *Підприємництво, господарство і право.* 2017. № 7. С. 20–25.

3. Лаврук О. В. Сутність поняття державної політики. *Університетські наукові записки.* 2018. № 3–4. С. 254–263.

4. Іванюта В. В. Механізми державного регулювання відносин власності: економіко-правовий аспект. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 2. С. 140–144. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.2.140.

5. Базарко І. М., Медвецька Т. В. Державне управління майном і земельними ресурсами в сучасних умовах децентралізації влади в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2017. № 2(17). С. 22–29.

6. Горник В. Г., Євмєшкіна О. Л., Сімак С. В. Правові основи регулювання майнових відносин у суспільстві. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.* 2024. № 4. С. 180–185. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/27.

7. Рябцев Г. Л. Ресурси державної політики: класифікація та використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2014. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=844.

8. Нищенко Є. В. Сутність та механізми державної політики регулювання майнових відносин. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.* 2023. № 3. С. 58–64. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/10.

Dobrianska N. V. PROBLEMS OF STATE POLICY OF REGULATION OF PROPERTY RELATIONS IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

The article considers the problems of state policy of regulation of property relations in Ukraine in modern conditions. Taking into account that property relations are the subject of state regulation, this necessitates the need for a general theoretical understanding and development of this sphere. Therefore, it can be stated that property relations are endowed with the essential properties of the basic category, which, in combination with the system of their state regulation, are the subject of the theory of public administration. At present, it is important to clearly understand the meaning of the essence and main features of state policy, since it is on this that the further solution of other problems in the sphere of public administration depends. Thus, state policy is based on the assertion that the public administration system, which acts as the main regulator, is capable of normatively regulating property relations.

It is worth noting that the state policy of regulating property relations in modern conditions in Ukraine is undergoing significant changes that ensure its continuous improvement. Therefore, in order to ensure the further effectiveness of the state policy of regulating property relations, it is important to understand that it should be aimed at forming a system of rational use of various property (natural resources, things, works, services, etc.), which, in turn, would ensure the influence on the behavior of business entities and the effective operation of all processes under certain conditions.

In the course of the research we have established that the state policy of regulating property relations is a set of tools for achieving the goal of the management system in relation to objects and entities, which are based on objective economic laws and social processes in existing institutional conditions. The main problems of the state policy of regulating property relations in Ukraine lie in the inefficient use of property; high level of corruption; imperfection of regulatory and legal support; insufficient transparency and accountability in this area to some extent makes public control impossible and does not ensure the effectiveness of the fight against corruption; low level of professionalism of public servants; unfavorable investment climate due to the unresolved problems listed above, which makes investors reluctant to invest their resources in objects with unclear legal status. Measures are presented that need to be developed and implemented to solve the problems listed above, as they can lead to the loss of state financial resources and increase public distrust in the work of government bodies in Ukraine.

Key words: *property, property relations, state policy, state regulation, problems, directions of solutions.*

УДК 340.01
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/20

Пушкар О. А.
кандидат юридичних наук, адвокат

ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ: НОВІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТА СУТНІСНО-ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

У статті запропоновано використовувати не лише інституційний підхід. Запропоновано вести мову про інституційно-технологічний підхід, оскільки, поруч із традиційними, класичними інституційними передумовами в Україні вже сформовано і реалізується інформаційно-технологічний проект «електронний уряд», і триває інформатизація державних і регіональних органів влади, які у сукупності утворюють, так звану конфігурацію «інформаційна держава».

Загалом аналіз проведених досліджень з проблем державної інформаційної політики показав недостатню увагу дослідників до використання у методології системного та структурно-функціонального підходу. Він також показав недостатність «системних» досліджень із проблематики інформаційної політики держави.

Доведено, що сфери реалізації державної інформаційної політики, а також її основні напрямки та тенденції формування нових, з урахуванням впливу сучасних інформаційно-технологічних та цифрових факторів, дозволяє визначити використання системно-функціонального підходу. До основних, традиційно сформованих напрямів державної інформаційної політики можна віднести взаємодію зі ЗМІ, інформаційні технології, зокрема розвиток електронного уряду та інформаційного суспільства, зв'язок, видавничу та поліграфічну діяльність та ін. Сказаним перелік основних напрямів державної інформаційної політики не обмежується. Представлені напрямки сьогодні розширюються за рахунок політики у сфері інформаційних технологій та, безумовно, процесів використання цифрових технологій. Важливе методологічне значення для вивчення державної інформаційної політики також має аналіз. На жаль, з даної точки зору, українська наука публічного управління доки повною мірою не використовувала аналіз щодо ролі інформації та інформаційних технологій у процесі сучасної України. Значною мірою напрацьований дослідницький досвід, як правило, має такий характер, що «реагує». Як правило, недостатньо розробляються науково-практичні рекомендації щодо оптимізації політико-правового забезпечення інформаційного розвитку країни та суспільства.

Запропоновано вважати у дослідженні державної інформаційної політики у науці публічного управління достатньо обґрунтованими такі підходи: класичні: системний, системно-функціональний, інституційний/неоінституційний; суміжні (що сформувалися на стику науки публічного управління з іншими науками): політико-державний, політико-правовий, соціологічний, політико-технологічний; реалізаційні (що орієнтуються на методи та форми реалізації інформаційної політики): комунікаційний, мережевий тощо.

Ключові слова: *держава, державна політика, державне регулювання, державна інформаційна політика, цифрові технології.*

Постановка проблеми. Проведений аналіз масиву наукових публікацій дозволяє стверджувати, що публікації методологічного характеру у сучасної українській науці публічного управління розвиваються у трьох основних напрямах. Перший присвячений розгляду в цілому методологічних аспектів формування державної політики. Другий напрямок безпосередньо присвячено дослідженню актуальних проблем та питань формування та розвитку державної інформаційної політики в Україні. Третій пов'язаний з дослідженням окремих напрямів державної інформаційної політики, у тому числі побудови електронного уряду та його окремих сегментів, розвитку інформаційного суспільства та політико-адміністративних практик електронної взаємодії держави та суспільства та ін.

Слід зазначити, що ці дослідження, зазвичай, претендують на самостійний статус і найчастіше, не розглядаються авторами як напрями

комплексного інституту державної інформаційної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вважаємо, що не може обійтися без використання як важливої концептуальної та методологічної основи праць відомих зарубіжних учених сучасності, які розвинули нове розуміння та підхід до усвідомлення впливу фундаментальних цивілізаційних процесів на розвиток суспільства та сучасних держав, таких як М. Кастельс, Ю. Хабермас, Н. Луман та ін. Названі зарубіжні вчені стали розробниками так званого комунікативного підходу до розвитку сучасного суспільства та влади з урахуванням впливу на нього інформації та інноваційних технологій сучасності – Інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Так, зокрема, німецький вчений-філософ та соціолог М. Луман (автор теорії систем) вважає комунікацію найважливішим елементом соціальної системи. М. Луман також доводить значення інформації та знань для суспільства. Особливо багато уваги він приділяє інформаційну сутність сучасних засобів масової інформації (ЗМІ). Для німецького вченого Ю. Хабермаса, автора теорії комунікативної дії, комунікація – важливий аспект життєвого світу та певна соціальна дія, пошук основ, здатних забезпечити інтеграцію та взаєморозуміння соціальних суб'єктів. Вважаємо, що вчення Ю. Хабермаса сьогодні знаходить своє практичне втілення у розвитку інформаційно-технологічних проектів державного рівня у багатьох країнах світу. Усі проекти, пов'язані з «електронізацією» урядів, парламентів тощо, у результаті спрямовані на розвиток інтеграції та все більш ефективної взаємодії між собою державних, державних та бізнес-структур, державних та громадських структур.

Іспанський вчений-соціолог Мануель Кастельс – автор понад 20 монографічних досліджень, у тому числі тритомної праці, присвяченої інформаційній епосі та здобув світове визнання, де він досліджує процеси становлення мережевого суспільства, інформаційно-технологічну революцію, інформаційну економіку та культуру віртуального простору у своїй фундаментальній монографії на рубежі століть буквально підірвала науковий світ сучасної гуманітарної науки, – також значну увагу приділяє проблемі методу у дослідженні, зокрема, необхідності обмежити коло джерел лише тими, які мають значення для розвитку всього людства та приймаються академічними та політичними спільнотами та колами. Це насамперед такі джерела даних та інформації, як документи міжнародних організацій: організації економічного розвитку та співробітництва (ОЕСР), Організації Об'єднаних Нації (ООН), Світового банку – авторитетні монографічні дослідження, солідні глибинні наукові статті відомих науковців, офіційна державна статистика тощо.

Постановка завдання. Метою статті є визначення нових наукових підходів до вивчення та сутнісно-змістовної характеристики державної інформаційної політики в умовах використання цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу. Проведений аналіз поняття «державна інформаційна політика» показав кілька точок зору вчених щодо його змісту, що принципово відрізняються один від одного, а також різні методологічні підходи до дослідження державної інформаційної політики.

Деякі вчені (В. Брижко) державну інформаційну політику цілком справедливо нерозривно пов'язують із державою та правом. Її розглядають як регулюючу функцію та комплекс заходів держави щодо реалізації «національних інтересів в інформаційно-комунікаційній сфері». [1] Слід зазначити, що ці автори говорять в обох випадках про інформаційні потреби, роблячи акцент переважно на отримання інформації. У цьому, по-перше, дана позиція над повному обсязі корелюється з конституційно закріпленими нормами. По-друге, автори не розкривають поняття «інформаційні потреби суспільства». Більше того, це поняття не фігурує в жодному з державно-політичних документів, тим більше у чинному законодавстві.

Очевидно, що цей підхід, швидше за все, сформульований також з урахуванням сучасних концепцій нового державного управління, так званих концепцій «сервісної» держави, де певна частина державної інформаційної політики формується у вигляді надання громадянам та бізнесу інформаційних послуг.

При сказаному, якщо переосмислити визначення Ю.М. Іванченко, можна стверджувати, що він виділяє інформаційну діяльність держави та державних органів влади та управління у самостійну функцію [2]. Ця позиція виділяє особливий вид діяльності у сфері політики та державного управління, називаючи її «інформаційною діяльністю». Загалом, узагальнюючи дослідні позиції, можна назвати цей підхід «політико-державний» чи «політико-адміністративний». Вченими у даному разі робиться акцент на управління і регулювання.

Ще одна особливість дослідження державної інформаційної політики – «вузьке» розуміння її

змісту. Слід також звернути увагу, на нашу думку, на ключову проблему науки публічного управління: жодне із запропонованих авторами визначень не співвіднесене з чинними програмними документами.

Ця обставина лише вкотре підтверджує тезу, що сучасні наукові дослідження, на жаль, найчастіше відірвані від практики, а також практики політико-адміністративного управління та державного регулювання. Таким чином, відсутність єдиного підходу до розуміння сутності та змісту державної інформаційної політики в сучасній науці може бути обумовлено, на наш погляд, особливістю використання обмеженого спектра методологічного інструментарію науки під час проведення досліджень у фокусі аналізованої проблематики. Проведений аналіз також говорить про численні спроби визначення лише поняття «Державна інформаційна політика» без його операціоналізації. Самі підходи до вивчення державної інформаційної політики були різні і позначалися дослідниками, деякі з яких займалися постійно даною тематикою, і окремими вченими, котрим дана тематика перебувала у центрі уваги певний період. Так, низка вчених розглядала державну інформаційну політику через призму політичної комунікативістики та публічної політики (А.С. Савич [3]). Деякі здійснювали свої дослідження через призму політико-державного та політико-адміністративного підходів (О.С. Твердохліб [4]).

З позицій використання певних підходів до дослідження можна характеризувати як «інституційні» або «неоінституційні». Саме інституційні дослідження стали переважаючими серед вчених щодо «інформаційної» проблематики, що цілком коректно з наукової точки зору, оскільки інституційний підхід є одним із визначальних методологічних підходів до пізнання політичної реальності. Інституційні засади державної інформаційної політики набувають основного значення. Цей підхід допомагає визначити наявні прогалини у державній політиці та виробити відповідні рекомендації для практичного застосування у сфері політики та державного управління.

Вищі посадові особи держави визначають політичний курс на інформаційний (цифровий) розвиток держави та суспільства. Законодавчі органи влади формують необхідне інформаційне законодавство, яке є регулятором суспільних відносин в інформаційній сфері.

Кінцевий результат державної політики виражається у вигляді певного стану інформаційного розвитку, якості життя громадян з урахуванням розвитку ІКТ, а також характеру державного адміністрування, що сприяють розвитку інформаційної діяльності, взаємодії, розвитку інформаційних технологій, цифрових, а також методів і способів інформаційної взаємодії, що виявляються в забезпечення умов доступу до інформації та інформаційних ресурсів тощо.

Для цілей дослідження стану державної інформаційної політики в Україні, вважаємо, необхідно використовувати не лише інституційний підхід. Скоріше необхідно вести мову про інституційно-технологічний підхід, оскільки, поруч із традиційними, класичними інституційними передумовами в Україні вже сформовано і реалізується інформаційно-технологічний проект «електронний уряд», і триває інформатизація державних і регіональних органів влади, які у сукупності утворюють, так звану конфігурацію «інформаційна держава».

Загалом аналіз проведених досліджень з проблем державної інформаційної політики показав недостатню увагу дослідників до використання у методології системного та структурно-функціонального підходу. Він також показав недостатність «системних» досліджень із проблематики інформаційної політики держави.

Сфери реалізації державної інформаційної політики, а також її основні напрямки та тенденції формування нових, з урахуванням впливу сучасних інформаційно-технологічних та цифрових факторів, дозволяє визначити використання системно-функціонального підходу. До основних, традиційно сформованих напрямів державної інформаційної політики можна віднести взаємодію зі ЗМІ, інформаційні технології, зокрема розвиток електронного уряду та інформаційного суспільства, зв'язок, видавничу та поліграфічну діяльність та ін.

Сказаним перелік основних напрямів державної інформаційної політики не обмежується. Представлені напрямки сьогодні розширюються за рахунок політики у сфері інформаційних технологій та, безумовно, процесів використання цифрових технологій. Важливе методологічне значення для вивчення державної інформаційної політики також має аналіз. На жаль, з даної точки зору, українська наука публічного управління доки повною мірою не використовувала аналіз щодо ролі інформації та інформаційних технологій у процесі сучасної України. Значною мірою напрацьований дослідницький досвід, як правило, має такий характер, що «реагує». Як правило, недостатньо розробляються науково-практичні

рекомендації щодо оптимізації політико-правового забезпечення інформаційного розвитку країни та суспільства. Для оптимізації та підвищення ефективності методологічного інструментарію необхідно також визначитись і з підходами до дослідження.

Перший підхід: державну інформаційну політику не можна розглядати лише як внутрішню політику держави у інформаційній сфері. Це також інформаційна політика держави, спрямована «зовні», пов'язана з формуванням позитивного іміджу України у світі, в тому числі й інвестиційного. Також слід звернути увагу, що незадоволеним поки що залишається попит на політико-правові дослідження на національному рівні за їх високої значущості в рамках сучасної науки публічного управління, наприклад, для видів державної політики та стану їх правового забезпечення тощо. Це також зумовлено тим, що право (законодавство) є основним регулятором політики держави.

Останнім часом методологія дослідження державної інформаційної політики розвивається включенням до неї мережевого підходу до дослідження інформаційних процесів у політичній сфері та сфері державного управління. Виходячи з вищесказаного, на основі проведеного дослідження сформованих та систематизованих наукових підходів до дослідження державної інформаційної політики можна розробити їх авторську класифікацію.

Так, вважаємо, що у дослідженні державної інформаційної політики у науці публічного управління склалися такі підходи:

1) класичні: системний, системно-функціональний, інституційний/неоінституційний;

2) суміжні (що сформувалися на стику науки публічного управління з іншими науками): політико-державний, політико-правовий, соціологічний, політико-технологічний;

3) реалізаційні (що орієнтуються на методи та форми реалізації інформаційної політики): комунікаційний, мережевий тощо.

Висновки. Виходячи з логіки побудови запропонованої класифікації, перспективним вектором дослідження сучасного етапу інформаційного розвитку держави та суспільства могла б стати поява нового (інституційно-технологічного) підходу. Необхідність вироблення нового загального методологічного підходу обумовлена впливом вже досить тривалого (понад 15 років) використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та початку використання нових, цифрових технологій в останні кілька років у державно-управлінській сфері. Таким чином, наукове тлумачення змісту державної інформаційної політики, стосовно реалій України, має співвідноситися з кардинальними трансформаціями у зазначеній сфері (від політики у сфері засобів масової інформації (ЗМІ) до формування та розвитку політики держави у цифровій сфері).

Список літератури:

1. Брижко В. До питання сучасної інформаційної політики. Вісник Академії управління МВС. 2009. № 2. С. 27–47.

2. Іванченко Ю.М. Сутність, головні напрями та способи державної інформаційної політики в Україні. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/philo/05ijmipu.pdf.

3. Савич А.С. Європейські програми формування інформаційного простору ЄС. Проблеми міжнародних відносин. URL: http://vmv.kymu.edu.ua/v/p09/12.pdf.

4. Твердохліб О.С. Європейський підхід до розроблення інформаційної політики держави: актуальні проблеми. Економіка. 2016. №3 (177). С. 429–435.

Pushkar O. A. STATE INFORMATION POLICY IN THE CONTEXT OF THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES: NEW SCIENTIFIC APPROACHES TO STUDY AND ESSENTIAL AND SUBSTANTIVE CHARACTERISTICS

The article proposes to use not only the institutional approach. It is proposed to talk about the institutional-technological approach, since, along with the traditional, classical institutional prerequisites, the information and technological project "electronic government" has already been formed and is being implemented in Ukraine, and the informatization of state and regional authorities continues, which together form the so-called configuration "information state".

In general, the analysis of the conducted research on the problems of state information policy showed insufficient attention of researchers to the use of the systemic and structural-functional approach in the methodology. It also showed the insufficiency of "systemic" research on the problems of state information policy.

It is proved that the areas of implementation of state information policy, as well as its main directions and trends in the formation of new ones, taking into account the influence of modern information and technological

and digital factors, allows us to determine the use of the systemic-functional approach. The main, traditionally formed areas of state information policy include interaction with the media, information technologies, in particular the development of electronic government and the information society, communication, publishing and printing activities, etc. The list of main areas of state information policy is not limited to the above. The presented areas are currently expanding due to the policy in the field of information technologies and, of course, the processes of using digital technologies. Analysis also has an important methodological significance for the study of state information policy. Unfortunately, from this point of view, Ukrainian public administration science has not yet fully used the analysis of the role of information and information technologies in the process of modern Ukraine. To a large extent, the research experience gained, as a rule, is of a "reactive" nature. As a rule, scientific and practical recommendations for optimizing the political and legal support for the information development of the country and society are not sufficiently developed.

It is proposed to consider the following approaches to be sufficiently justified in the study of state information policy in the science of public administration: classical: systemic, systemic-functional, institutional/neo-institutional; related (formed at the junction of public administration science with other sciences): political-state, political-legal, sociological, political-technological; implementation (oriented to methods and forms of information policy implementation): communication, network, etc.

Key words: *state, state policy, state regulation, state information policy, digital technologies.*

УДК 351.74:323.28:343.3/.7(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/21

Вітер Д. В.
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: 0000-0002-7330-1280

Руденко О. М.
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-2807-1957

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ: КОЛАБОРАЦІОНАЛІЗМ У НЕ-КОНВЕЦІЙНИХ ВІЙНАХ

У статті розглянуто впливу колабораціонізму на забезпечення національної безпеки у системі гібридних загроз, що набуває особливої актуальності під час ведення не-конвеційних війн. Аргументовано, що завдяки активної або пасивної підтримки громадянами держави або окремим групами населення політики та ідеології противника, зазвичай у вигляді співпраці з військовими підрозділами або органами влади, створеними на тимчасово-окупованих територіях, колабораціонізм створює гібридні загрози в не-конвеційній війні, підриваючи національну безпеку зсередини та сприяючи гібридній тактиці, створюючи сприятливі для противника умови всередині держави. Показано, що характерними ознаками колабораціонізму у не-конвеційних війнах, що вказує на гібридність цієї загрози національній безпеці, є внутрішня локалізованість самої загрози, яка завжди латентно існує в самій системі, на забезпечення безпеки якої спрямовуються основні зусилля держави і суспільства. Колабораціонізм залишається у сфері дії внутрішніх загроз, які утворюються внаслідок виникнення в системі безпеки внутрішніх слабких місць, що виявляється одним з ключових аспектів ведення сучасної гібридної війни, яка використовує звичайні та нетрадиційні засоби для дестабілізації ситуації у тій країні, проти якої спрямовано основні зусилля країни-агресора. У цьому контексті підкреслено, що сфера ідеологічної боротьби залишається найбільш визначною для розвитку колабораціонізму, переведення його в активну фазу відкритої співпраці населення з противником під час розвитку збройних конфліктів та війн, окупації частини території держави тощо. Ідеологічна платформа, наявна у будь-якому збройному конфліктів або війні, визначає здатність системи забезпечення національної безпеки протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, набуваючи особливого значення в умовах ведення гібридних війн, зокрема, не-конвеційних.

Ключові слова: *воєнна безпека, гібридні загрози національній безпеці, загрози національній безпеці, колабораціонізм, національна безпека, не-конвеційна війна, публічне управління.*

Постановка проблеми. Зазвичай колабораціонізм відносять до історичних подій, що розгортались під час ведення активних «класичних» війн між державами, й найчастіше в якості прикладів наводять ІІ Світову війну. Але колабораціонізм як явище не є історичним пережитком і залишається актуальним завжди, адже перетворюється у сучасних умовах розвитку глобального безпекового середовища на механізм досягнення стратегічних інтересів окремих держав. Відтак, колабораціонізм набуває особливого значення як загроза національній безпеці, що поєднує в собі одночасно специфічний характер внутрішніх і зовнішніх загроз, що активно гібридизуються в умовах ведення не-конвеційних війн, зберігаючи деструктивний потенціал. Так ситуація обумовлює необхідність звернення особливої уваги на проблему колабораціонізму в системі гібридних загроз та ведення не-конвеційних війн.

Аналіз досліджень і публікацій. Сучасні дослідження проблем розвитку колабораціонізму пов'язані з переважно з історичними або правовими аспектами виникнення, розвитку та подолання цього явища. Ці питання розглядають Дж. Бустрас [3], С. Деккер [4], І. Капалкіна [9], А Павлюк [9] та інші науковці. Питання актуалізації кримінальної відповідальності за колабораціонізм в умовах військового часу або війни розглядають Д. Депутат, О. Синюк [9] та інші науковці. Окрему вагу приділяють питанням зв'язків колабораціонізму з тероризмом Г. Акерман [2], М. Бейл [1], Лігон Дж. [10] або гібридному характеру колабораціонізму як загрози національній безпеці С. Санс-Кабаллеро [15], Ш. Фабіан [14]

та інші дослідники. Водночас питання колабораціонізму як загрози національній безпеці, що має гібридний характер та активно використовується під час ведення не-конвеційних він, залишаються малодослідженими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний масив історико-правових праць, недостатньо досліджено колабораціонізм як внутрішньо локалізовану гібридну загрозу в умовах не-конвенційних війн. Відсутні інтегровані моделі раннього виявлення та нейтралізації латентних проявів, що поєднують індикатори соціально-економічного незадоволення, ідеологічної мобілізації та цифрових інформаційно-психологічних впливів; не розроблено валідних метрик «реактивності» системи безпеки і показників цифрової стійкості. Невизначеним лишається правовий статус «м'яких» форм співпраці (надання послуг на окупованих територіях тощо) і межі відповідальності. Недослідженим є перетин міжсередовищної кооперації екстремістських груп із колабораціонізмом та роль діаспор/онлайн-мереж у його ескалації. Бракує багатодоменних рішень щодо координації суб'єктів безпеки, стандартизованих протоколів обміну даними й сценарного моделювання для урбанізованих/літоральних театрів. Потребує уточнення типологія (колабораціоністський, міжідеологічний тероризм; проксі-формати) та механізми стримування з урахуванням балансу безпеки і сталого розвитку.

Метою статті є визначення впливу колабораціонізму, як гібридної загрози, на забезпечення національної безпеки та його особливості в умовах ведення не-конвеційних він.

Виклад основного матеріалу. Існуючі стратегії протидії загрозі колабораціонізму серед основних шляхів зазвичай пропонують покращення управління та координації в системі публічного управління, підвищення рівня взаємодії органів влади всіх рівнів з громадянським суспільством, що має створити умови протидії колабораціонізму. Так, стратегія правової регуляції передбачає зміцнення правової бази щодо виявленні незаконної поведінки та притягнення учасників співпраці до відповідальності, а комунікативна стратегія акцентує увагу виключно на необхідності вироблення політики комунікації та використання інструментів цифрового моніторингу для виявлення співпраці. Насправді ж, наявні стратегії, навіть у межах так званої комплексної або інтегрованої стратегії національної безпеки не забезпечують необхідного рівня координації реагування на внутрішні та зовнішні загрози, що пов'язані з колабораціонізмом. При цьому саме явище залишається поза увагою, внаслідок чого рушійні причини розвитку колабораціонізму, їх виявлення та усунення майже не розглядаються. Навіть такі очевидні питання, як, наприклад, покращення рівня соціально-економічного життя населення, що може частково гарантувати зменшення загрози розвитку колабораціонізму, інколи ігноруються, оскільки фактично свідчать про неефективну соціально-економічну політику держави, внаслідок чого виникає незадоволення населення, на чому часто ґрунтується колабораціонізм. Тим більше, якщо йдеться про сферу ідеологічної боротьби, в якій ситуація ще складніше. Саме ця сфера залишається найбільш визначною для розвитку колабораціонізму, переведення його в активну фазу відкритої співпраці з противником під час розвитку збройних конфліктів та війн, окупації частини території держави тощо. І саме ідеологічна платформа, наявна у будь-якому збройному конфліктів або війні, визначає здатність системи забезпечення національної безпеки протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, набуваючи особливого значення в умовах ведення гібридних війн, зокрема, не-конвеційних, адже колабораціонізм створює загрози в гібридній війні, підриваючи національну безпеку зсередини, сприяючи гібридній тактиці, такій як кібератаки та інформаційно-психологічні операції противника (зокрема, дезінформаційні кампанії), створюючи сприятливі для противника умови всередині держави. Це відбувається завдяки активної або пасивної підтримки громадянами держави або окремим групами населення політики та ідеології противника, зазвичай у вигляді співпраці з військовими підрозділами або органами влади, створеними на тимчасово-окупованих територіях.

У реальній ситуації характер, механізми розвитку та використання колабораціонізму постійно змінюється, адже, деструктивні інститути, такі як, наприклад, насильницькі екстремістські організації, активно виробляють та постійно впроваджують інновації у сфері ведення боротьби, і не тільки збройної [10]. На це вказує, зокрема, зростання ризику міжсередовищної терористичної співпраці – можливості того, що, незважаючи на помітні ідеологічні відмінності, екстремістські групи з дуже різних середовищ можуть об'єднатися до такої міри, що оперативна співпраця проти західних суспільств стане можливою, принаймні, у різних ідеологічних середовищах [2]. За такої ситуації перспективи успішної співпраці зростають,

коли велика, ефективна терористична організація ініціює співпрацю з меншою групою, що представляє собою правий або лівий екстремістський напрям у своїй державі, що підвищує можливості досягнення успіху під час реалізації визначених, у даному випадку терористичних, цілей. Відтак, питання потенційної співпраці правих, лівих та терористичних організацій, зокрема міжнародних, є важливим, оскільки «якби така співпраця матеріалізувалася, західні служби безпеки могли б зіткнутися з новим типом терористичної загрози» [1]. Важливо, що до потенційних стратегічних і тактичних факторів такої співпраці належать певні ідеологічні опорні точки, навколо яких може об'єднатися така співпраця: спільна ненависть до капіталістичного «Нового світового порядку», американського «імперіалізму», західного демократичного плюралізму тощо [1]. Водночас, тут виникає важливе питання: чи є такі терористи дійсно терористами, чи вони є терористами з огляду на підтримку співпраці з окупаційним режимом [7], і чи не є такий тероризм формою реалізації стратегій колабораціонізму, яку реалізує противник у межах ведення не-конвеційної війни?

Відомо, що не-конвеційна війна дає можливість сприяти місцевому опору, зірвати плани противника та перехопити ініціативу, а також синхронізує вплив, легітимність, управління та партнерство місцевого населення в цілісну кампанію. Звідси корисність не-конвеційної та політичної війни – вони проводять операції з підриву, розколу та впливу без жодного пострілу. Відтак, «не-конвеційна війна – це те, як ми будуємо легітимність, маємо вплив і вирішуємо політико-військові проблеми, які не можуть вирішити звичайні сили» [12].

До основних заходів та ефектів, які пропонує не-конвеційна війна належать диверсії та кінетичні дії на заборонених територіях, які відволікають ресурси противника та позбавляють свободи маневру в тилових районах; розвідувальні операції, інформаційні операції та інші зусилля з підготовки середовища для звичайних атак; заміна звичайних сил місцевими партнерами як елементами маневру в ближньому бою [16]. При цьому важлива увага приділяється «корінним партнерам», зокрема партизанським «цивільним», які можуть змішатися з місцевим населенням на окупованих територіях або формуються безпосередньо з числа місцевого населення, яке йде на співпрацю з окупаційними військами або режимом.

Окреслена вище ситуація інколи досить вдало використовується у межах реалізації стратегії і тактики ведення війни опору, середовище якої характеризується [6]:

– зростанням урбанізації та літоралізації конфлікту, завдяки чому дедалі більша частка бойових дій опору відбувається в переповнених, захаращених, добре пов'язаних міських та прибережних районах, де учасники опору можуть ховатися у складному людському, фізичному та інформаційному просторі;

– маніпуляціями ЗМІ: здатність підбурювати, провокувати або обманювати супротивника, щоб той завдав непропорційних жертв серед цивільного населення або пошкодження майна, а потім використовувати помилки або надмірну реакцію через негативну реакцію ЗМІ;

– політичними війнами: здатність маніпулювати та мобілізувати прихильників через засоби масової комунікації, соціальні мережі, озброєні діаспори та онлайн-мережі, використовуючи протестні рухи, страйки або агентів впливу для підриву єдності та легітимності опонента;

– зворотнім/прямим доступом: здатність мобілізувати віддалені можливості (діаспорне населення, онлайн-знання, партнерів та мережі глобального або регіонального масштабу) для створення локальних ефектів або помсти проти експедиційного супротивника на батьківщині супротивника.

Саме цим, а не виключно правовою невизначеністю, коли недосконаліть правової бази з питань виявлення та переслідування колабораціонізму створює проблеми для державної влади, або відсутністю політичної чутливості державної влади на всіх рівнях у поєднанні з відсутністю координації в системі публічного управління визначається низька ефективність протидії внутрішнім загрозам, зокрема й колабораціонізму, в умовах ведення гібридних війн. Гібридний характер загроз національній безпеці у даному випадку пов'язаний не з порогом чутливості до конфлікту взагалі, а з такими формами ведення боротьби між державами, як не-конвеційні війни, в яких колабораціонізм є діяльністю, яка не має відверто військового характеру або безпосередньо не має вигляду співпраці з окупаційною владою (наприклад, надання медичної допомоги на окупованих територіях військовослужбовцям збройних сил противника). У цьому контексті варто підкреслити, що гібридні загрози обертаються навколо ідей асиметрії, поліморфізму, нерівності, непідзвітності, ескалації, адаптивності, багатовимірності, підступності, невиявлюваності, поступовості, наступальності, приховування,

секретності, неоднозначності, опортунізму, невизначеності, де-зрозумілості, маніпуляції, спотворення, заперечення, некерованості, дезінформації, незаконності, узурпації та аморальності [4; 15]. Це означає, що гібридні загрози включають будь-які дії, незалежно від того, чи здійснюються вони державою, чи не державою, спрямовані на дестабілізацію певного суспільства, складаються з політичної діяльності, (дез)інформаційних кампаній, а також кібер-, військових, економічних та соціальних втручань [15]. Отже, фактично артикулюється актуальність розгляду таких гібридних загроз національній безпеці в усіх сферах, як колабораціонізм, в умовах ведення нерегулярних та не-конвеційних війн, з урахуванням їх реактивного характеру [14], а також виникнення такого ефекту сучасних гібридних війн, як репрезентативність стратегічних цілей та засобів їх досягнення у багатьох доменах безпекового середовища одночасно, коли постійно створюються нові та розширюються існуючи операційні середовища ведення збройної боротьби.

У цьому аспекті визначення стратегічних воєнно-політичних та оперативних цілей, які охоплюють питання фінансування, постачання озброєння та боєприпасів силам супротиву, незаконним збройним формуванням, іррегулярним угрупованням, що діють на території противника, ідеологічна, політична, інформаційно-психологічна підтримка опозиційних політичних рухів, частини населення, незадоволеної політикою влади держави-агресора тощо також має ураховувати «опис додаткових операційних середовищ» [11]:

– комплексне операційне середовище (некерована сфера інтересів, що характеризується нестабільністю та невизначеністю, застосуванням сили, нелінійного впливу);

– середовище високого ризику та високої чутливості (закриті райони, проведення операцій в яких пов'язано з високим особистим та політичним ризиком, що передбачає переважне проведення таємних і підпільних операцій із застосуванням спеціальної тактики);

– середовище іррегулярної збройної боротьби (характеризується наявністю актів політичного насильства, які проводяться противником з метою зміни політичного устрою держави, уряду, політики тощо із застосуванням повстанських рухів, підривної діяльності, тероризму, що фактично унеможливлює ведення відкритих військових дій та потребує застосування непомітних або малопомітних сил).

Зазначені додаткові операційні середовища безпосередньо пов'язані з концепцією багатомірних операцій, яка спрямована на забезпечення максимально повної картини бойового простору та зменшення часу на прийняття рішень в умовах бойової обстановки з метою мінімізації наявних і потенційних загроз стратегічного і операційного середовища, що межує з однією з головних загроз державі, яка пов'язана з можливістю втрати національного контролю над внутрішньополітичною ситуацією. Водночас забезпечення безпеки в багатодоменному середовищі розглядається як комплекс управління оперативним та стратегічним середовищем, прийняття та визнання політичних наслідків, чіткого реагування на загрозу, врахування довгострокових наслідків, непрямого використання можливостей, багатоваріантності дій, забезпечення довгострокової стійкості тощо [5]. Серед основних імперативів забезпечення безпеки в багатодоменному середовищі особлива увага приділяється забезпеченню балансу між національною безпекою та синхронізацією стабільного розвитку суспільства. Це необхідно, оскільки ризики та невизначеність майбутнього середовища безпеки зумовлюють необхідність забезпечення процесу розробки стратегій стримування елементами надійності та гнучкості. Забезпечення умов для ефективної реалізації існуючих та потенційних стратегічних можливостей для досягнення визначених цілей відіграє та продовжуватиме відігравати одну з ключових ролей в успішному досягненні балансу між національною безпекою та синхронізацією стабільного розвитку суспільства [8; 13].

Особливий інтерес у цьому аспекті становлять нерегулярні загрози досягненню та зміцненню влади іншими державами та протидія цим загрозам у геополітичній сфері. Це є дуже важливим для забезпечення досягнення стратегічних цілей держави як на локальному, так і на глобальному рівнях, включаючи прагнення до здобуття домінування у світовому геополітичному просторі, що здійснюється з урахуванням можливостей реальних та потенційних опонентів вести всі види боротьби. Слід наголосити, що в даному випадку це означає реалізацію глобальних інтересів держави шляхом захоплення, утримання та нарощування позицій домінування у світовому геополітичному просторі, який розглядається як активне стратегічне та оперативне середовище. Водночас відмова від силового методу вирішення збройної боротьби не є одним з головних пріоритетів забезпечення інтересів національної без-

пеки та оборони держави [3]. Фактично, загрози національним інтересам, що виникають внаслідок вирішального впливу на прийняття конкретних військово-політичних рішень третіми країнами, вимагають формування єдиного комплексу військово-політичних та дипломатичних заходів, які в сукупності повинні забезпечити третій стороні впевненість у неприйнятності результатів потенційної агресії в будь-якій з областей багатодоменного простору. Все частіше держави вдаються до опосередкованої війни – проксі-війна в міжнародній політиці (латентно зберігаючи принцип «вороги моїх ворогів є моїми друзями»), сутінкова боротьба тощо. І йдеться не лише про вплив на державних та недержавних суб'єктів, коли пріоритетом певної державної політики є використання непрямих методів ведення війни (включаючи нетрадиційні війни), або поєднання в єдиному комплексі різних компонентів сил безпеки та оборони, спрямованих на запобігання або стримування державних та недержавних суб'єктів безпекового середовища, які становлять нестандартні загрози (колабораціоністський тероризм, міжідеологічний тероризм тощо).

Висновки. Характерними ознаками колабораціонізму у не-конвеційних війнах, що вказує на гібридність цієї загрози національній безпеці, є внутрішня локалізованість самої загрози. Вона не є привнесеним ззовні чинником, але завжди латентно існує в самій системі, на забезпечення безпеки якої спрямовуються основні зусилля держави і суспільства. Фактично, колабораціонізм є «слабкою ланкою», яка створює суттєві прогалини у здатності країни захищатися від зовнішньої агресії. Йдеться не тільки про конкретні дії, пов'язані з активізацією та підтримкою гібридних тактик, які застосовує противник, та які зазвичай притаманні «класичній» війні – дезінформація, саботаж, шпіонаж тощо. Колабораціонізм залишається у сфері дії внутрішніх загроз, які утворюються внаслідок виникнення в системі безпеки внутрішніх слабких місць, що виявляється одним з ключових аспектів ведення сучасної гібридної війни, яка використовує звичайні та нетрадиційні засоби для дестабілізації ситуації у тій країні, проти якої спрямовано основні зусилля країни-агресора. Таким слабким місцем завжди виявляється, перш за все, громадськість, яка піддається активним маніпуляціям: громадська свідомість, активність, у тому числі й політична, діяльність, довіра до уряду та інститутів державної влади залишаються прямими цілями гібридної війни, метою чого є завдяки співпраці громадян держави або інститутів громадянського суспільства з потенційних або реальним противником створення ситуації, в якій проведення контрзаходів щодо протидії всім видам впливу противника стає ускладненим та втрачає ефективність.

Список літератури:

1. Ackerman G., Bale J. The Potential for Collaboration Between Islamists and Western Left-Wing Extremists: A theoretical and Empirical Introduction. *Dynamics of Assymetric Conflict*. 2012. P. 151–171. URL: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17467586.2012.745197#preview.

2. Ackerman G., Zhuang J., Weerasuriya S. Cross-Milieu Terrorist Collaboration: Using Game Theory to Assess the Risk of a Novel Threat. *Risk Analysis*. 2016. – URL: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/risa.12624/abstract?systemMessage=Wiley+Online+Library+will+be+unavailable+on+Saturday+14th+May+11:00-14:00+BST+/+06:00-09:00+EDT+/+18:00-21:00+SGT+for+essential+maintenance.Apologies+for+the+inconvenience.

3. Boustras G., Waring A. Towards a reconceptualization of safety and security, their interactions, and policy requirements in a 21st century context. *Safety Science*. 2020. Vol. 132. p. 104942. 10.1016/j.ssci.2020.104942.

4. Dekker S. Safety differently: human factors for a new era. – CRC Press, Taylor & Francis Group, 2015. – 312 p.

5. Donnelly J., Farley J. Defining the 'Domain' in Multi-Domain. *Joint Air&Space Power Conference 2019. Read Ahead.* – The Joint Air Power Competence Centre von-Seydlitz-Kaserne, 2019. – P. 7-15.

6. Kilcullen D. The Evolution of Unconventional Warfare. Scandinavian *Journal of Military Studies*. 2019. № 2(1). p. 61-71. DOI: 10.31374/sjms.35.

7. Kiras J., Kitzen M. Into the Void: Special Operations Forces after the War on Terror. – London: Hurst Publishers, 2024. – 400 p.

8. Le Coze J. Ideas for the future of safety science. *Safety Science*. 2020. Vol. 132. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104966. – URL: https://ineris.hal.science/ineris-03318128v1/document.

9. Liability for collaborationism: How has judicial practice changed? Analytical report / Deputat D., Syniuk O., edited by Lunova A., Pavliuk A., Kapalkina I. – Kyiv, 2025. – 40 p.

10. Ligon G., Douglas D., Mackenzie H. Destruction Through Collaboration: How Terrorists Work Together Toward Malevolent Innovation. *In: Team Creativity and Innovation, ed. Roni Reiter-Palmon*. – Oxford: Oxford University Press, 2018. – pp. 337-362.

11. Mandel D., Irwin D. Uncertainty, Intelligence, and National Security Decision Making. International *Journal of Intelligence and CounterIntelligence*. 2021. 34. pp. 558-582. DOI: 10.1080/08850607.2020.1809056.

12. Maxwell D. Unconventional Warfare: Solving Complex Political-Military Problems and Creating Dilemmas for Adversaries. *Small Wars Journal*. 2025. – URL: https://smallwarsjournal.com/2025/08/26/unconventional-warfare-solving-complex-political-military-problems/.

13. Nettis M. Multi-Domain Operations: Bridging the Gaps for Dominance. *Wild Blue Yonder. Online Journal*. 2020. – URL: https://www.airuniversity.af.edu/Wild-Blue-Yonder/Articles/Article-Display/Article/2109784/multi-domain-operations-bridging-the-gaps-for-dominance/#sdendnote15sym.

14. Sandor F., Kennedy G. The Conceptualization of Irregular Warfare in Europe. – Arlington, VA: Irregular Warfare Center, 2023. – 21 p.

15. Sanz-Caballero S. The concepts and laws applicable to hybrid threats, with a special focus on Europe. *Humanit Soc Sci Commun*. 2023. № 10. 360. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-01864-y.

16. Tovo K., Lt. Gen., Atwell K., Maj. Unconventional Warfare on the Conventional Battlefield. Military Review. 2024 (November-December). – P. 18–32.

Viter D.V., Rudenko O.M. HYBRID THREATS TO NATIONAL SECURITY: COLLABORATIONISM IN UNCONVENTIONAL WARS

The article examines the impact of collaborationism on ensuring national security in the system of hybrid threats, which becomes particularly relevant during unconventional wars. It is argued that due to active or passive support by citizens of the state or individual groups of the population of the enemy's policy and ideology, usually in the form of cooperation with military units or authorities created in temporarily occupied territories, collaborationism creates hybrid threats in unconventional wars, undermining national security from within and promoting hybrid tactics, creating favorable conditions for the enemy within the state. It is shown that the characteristic features of collaborationism in unconventional wars, which indicate the hybridity of this threat to national security, are the internal localization of the threat itself, which always latently exists in the system itself, the main efforts of the state and society are directed to ensure its security. Collaborationism remains in the sphere of action of internal threats that arise as a result of the emergence of internal weaknesses in the security system, which turns out to be one of the key aspects of conducting a modern hybrid war, which uses conventional and unconventional means to destabilize the situation in the country against which the main efforts of the aggressor country are directed. In this context, it is emphasized that the sphere of ideological struggle remains the most significant for the development of collaborationism, its transfer to an active phase of open cooperation of the population with the enemy during the development of armed conflicts and wars, the occupation of part of the territory of the state, etc. The ideological platform present in any armed conflict or war determines the ability of the national security system to resist internal and external threats, acquiring particular importance in the conditions of conducting hybrid wars, in particular, unconventional ones.

Key words: *collaborationism, gybrid threats to national security, military security, threats to national security, national security, public administration, unconventional war.*

УДК 351:323.28(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/22

Майденко І. Є.
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID ID: 0009-0000-6889-7772

Волняньска Н. А.
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID ID: 0009-0006-1826-644X

ЗАГРОЗА КОЛАБОРАЦІОНІЗМУ ДЛЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

У статті здійснено комплексний аналіз колабораціонізму як структурного інструменту підриву державного суверенітету України в умовах російсько-української війни. Доведено, що сучасний колабораціонізм виступає не лише сукупністю ізольованих актів державної зради, а глибоко інтегрованою частиною стратегії гібридної агресії з боку РФ, спрямованої на системний демонтаж української державності. На концептуальному рівні колабораційна діяльність розглядається як багатофакторне й багаторівневе посягання на ключові засади суверенітету: народовладдя, територіальну цілісність, верховенство права, національне самовизначення та економічну самодостатність, які закріплені у Декларації про державний суверенітет 1990 року та Акті проголошення незалежності 1991 року.

Методологія дослідження ґрунтується на аналізі основоположних державотворчих актів і встановленні прямих кореляцій між задокументованими діями колаборантів і декомпозицією кожного з принципів суверенітету. Особливу увагу приділено відмінностям сучасного колабораціонізму, який, на відміну від історичних аналогів, набуває форми комплексної мережі політичної, економічної, ідеологічної співучасті, спрямованої на легітимізацію окупації й створення незворотних змін на місцях. Встановлено, що єдиною причиною виникнення цього явища є агресія РФ та окупація територій. Результати дослідження підкреслюють необхідність багаторівневих державних стратегій від уточнення законодавства до розробки політики реінтеграції для відновлення суверенітету, захисту суспільної довіри та цілісності української нації. Доведено, що сучасні колабораційні практики адаптуються до гібридних методів ведення війни, використовуючи інформаційні технології та інституційні слабкості для інтенсифікації впливу. Така діяльність призводить до руйнування соціального капіталу, дестабілізації регіонів та тривалого послаблення державного управління після деокупації.

Ключові слова: *колабораціонізм, державний суверенітет, збройна агресія РФ проти України, деокупація, реінтеграція територій, соціальний капітал.*

Постановка проблеми. Ухвалена 16 липня 1990 року Верховною Радою УРСР Декларація про державний суверенітет стала поворотним моментом у новітній історії України. Її текст проголошував державний суверенітет України як «верховенство, самостійність, повноту і неподільність влади Республіки в межах її території та незалежність і рівноправність у зовнішніх стосунках» [1]. Це було радикальне твердження про верховенство тодішньої республіканської влади над союзною, хоча формально Україна ще залишалася у складі СРСР як суб'єкт союзного договору 1922 року. Аналіз Декларації виявляє декілька наріжних принципів державотворення, які виступають об'єктом впливу для колабораціонізму.

По-перше, *принцип народного суверенітету*, адже Декларація чітко зазначає, що народ України є «єдиним джерелом державної влади», а Верховна Рада УРСР може виступати від його імені. Цей принцип є фундаментальним, оскільки він встановлює, що легітимність влади походить від українських громадян, а не від будь-якої зовнішньої сили чи нав'язаного авторитету. Преамбула документа починається словами «виражаючи волю народу України», що підкреслює первинність волі громадян у процесі державотворення. По-друге, *принцип національного самовизначення*, адже Декларація затверджує «право української нації на самовизначення», пов'язуючи суверенітет із колективною волею та національ-

ною ідентичністю народу. При цьому Декларація наголошує, що держава повинна «захищати й охороняти національну державність українців», водночас шануючи національні права всіх народів. Це положення заклало основу для розбудови держави, заснованої на українській ідентичності, але відкритої для всіх етнічних груп, що проживають на її території.

Акт проголошення незалежності, ухвалений 24 серпня 1991 року, є логічним і юридично зобов'язуючим завершенням процесу, розпочатого Декларацією. Він перетворив декларацію про наміри на правову реальність. Ухвалення Акту було прямою реакцією на «смертельну небезпеку, яка нависла була над Україною в зв'язку з державним переворотом в СРСР 19 серпня 1991 року», демонструючи, що повна незалежність є необхідною умовою для забезпечення суверенітету, проголошеного роком раніше. Акт закріпив ключові принципи, які стали прямими об'єктами атак з боку колаборантів [2]. Так, Акт однозначно проголошує: «Територія України є неподільною і недоторканною» (*принцип територіальної цілісності).* Це положення є найчіткішою правовою основою для розгляду будь-якої спроби анексії території як прямого порушення суверенного існування України. Відповідно до принципу верховенства національного права Акт встановлював, що «віднині на території України мають чинність виключно Конституція і закони України». Це положення юридично анулювало дію радянського законодавства та встановило самодостатній, суверенний правовий порядок. Це означало кінець зовнішнього правового контролю та утвердження повноти влади держави в межах її кордонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Від 2014 року зростає науковий інтерес українських дослідників до проблеми колабораціонізму, особливо в контексті збройної агресії РФ проти України. Українська академічна й експертна спільнота формує міждисциплінарний дискурс, який охоплює правові, політичні, соціологічні, історичні й гуманітарні аспекти цього явища. Зокрема, аналізуються не лише юридичні дефініції, а й широко обговорюються судові практики та проблеми «сірих зон», пов'язаних з вимушеною співпрацею, наприклад, у сфері медицини чи комунальних послуг. Окремою темою є заклики до диференціації відповідальності, пропорційності покарання та гуманізації законодавчих рамок, на чому наголошують Є. Письменський, М.Хавронюк, С.Сьомін, Р.Левадний, Н.Антонюк та інші [3-7]. Також дослідники вказують на кримінологічні особливості протидії колаборації (О.Юнін, В.Березняк, В.Шаблистий, А.Макашов та ін.) [8].

Разом з тим, більшість наукових праць зосереджується на форматі правового переслідування колаборантів, але бракує цілісних механізмів реінтеграції осіб і спільнот, які зіткнулися з дійсністю окупації. Недостатньо опрацьовані практичні моделі поетапного повернення до національного правового поля, основ конституціоналізму, відновлення соціальних зв'язків та дієздатності інститутів на місцях. Крім декларування реінтеграції, відсутні детальні сценарії для роботи з різними типами участі у колаборайній діяльності – від вимушеної співпраці до активної підтримки окупаційної адміністрації.

Метою статті є проведення комплексного, міждисциплінарного аналізу колабораціонізму як невід'ємної частини стратегії агресії РФ проти України, спрямованої на цілеспрямований і централізовано координований демонтаж української державності. Для досягнення цієї мети запропоновано розкрити фундаментальні основи українського суверенітету (народна легітимність, територіальна цілісність, верховенство права, національне та економічне самовизначення) через аналіз Декларації про державний суверенітет (1990) та Акту проголошення незалежності (1991) та здійснити багатовимірний аналіз, демонструючи причинно-наслідковий зв'язок між діями колаборантів (політичних, економічних, ідеологічних, гуманітарних) і підривом основ державності, а також оцінити довгострокові соціальні наслідки колабораціонізму, включаючи ерозію суспільної довіри й виклики реінтеграції деокупованих територій.

Виклад основного матеріалу. Положення Декларації та Акту разом формують цілісну концепцію суверенітету, що спирається на чотири основні складники: народна легітимність (влада походить від волі українського народу і здійснюється від його імені), територіальна неподільність (кордони України є недоторканними, а її територія є єдиною), верховенство права (на території України діє виключно українське законодавство), національне та економічне самовизначення: (Україна самостійно визначає свій політичний, економічний та культурний розвиток і володіє своїми національними ресурсами). Ця чотирикомпонентна структура буде аналітичним інструментом, що використовуватиметься в подальших розділах звіту для оцінки впливу колабораціонізму.

Важливо усвідомлювати, що Декларація 1990 року була ухвалена, коли Україна ще пере-

бувала у складі СРСР. Її формулювання про верховенство та самостійність були прямим викликом центральній владі. Акт проголошення незалежності 1991 року прямо зазначає, що він «здійснює Декларацію про державний суверенітет України». Цей зв'язок показує, що архітектори української незалежності розуміли, що суверенітет потрібно було спочатку проголосити та визначити, перш ніж його можна було повністю реалізувати. Декларація була не просто політичною заявою; вона заклала правовий та концептуальний фундамент. Отже, колабораціонізм – не просто напад на незалежну державу, що виникла у 1991 році; це спроба повернути назад увесь історичний та правовий процес, що розпочався у 1990 році, адже тоді колабораціонізм атакує саму ідею українського суверенітету, сформульовану ще тоді, коли нація перебувала під зовнішнім пануванням, що робить його глибоко реваншистським та антиісторичним актом.

Найбільш відвертою формою колабораціонізму є політична співпраця, яка безпосередньо спрямована на демонтаж легітимних органів влади та порушення територіальної цілісності держави. Ключовим елементом є створення «військово-цивільних адміністрацій» на окупованих територіях. Ці структури є прямим запереченням принципу народного суверенітету, оскільки їх влада походить не від українського народу, а від окупаційних сил. Так, варто розглянути дії В.Сальдо (Херсонська область), адже колишній мер Херсона та народний депутат України В.Сальдо перейшов на бік агресора і був призначений головою окупаційної «військово-цивільної адміністрації Херсонської області», а його дії, зокрема отримання російського громадянства та заяви про створення «добровольчих батальйонів» для участі у війні проти України, є актом повної передачі лояльності та активною спробою замінити легітимний державний апарат України [9]. Натомість, Є. Балицький (Запорізька область), колишній народний депутат, очолив окупаційну адміністрацію на тимчасово окупованій частині Запорізької області, що мало продемонструвати створення всеосяжної паралельної держави, призначеної для повного витіснення українського управління. При цьому так звані «референдуми» про приєднання до Російської Федерації стали кульмінаційним посяганням як на територіальну цілісність, так і на народний суверенітет. Ці заходи, анонсовані колаборантами є правовою фікцією, покликаною надати вигляд легітимності анексії. Вони прямо порушують принцип, згідно з яким територія України є «неподільною і недоторканною». Залучення колишніх вищих українських посадовців демонструє стратегічну глибину плану агресора.

При цьому економічна співпраця з окупантами спрямована на позбавлення України контролю над її ресурсами та інтеграцію окупованих територій в економічний простір агресора. Так, відбулося систематичне розграбування національних активів (зокрема, захоплення українського зерна – це не випадковий грабіж, а організована економічна операція). Разом з тим, відбувається примусова економічна інтеграція, що виходить за рамки крадіжки і стосується перебудови всього економічного ландшафту, адже колаборанти змушують місцевих підприємців перереєстровувати свій бізнес за російським законодавством та сплачувати податки до бюджету окупаційної адміністрації. Цей акт розриває фіскальний зв'язок регіону з українською державою та інтегрує його в економіку агресора, прямо загрожуючи економічній самодостатності України.

Важливо вказати також на ідеологічний та «гуманітарний» колабораціонізм як посягання на національну ідентичність та права людини. Така форма колабораціонізму спрямована на знищення культурних та ідентичнісних основ української державності та встановлення тотального контролю над цивільним населенням. Перш за все, це русифікація освіти як основний інструмент для стирання української ідентичності в довгостроковій перспективі. Адже колаборанти активно впроваджують російські освітні стандарти, навчальні програми та пропаганду в школах, що є прямим посяганням на культурні та інформаційні складові українського суверенітету.

Слід виокремити також інструменталізацію «гуманітарних» функцій, коли колаборанти використовують контроль над життєво важливими послугами для примусу до лояльності та придушення інакомислення, й додатково – примусові депортації та переміщення населення, перше за все, українських громадян, які виступають проти окупації, включно з цілими родинами. Це воєнний злочин, спрямований на зміну демографічного складу окупованих територій, тероризування населення з метою підкорення, і виступає брутальним порушенням принципу захисту прав громадян як ключового постулату суверенної держави. Отже, різні форми колабораціонізму не є окремими явищами; вони утворюють тісно інтегровану, самопідсилювальну систему.Варто наголосити, що основним правовим інструментом для пересліду-

Таблиця 1

Співвідношення між принципами суверенітету та актами колабораціонізму

Характеристика суверенітету	Визначальний принцип	Прояв посягання з боку колаборантів
Народна легітимність	Народ є єдиним джерелом влади; управління за згодою	Створення невиборних окупаційних адміністрацій; заміна легітимних посадовців
Територіальна неподільність	Територія є недоторканною і не може бути змінена без волі всього народу	Організація псевдореферендумів щодо сецесії та анексії
Верховенство права	На території України діють виключно Конституція та закони України	Впровадження російського законодавства; примусова перереєстрація бізнесу; діяльність поза українським правовим полем
Національне самовизначення	Право української нації на власну державність, ідентичність та культуру	Русифікація освіти; примусові депортації проукраїнських громадян; придушення української символіки
Економічна самодостатність	Суверенний контроль над національними ресурсами та економічною політикою	Систематичне захоплення зерна та інших активів; примусова інтеграція в російську економіку

вання колабораціонізму стала стаття 111-1 «Колабораційна діяльність» Кримінального кодексу України, запроваджена в березні 2022 року. Ця стаття криміналізує широкий спектр дій, зокрема: здійснення пропаганди в закладах освіти з метою сприяння збройній агресії, передача матеріальних ресурсів незаконним збройним формуванням або провадження господарської діяльності у взаємодії з державою-агресором, обіймання посад у незаконних органах влади, створених на тимчасово окупованій території. Судова практика демонструє рішучість держави карати за найтяжчі форми колабораціонізму. Високопоставлені колаборанти, яких часто судять *in absentia* (заочно), отримують суворі покарання, що відображають тяжкість їхніх злочинів. Проте, незважаючи на чітку позицію держави, застосування статті 111-1 Кримінального Кодексу України стикається з низкою складних викликів, особливо у випадках, що не підпадають під визначення однозначної зради.

По-перше, слід вказати на т.з. дилему «гуманітарного колабораціонізму», оскільки це найбільш суперечлива сфера, адже широкі формулювання закону можуть охоплювати осіб, які продовжували працювати в життєво важливих сферах (медицина, комунальні послуги, соціальні виплати) під окупацією для забезпечення виживання цивільного населення. При цьому суспільна думка часто розрізняє зловмисний намір та дії, вчинені під примусом або заради виживання громади, що створює розрив між суворим юридичним тлумаченням та життєвою реальністю окупації. По-друге, пропорційність покарання – й правові експерти та правозахисники висловлюють занепокоєння щодо недостатньої гнучкості санкцій статті 111-1, що може позбавляти суддів можливості призначати покарання, пропорційне скоєному. Наприклад, широке визначення «економічного колабораціонізму» не встановлює мінімального порогу переданих ресурсів, потенційно криміналізуючи дрібні транзакції, необхідні для виживання.

Й по-третє, міжнародний контроль, оскільки підхід до переслідування колабораціонізму є предметом міжнародного аналізу. Венеціанська комісія у своїх висновках щодо перехідного правосуддя наголошує на необхідності того, щоб закони були точними, відповідали стандартам прав людини та були зосереджені на тих, хто вчинив серйозні порушення, а не уможливлювали широкі чистки. Очевидно, що незбалансоване застосування закону може призвести до оскаржень у міжнародних судах та ускладнити повоєнне примирення.

Отже, українська правова система опинилася у складній ситуації, коли держава повинна задовольнити величезний суспільний запит на швидке та суворе правосуддя щодо колаборантів, дотримуватися міжнародних стандартів прав людини та пропорційності покарання, і водночас впоратися з безпрецедентною кількістю справ за обмежених ресурсів. Цей тиск створює значний ризик того, що у прагненні до відповідальності держава може застосовувати підхід «єдиного стандарту», не розрізняючи ідеологічно вмотивованих зрадників високого рівня та працівників нижчої ланки, які діяли під примусом. Це, у свою чергу, може ненавмисно призвести до порушення принципу справедливості, що підриває відданість держави верховенству права як одному з тих принципів, які Українська держава захищає у протистоянні агресії.

Логічно зауважити, що досвід окупації руйнує соціальну згуртованість. Присутність колаборантів, інформаторів та тих, хто пасивно підкорився, створює атмосферу залякування, підозри та страху. Люди втрачають довіру до сусідів, місцевих чиновників і навіть знайомих. Критичним наслідком зруйнованої довіри є небажання громадян свідчити у справах про колабораціонізм. Це пов'язано зі страхом помсти (особливо якщо родичі залишаються на окупованій території) та фундаментальною недовірою до здатності системи правосуддя їх захистити. Це безпосередньо перешкоджає здатності держави забезпечити правосуддя, й при цьому держава стикається з комплексом проблем, які виходять далеко за межі відновлення інфраструктури. По-перше, мова йде про відновлення управління, адже після деокупації держава постає перед викликом відновлення легітимного місцевого самоврядування в громадах, де попереднє керівництво могло співпрацювати з ворогом або втекти. Це складне завдання, яке вимагає не лише адміністративних змін, а й відновлення суспільної довіри до інституцій. По-друге, подолання спадщини пропаганди, коли роки впливу російської пропаганди та русифікованої системи освіти залишать тривалий слід, особливо на дітях та молоді, а протидія цьому вимагає комплексної стратегії інформаційної та культурної реінтеграції. По-третє, людський вимір, коли реінтеграція стосується не лише територій, а й людей. Процес має враховувати травму окупації, моральні дилеми, з якими стикалися мешканці, та глибоко вкорінені образи між тими, хто виїхав, тими, хто залишився і чинив опір, і тими, хто співпрацював.

Процес подолання наслідків колабораціонізму є не просто юридичним чи адміністративним завданням. Це фундаментальний тест на демократичну зрілість та стійкість української держави. Колабораціонізм руйнує соціальну довіру як основу будь-якої функціонуючої громади та демократичного суспільства. Саме реакція держави на колабораціонізм стане визначальним фактором у тому, чи вдасться цю довіру відновити. Надмірно жорсткий, невибірковий підхід може підтвердити російські пропагандистські наративи про «каральну» українську державу та поглибити суспільні розколи, унеможливлюючи реінтеграцію. Успішне вирішення соціальних викликів шляхом збалансування справедливості та примирення, відповідальності та емпатії, правових норм та соціальних реалій – буде вирішальним не лише для об'єднання країни, але й для зміцнення її демократичних основ проти майбутніх загроз.

Водночас, варто наголосити, що протидія колабораціонізму в сучасній війні – це не лише завдання для правоохоронних органів, а комплексна державна політика. Побудова системи, де цілісність комунікацій гарантована архітектурно, де аналітичні інструменти здатні «пам'ятати» і пов'язувати події в часі, і де критичні дані захищені від несанкціонованого доступу та маніпуляцій, дозволяє створити середовище, в якому зрада стає надзвичайно ризикованою і легко викриваною. Це перехід від оборони до проактивної безпеки, де сама структура держави стає головним запобіжником проти руйнування зсередини.

Висновки. Аналіз доводить, що політичний, економічний та ідеологічний колабораціонізм систематично спрямований на підрив кожного стовпа українського суверенітету, визначеного в Декларації 1990 року та Акті 1991 року. Колабораціонізм не є периферійною проблемою, а ключовим компонентом стратегії агресора, спрямованої на знищення української державності. Ефективна протидія цьому явищу та його наслідкам вимагає комплексного підходу, що поєднує вдосконалення законодавства та розробку довгострокової державної політики реінтеграції.

Протистояння спадщині колабораціонізму є невід'ємною частиною перемоги та майбутньої безпеки України. Справедливий, прозорий та гуманний підхід до цього виклику не лише відновить цілісність українського суверенітету на деокупованих територіях, але й зміцнить стійкість та єдність усієї нації.

Список літератури:

1. Декларація про державний суверенітет України. Відом. Верховної Ради УРСР. 1990. № 31. Ст. 429.

2. Акт проголошення незалежності України від 24 серп. 1991 р. *Відом. Верховної Ради України*. 1991. № 38. Ст. 502.

3. Письменський Є. Колабораціонізм у сучасній Україні як кримінально-правова проблема. Право України. 2020. № 12. С. 116–128.3.

4. Хавронюк М. Кримінальна відповідальність за колабораціонізм. Центр політико-правових реформ. URL: https://pravo.org.ua/blogs/kolaboratsijna-diyalnist-nova-stattya-kryminalnogo-kodeksu/

5. Сьомін С., Комашко В., Піх Н. Організаційно-правові засади протидії колабораціонізму в умовах євроінте-граційного курсу України. Legal support of European integration: general legal and sectoral aspect : Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing». 2024. P. 501–520.

6. Левадний Р. Ретроспективний аналіз колабораціонізму та відповідальності за нього. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університ*у. Сер.: Юриспруденція. 2023. № 66. С. 121–124.

7. Антонюк Н. О. Державна зрада і колабораційна діяльність. *Слово Національної школи суддів України*. 2021. № 4. С. 56–68.

8. Запобігання колабораційній діяльності : метод. рекомендації / О. С. Юнін, В. С. Березняк, В. В. Шаблистий, А. В. Макашов та ін. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 72 с.

9. Колаборанта Сальдо заочно засудили в Україні за держзраду. URL: https://www.dw.com/uk/kolaboranta-saldo-zaocno-zasudili-v-ukraini-za-derzzradu/a-67347512.

10. Ексдепутат очолив адміністрацію, створену РФ на окупованих територіях Запорізької області – Сили оборони. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/news-okupatsiyna-administratisa-zaporizka-oblast/31842457.html.

11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів (щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність): Закон України №2108-IX від 03 березня 2022 р. Голос України. №56 (7806). 2022. URL: http://www.golos.com.ua/article/357225.

Maydenko I.Ye., Volnyanska N.A. THE THREAT OF COLLABORATIONISM TO THE SYSTEM OF STATE SOVEREIGNTY AND NATIONAL INTERESTS OF UKRAINE: THE PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

The article provides a comprehensive analysis of collaborationism as a structural tool for undermining Ukraine's state sovereignty in the context of the Russian-Ukrainian war. It is proven that modern collaborationism is not only a set of isolated acts of treason, but also a deeply integrated part of the Russian Federation's hybrid aggression strategy aimed at the systematic dismantling of Ukrainian statehood. At the conceptual level, collaboration is seen as a multifaceted and multilevel attack on the key principles of sovereignty: people's power, territorial integrity, the rule of law, national self-determination, and economic self-sufficiency, which are enshrined in the 1990 Declaration of State Sovereignty and the 1991 Act of Independence.

The research methodology is based on an analysis of fundamental state-building acts and the establishment of direct correlations between the documented actions of collaborators and the decomposition of each of the principles of sovereignty. Particular attention is paid to the differences between modern collaborationism, which, unlike its historical analogues, takes the form of a complex network of political, economic, and ideological complicity aimed at legitimizing the occupation and creating irreversible changes on the ground. It has been established that the sole cause of this phenomenon is the aggression of the Russian Federation and the occupation of territories. The results of the study emphasize the need for multi-level state strategies, from refining legislation to developing reintegration policies to restore sovereignty, protect public trust, and preserve the integrity of the Ukrainian nation. It has been proven that modern collaboration practices are adapting to hybrid methods of warfare, using information technology and institutional weaknesses to intensify their influence. Such activities lead to the destruction of social capital, destabilization of regions, and prolonged weakening of state governance after de-occupation.

Key words: *collaborationism, state sovereignty, hybrid aggression, armed aggression by the RF against Ukraine, de-occupation, reintegration of territories, social capital.*

Відомості про авторів

Вєкліч І. В. – здобувач вищої освіти магістерського рівня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Одеського національного економічного університету

Вітер Д. В. – доктор філософських наук, старший науквий співробітник, професор кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені І. Франка

Волняньска Н. А. – аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Горник В. Г. – доктор державного управління, професор, директор навчально- наукового інституту управління, економіки та природокористування, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Грабар Л. Ю. – аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Добрянська Н. В. – кандидат юридичних наук, професор, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук навчально-науковий гуманітарний інститут Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського

Євмєшкіна О. Л. – доктор державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Єфіменко А. А. – аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Живага О. В. – аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Журило С. С. – кандидат юридичних наук, викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету

Захарченко Н. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету

Івкін В. І. – аспірант спеціальності публічного управління та адміністрування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Карасаєв С. У. – аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Клочан В. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету

Козленко А. І. – аспірант І-го року навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Кліваденко Р. Л. – аспірант Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Лєфтєр Д. О. – студентка групи УА-21 спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Національного університету «Львівська політехніка»

Майденко І. Є. – аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Масик-Бєсова М. З. – кандидат державного управління, вчений секретар, доцент кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Мельник М. І. – аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Олійник Олександр Миколайович – кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету

Палагнюк К. В. – кандидат медичних наук, магістр публічного управління та адміністрування, завідувач відділення ортопедії та травматології ТОВ «Дім медицини»

Пашко Л. А. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Путінцев А. В. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів та обліку Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Пушкар О. А. – кандидат юридичних наук, адвокат

Руденко О. М. – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка»

Скорик Г. І. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Сохатюк Л. М. – проректорка з науково-педагогічної роботи перспективного розвитку та інфраструктура Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Титаренко О. М. – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Тищук О. М. – аспірант кафедри соціології і публічного управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Науковий журнал

ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 36 (75) № 3 2025

Коректура • *І. Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *В. Гайдабрус*

Адреса редакції:
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського
м. Київ, вул. Джона Маккейна, 33
Електронна пошта: editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua
Сторінка журналу: www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 13,35. Ум. друк. арк. 15,11. Зам. № 0825/633.
Підписано до друку 30.06.2025. Наклад 150 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.