

**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) № 1 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:

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

Євмешкіна 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 № 8 від 27 березня 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

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 ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Антонюк Д.І., Юрійчук Є.П. КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ПУБЛІЧНОЮ ВЛАДОЮ ТА ПРИВАТНИМ СЕКТОРОМ У СФЕРІ ЗАКУПІВЕЛЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	1
Рачинський А.П. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕОРІЙ МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТОК СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Апанченко М.О. MONITORING AND EVALUATION OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE REGION.....	15
Бачинський О.-С.Я. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	20
Васьків С.В. ІНТЕГРАЦІЯ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ.....	28
Hasiuk I.L. INITIATIVE PROJECTS AND CROSS-SECTORAL COOPERATION AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF SOCIETY.....	35
Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Сімак С.В. ВПЛИВ ОПОДАТКУВАННЯ НА РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ.....	40
Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Сімак С.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄС І КРАЇНАХ-КАНДИДАТАХ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	46
Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Сімак С.В. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ	52
Дацій Н.В., Драган І.В. ОСОБЛИВОСТІ МАЙНОВИХ ВІДНОСИН ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	57
Євсюкова О.В., Кисельов М.С. МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У ЦИФРОВІЙ ДЕРЖАВІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	63
Іванова Т.В., Кожина А.В. ТЕРИТОРІАЛЬНА КОНСОЛІДАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ.....	71
Керекеша О.І. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИЧНИХ ІНСТИТУТІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	79
Коцупал Д.В. НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИВІЛІЗОВАНИХ ФОРМ ЛОБІЗМУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	87
Kudrina O.Yu., Kalchenko I.V. IMPROVING THE MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE REGION.....	95

Кузьменкова К.С. ФЕНОМЕН «ДЕЗІНФОРМАЦІЯ» ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ВЧЕНИХ.....	100
Муроненко А.І. PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING INNOVATION INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF THE REGION.....	106
Михайлова Т.М. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	111
Мороз В.М., Тищук О.М., Мороз С.А. ВИЩА ОСВІТА ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ: ОБГРУНТУВАННЯ МІСЦЯ ТА РОЛІ ФЕНОМЕНУ В СТРУКТУРІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУСПІЛЬСТВА.....	119
Новосад Р.В. ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	124
Таран Є.І. ВПЛИВ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА СТРАТЕГІЧНУ АВТОНОМІЮ ДЕРЖАВИ.....	131
Троїцький А.М. РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ: СТВОРЕННЯ ТА ПІДТРИМКА ВІДКРИТИХ ДАНИХ, ПЛАТФОРМ ДЛЯ ОНЛАЙН-ДІАЛОГУ ТА ІНШИХ РЕСУРСІВ.....	138
Троїцький А.М., Іваній О.М. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ: МЕХАНІЗМИ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ.....	143
Харченко О.А. ЕВОЛЮЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: ВІД ІСТОРИЧНОГО ДОСВІДУ ДО СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	149
Шерстюк Г.М., Корнієнко В.О., Вишняк І.О., Танасогло О.М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	155
Шимечко О.С. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ З ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КРАЩИХ ПРАКТИК ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	160
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ	
Кохалик Х.М. УПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ.....	165
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ	
Таранчук С.О. СПЕЦИФІКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	169
Яровой Т.С. РЕТРОСПЕКТИВА ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	175
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	181

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Antoniuk D.I., Yuriychuk Ye.P. CORRUPTION RISKS IN THE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PRIVATE SECTOR IN PROCUREMENT: THEORETICAL ASPECT.....	1
Rachynskiy A.P. IMPLEMENTATION OF MARKETING THEORIES TO ENHANCE SERVICE-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION.....	7

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Ananchenko M.O. MONITORING AND EVALUATION OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE REGION.....	15
Bachynskiy O.-S.Ja. DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR THE ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE.....	20
Vaskiv S.V. INTEGRATION OF ELECTRONIC COMMUNICATIONS INTO THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION: ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS.....	28
Hasiuk I.L. INITIATIVE PROJECTS AND CROSS-SECTORAL COOPERATION AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF SOCIETY.....	35
Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Simak S.V. IMPACT OF TAXATION ON THE DEVELOPMENT OF REGIONAL TRANSPORT SYSTEMS IN UKRAINE.....	40
Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Simak S.V. INNOVATIVE APPROACHES TO DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN EU COUNTRIES AND CANDIDATE COUNTRIES TO ENSURING INFORMATION AND ENERGY SECURITY.....	46
Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Simak S.V. STRATEGIC GUIDELINES OF HEALTH INSURANCE IN UKRAINE	52
Datsii N.V., Dragan I.V. FEATURES OF PROPERTY RELATIONS AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	57
Yevsyukova O.V., Kyselov M.S. MECHANISMS OF PUBLIC SERVICE DELIVERY IN A DIGITAL STATE: CHALLENGES AND PROSPECTS.....	63
Ivanova T.V., Kozhyna A.V. TERRITORIAL CONSOLIDATION IN THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM IN UKRAINE: MAIN APPROACHES AND CHALLENGES.....	71
Kerekesha O.I. TRANSFORMATION OF POLITICAL INSTITUTIONS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS.....	79
Kotsupal D.V. DIRECTIONS FOR IMPLEMENTATION OF CIVILIZED FORMS OF LOBBYING IN UKRAINIAN PUBLIC AUTHORITY BODIES.....	87
Kudrina O.Yu., Kalchenko I.V. IMPROVING THE MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE REGION.....	95

Kuzmenkova K.S. THE PHENOMENON OF “DISINFORMATION” AS AN OBJECT OF SCIENTIFIC RESEARCH BY DOMESTIC AND FOREIGN SCHOLARS.....	100
Myronenko A.I. PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING INNOVATION INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF THE REGION.....	106
Mykhailova T.M. KEY ASPECTS OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF THE DIPLOMATIC SERVICE ACTIVITIES IN UKRAINE.....	111
Moroz V.M., Tyshchuk O.M. Moroz S.A. HIGHER EDUCATION AS AN OBJECT OF ECONOMIC POLICY OF THE STATE: JUSTIFICATION OF THE PLACE AND ROLE OF THE PHENOMENON IN THE STRUCTURE OF ECONOMIC ACTIVITY OF SOCIETY.....	119
Novosad R.V. ELECTRONIC SERVICES AS A TOOL TO FIGHT CORRUPTION IN PUBLIC ADMINISTRATION...	124
Taran Ye.I. THE IMPACT OF GEO-ECONOMIC CHALLENGES ON THE STRATEGIC AUTONOMY OF THE STATE.....	131
Troitskiy A.N. DEVELOPMENT OF INFRASTRUCTURE FOR PUBLIC PARTICIPATION: CREATION AND SUPPORT OF OPEN DATA, ONLINE DIALOGUE PLATFORMS, AND OTHER ESSENTIAL RESOURCES.....	138
Troitskiy A.M., Ivanii O.M. INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC ENGAGEMENT IN DECISION-MAKING PROCESSES: EFFECTIVE MECHANISMS.....	143
Kharchenko O.A. EVOLUTION OF THE REGIONAL POLICY OF UKRAINE: FROM HISTORICAL EXPERIENCE TO MODERN IMPLEMENTATION MECHANISMS UNDER EUROPEAN INTEGRATION.....	149
Sherstiuk H.M., Korniienko V.O., Vyshniak I.O., Tanasohlo O.M. DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION.....	155
Shymechko O.S. INNOVATIVE APPROACHES TO IMPLEMENTING BEST PRACTICES OF FOREIGN EXPERIENCE IN THE IMPLEMENTATION OF STATE SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY IN THE FIELD OF HEALTHCARE.....	160
LOCAL GOVERNMENT	
Kokhalyk Kh.M. IMPLEMENTING AND USING DIGITAL PLATFORMS FOR CITIZEN PARTICIPATION AT THE LOCAL LEVEL: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES.....	165
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF STATE SECURITY AND THE PROTECTION OF PUBLIC ORDER	
Taranchuk S.O. SPECIFICS OF STATE MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....	169
Yarovoi T.S. RETROSPECTIVE OF DIGITALISATION IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM THROUGH THE PRISM OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	175
INFORMATION ABOUT THE AUTHORS.....	181

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 328.185:35.073.53

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/01>

Антонюк Д.І.

доктор філософії (PhD) з політології

Юрійчук Є.П.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ПУБЛІЧНОЮ ВЛАДОЮ ТА ПРИВАТНИМ СЕКТОРОМ У СФЕРІ ЗАКУПІВЕЛЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті виокремлено та проаналізовано корупційні ризики у сфері публічних закупівель, зокрема щодо взаємодії між представниками публічної влади та приватного сектору. Основну увагу звернено на три ключові етапи прояву корупції: прийняття рішень, тендерну процедуру та виконання контракту.

На етапі прийняття рішення про оголошення тендеру корупція проявляється через вибір проєктів, орієнтованих на особисту вигоду посадовців, а не суспільний добробут. Це включає лобіювання політично вигідних, але економічно необґрунтованих ініціатив.

На етапі тендерної процедури найбільш поширеними схемами є маніпуляції умовами конкурсу, дискримінація учасників та фаворитизм, що забезпечує перемогу «своїх» підрядників. Такі дії підривають прозорість процесу закупівель, зменшують конкуренцію та збільшують бюджетні витрати.

На етапі виконання контракту корупція проявляється через недотримання умов договорів, внесення змін до контрактів під виглядом «непередбачених обставин», або слабкий контроль за якістю робіт. Це призводить до фінансових втрат, зниження якості інфраструктури та підвищення витрат на ремонт і обслуговування.

Особливу увагу приділено прикладам із міжнародного та українського досвіду, які ілюструють масштаби корупційних проблем. Наведені приклади з Італії демонструють, як реформи у сфері закупівель після антикорупційних розслідувань значно знизили витрати на інфраструктурні проєкти. В Україні ж, попри впровадження системи Prozorro, все ще існують ризики, такі як фаворитизм, незавершені «тотожні закупівлі» та приховані зв'язки між замовниками та підрядниками.

Розглянуто перспективи використання сучасних технологій, таких як блокчейн, для підвищення прозорості закупівельних процесів і залучення громадськості до моніторингу. Автор наголошує на необхідності подальшого вдосконалення законодавства та посилення контролю за процедурою закупівель для мінімізації корупційних ризиків.

Ключові слова: корупційні ризики, публічна влада, приватний сектор, публічні закупівлі, адміністративна корупція, бюрократична корупція, фаворитизм.

Постановка проблеми. У демократичному суспільстві взаємодія між публічною владою та приватним сектором є необхідною умовою підтримки життєдіяльності суспільства. Публічні службовці в більшості випадків не здатні задовольняти інтереси та потреби громадськості власними зусиллями, а тому вимушені звертатися до підприємців, які мають можливості й ресурси. Взаємодія різних за своєю природою структур (публічної влади, яка покликана безповоротно

служити загальним інтересам та приватного сектору, який орієнтований на отримання прибутку) створює чимало корупційних ризиків. Задля їх мінімізації використовується сфера публічних закупівель, що покликана забезпечувати прозорість, ефективне використання публічних коштів та добросовісну конкуренцію між бізнес-утвореннями, однак через недосконало вибудовану систему, вона часто стає об'єктом корупційних схем і зловживань. На кожному етапі цього про-

цесу – від формування тендерної документації до вибору переможця та укладення договору – існують значні ризики, які провокують дискримінаційні умови для їх учасників, підривають довіру до прозорих закупівельних систем та знижують ефективність публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання виявлення й запобігання корупційним ризикам у взаємовідносинах між публічною владою та приватним сектором під час тендерних закупівель залишаються актуальними, на їх розкриття спрямовані значні зусилля науковців. Нормативну базу досліджень складають Закон України «Про публічні закупівлі» [5], постанови та накази Кабінету Міністрів України. Закордонні автори, такі як С. Роуз-Акерман [16], Б. Паліфка [17], Е. Юсса, Д. Мартімор [14], неодноразово зверталися у наукових дослідженнях до розкриття проблеми появи корупційних ризиків у закупівельних процесах. Економічний підхід до обґрунтування наукових підходів до розкриття сутності публічних закупівель в Україні через визначення їх переваг та недоліків застосовувався у наукових працях Н. Педченко [4].

Постановка проблеми. Метою дослідження є аналіз корупційних ризиків у взаємодії між представниками влади та приватного сектору у сфері публічних закупівель на основі теоретичних напрацювань західних дослідників та норм вітчизняного законодавства, а також розроблення пропозицій щодо їх запобігання.

Виклад основного матеріалу. Корупційні взаємовідносини між бізнесом та чиновниками створюють серйозні ризики для прозорості, ефективності управління та економічного розвитку. Здебільшого вони формуються з метою отримання взаємної вигоди: чиновники одержують фінансові вигоди, бізнесмени – конкурентні переваги [10]. Потреба в такій взаємодії з боку бізнесу виникає не лише задля максимізації прибутків через розширення ринків збуту, але й для подолання економічних труднощів, спричинених кризовими ситуаціями [17, р. 96].

У західній науковій думці відповідні недоброчесні взаємини дослідники називають *адміністративною або бюрократичною корупцією*, що передбачає участь посадових осіб у хабарництві, операціях з ухилення від сплати податків, маніпуляціях правил публічних закупівель із метою отримання персоналізованої вигоди [16]. Також вона може виникати внаслідок взаємодії посадовців з громадянами, наприклад, під час отримання останніми адміністративних послуг поза чергою.

Адміністративна корупція зазвичай належить до *дрібних* корупційних злочинів [13]. Однак, залежно від участі впливових осіб, обсягів корупційних коштів та масштабів завданої шкоди економічному й політичному життю суспільства, вона може набути ознак так званої *великої корупції*.

Чинна Президентка Європейського центрального банку К. Лагард розглядає прямий взаємозв'язок корупції з неефективністю у сфері управління та комунікації з бізнесом. Корумпованість представників влади відлякує потенційні внутрішні й закордонні інвестиції, послаблює конкурентне бізнес-середовище всередині країни, зменшує якість наданих владою послуг для населення, зокрема до реалізації яких може залучатися приватний сектор [9].

Американські дослідниці С. Роуз-Акерман і Б. Паліфка вважають, що корупція за участю бізнесу найчастіше виникає у сфері закупівель. Саме через закупівлі органи публічної влади замовляють і оплачують товари, послуги та роботи за кошти державних і місцевих бюджетів, сформованих із податків громадян. Це створює простір або так звані «сірі зони» для маніпуляцій і зловживань, які підривають економіку та довіру до публічних інституцій. По-перше, бізнесмени надають хабарі чиновникам, щоб забезпечити вигідні для себе умови участі в тендерах, що включає створення специфічних вимог до учасників, які можуть бути виконані лише певними компаніями, або ж передачу інсайдерської інформації щодо тендерних умов. Відповідна практика дозволяє недоброчесним бізнес-структурам отримувати переваги над конкурентами, навіть якщо їх пропозиції є менш вигідними для держави або громади. По-друге, корумповані посадовці можуть приховувати «відкати» в завищених бюджетах на реалізацію цих тендерів. Високі кошториси часто маскують не лише додаткові прибутки для компаній-підрядників, але й частину грошей, що повертається чиновникам у вигляді неправомірної вигоди. Наприклад, у тендерах на будівництво шкіл чи лікарень кошториси можуть бути завищені вдвічі або навіть більше, що призводить до значних втрат бюджетних коштів, які могли б бути використані ефективніше. По-третє, корупція у закупівельній сфері змінює поведінкові моделі її учасників, сприяючи формуванню корупційних зв'язків між представниками влади та недоброчесними компаніями. Це не лише погіршує конкурентне середовище, але й створює замкнене коло, у якому нові учасники ринку не можуть розраховувати на чесну конкуренцію. Така модель співпраці між бізнесом і вла-

дою посилює залежність компаній від чиновників, де остання, у свою чергу, отримує додаткові важелі для контролю над бізнесом [17, р. 99–100].

Недоброчесна поведінка посадових осіб підбиває принципи ефективності та прозорості у здійсненні закупівель, створенні конкурентного середовища та розвитку добросовісної конкуренції. Вона спричиняє фінансові втрати замовника, незаконне збагачення причетних осіб, а також постачання товарів, робіт чи послуг неналежної якості або за завищеною вартістю [6, с. 5]. Фаворитизм – одна з форм корупції, поряд із хабарництвом та вимаганням, яку публічні службовці використовують для задоволення власних інтересів під час закупівельних процесів. Прийняття рішень на користь «своїх» підрядників, що виступають індикатором фаворитизму, є проявами недоброчесності з боку службовців і порушенням ними морально-етичних норм [17, р. 96].

Загалом виокремлюємо три етапи прояву корупційних ризиків у сфері тендерних закупівель: 1) етап прийняття рішення про оголошення тендеру; 2) етап тендерної процедури; 3) етап виконання тендеру [11].

На етапі прийняття рішення корупція в довгострокових і дорогих проектах проявляється тоді, коли державні службовці чи політики обирають пропозиції, керуючись власною вигодою, а не суспільними інтересами. Це може бути тиск з боку політиків, які перед виборами прагнуть показати «швидкі» досягнення, обираючи масштабні, але не завжди економічно обґрунтовані проекти. Такі ініціативи, як будівництво стадіонів, мостів або інших інфраструктурних об'єктів, часто більше спрямовані на демонстрацію активності, ніж на вирішення нагальних потреб громади.

Корупція також може проявлятися у формі підкупу чиновників, коли приватні компанії пропонують хабарі для просування своїх інтересів, що включає ухвалення рішень на користь певних підрядників або затвердження проектів, які вигідні вузькому колу осіб. Водночас можуть маніпулювати даними чи аналітичними висновками для обґрунтування потрібного рішення, наприклад, перебільшуючи переваги проекту, або, навпаки, приховуючи його ризики.

Додатковим аспектом є фінансові гарантії для підрядників. У багатьох випадках компанії отримують від публічної влади негласні зобов'язання компенсувати їхні збитки, що знижує ризики для приватного сектора, але збільшує фінансове навантаження на місцеві або національні бюджети. Відтак виникають умови для ухвалення

рішень, які не є оптимальними з точки зору суспільного добробуту [14, р. 3–4].

Під час етапу тендерної процедури корупція проявляється через маніпуляції умовами конкурсу, щоби забезпечити перемогу заздалегідь визначеній компанії. Це може включати штучне створення дискримінаційних вимог, прописування технічних умов, які відповідають лише одному учаснику, або обмеження доступу до інформації про тендер.

Ще одним способом маніпуляції є надання пріоритету «своїм» підрядникам через обмеження процедур, таких як запрошення до участі лише певних компаній. Відповідні дії створюють закриту систему, в якій фактично немає конкуренції, а вибір підрядника здійснюється на основі особистих зв'язків чи незаконних угод. Навіть у випадках відкритих тендерів корумповані чиновники можуть впливати на оцінювання пропозицій, наприклад, через суб'єктивне виставлення балів або маніпуляцію критеріями оцінки, якщо такі існують.

Корупція також може проявлятися у формі прихованих домовленостей між підрядниками, які розподіляють між собою контракти. Такі змови часто включають узгодження заявлених цін, задля створення ілюзії конкуренції, але насправді забезпечення перемоги заздалегідь обраній компанії. Важливим аспектом є також критерії отримання контракту. Корумповані процедури часто використовують неконкретні чи суб'єктивні критерії, які залишають простір для маніпуляцій. Наприклад, замість об'єктивних економічних показників чи технічних параметрів може братися до уваги «загальна відповідність», що дозволяє приймати рішення на користь корумпованих компаній [14, р. 5–7].

На етапі виконання контракту, укладеного за результатами тендеру, корупція може проявлятися через низку зловживань, які спрямовані на отримання незаконної вигоди або уникнення виконання зобов'язань. Цей етап є ключовим для забезпечення якості та ефективності реалізації проекту, однак через слабкий нагляд або свідомі порушення він стає вразливим до корупційних схем.

Одним із поширених проявів корупції на цьому етапі є недотримання умов контракту. Наприклад, підрядники можуть використовувати дешевші матеріали або технології, ніж було передбачено, що знижує якість виконання робіт. У деяких випадках роботи можуть бути виконані частково, або взагалі не завершені, однак акти виконаних робіт підписують, а кошти виділяють в повному обсязі.

Ще одним ризиком є внесення змін до контракту після його укладення. Це може відбуватися під виглядом «непередбачених обставин», які вимагають додаткового фінансування або зміни умов. У таких ситуаціях корумповані чиновники та підрядники можуть домовлятися про завищення вартості робіт чи послуг, або продовження термінів їх виконання, що вигідно для підрядника, але збільшує витрати для держави. Крім того, контроль якості виконання робіт часто є слабким або відсутнім. Наглядові органи можуть бути задіяні в корупційних схемах і «закривати очі» на порушення. У разі державних інфраструктурних проєктів це призводить до побудови об'єктів, які не відповідають технічним стандартам і швидко стають непридатними для використання, створюючи додаткові витрати на ремонт або реконструкцію.

Корупція на етапі виконання контракту також включає змови між підрядниками та субпідрядниками, коли роботи фактично виконуються іншими організаціями за значно нижчу ціну, ніж було закладено в контракті. Різниця у вартості розподіляється між учасниками корупційної схеми. Наслідки корупції на цьому етапі включають значні втрати державних ресурсів, зниження якості інфраструктурних проєктів і збільшення витрат на їхнє обслуговування та ремонт. Для запобігання таким зловживанням необхідні суворий нагляд за виконанням контрактів, прозорість процедур внесення змін до контрактів і посилення відповідальності за порушення [14, р. 10–11].

В Італії тенденція будівництва дороговартісних об'єктів базової інфраструктури зокрема спостерігається на півдні країни, де досі активно діють кримінальні угруповання, однак до проведення поліцією операції «Чисті руки» у 1992–1993 рр. махінації з будівельними контрактами спостерігалися й на півночі країни. Після розслідування вартість будівництва гілки міланського метрополітену скоротилася з 227 млн дол. США у 1991 р. за кілометр до 97 млн дол. США у 1995 р. за кілометр; вартість будівництва залізничного сполучення впала з 54 млн дол. США до 26 млн дол. США за кілометр; витрати на будівництво нового терміналу аеропорту знизилися з 3,2 млрд дол. США до 1,3 млрд дол. США. Після завершення поліційних розслідувань та винесення судових вироків щодо нераціонального використання коштів і махінацій із закупівлями показник участі у тендерах в Італії зріс на 40–50% у 1997 р. [17, р. 95].

Щороку органи державної влади в Європейському Союзі витрачають близько 14% ВВП (приблизно 2 трлн євро) на закупівлю послуг, робіт

і товарів. У ключових секторах, таких як енергетика, транспорт, утилізація відходів, соціальний захист, охорона здоров'я та освіта, органи влади виступають головними покупцями. Оптимізація публічних закупівель здатна забезпечити значну економію: підвищення ефективності тільки на 1% дозволить заощадити до 20 млрд євро щороку [15].

Україна, яка в майбутньому планує стати повноцінним членом Євросоюзу, зробила значний крок у розвитку електронних публічних закупівель, впровадивши систему ProZorro, яка мінімізує людський фактор у відповідних процесах, виключає більшість зазначених вище корупційних ризиків та запобігає зниженню ефективності публічної влади. Однак досі залишається низка проблем, серед яких українська дослідниця Н. Педченко розглядає попередню змову між закупником, до яких можуть відноситися представники влади, та постачальником послуг [4, с. 33]. Науковиця наголошує на збільшенні автоматизації тендерних процесів. Одним з таких перспективних кроків, на нашу думку, є впровадження блокчейн-систем, яка забезпечить високу прозорість завдяки фіксації кожної операції, що робить неможливим для коригування або приховування. Специфіка блокчейну дозволяє фіксувати корупційні дії на усіх трьох етапах тендерної процедури [12].

Активна участь громадськості у процесах відстеження тендерних операцій є одним із ключових елементів боротьби з корупцією та забезпечення прозорості. Сучасні технології, зокрема онлайн-платформи та електронні системи, створюють широкі можливості для громадянського контролю, дозволяючи кожному бажаючому слідкувати за державними закупівлями, виявляти порушення, сигналізувати про можливі зловживання та знаходити зв'язки між представниками публічної влади та приватними компаніями. Відзначимо роботу переяславських журналістів з видання «Інформатор», які щодвотижні структуровано публікують інформацію з електронного сайту Zakupivli.pro [18] щодо результатів закупівель на території громади [7; 8].

Вважаємо за необхідне здійснювати регулярну модернізацію національного законодавства про закупівлі й антикорупційних правових норм та відповідно до міжнародних стандартів з метою уникнення колізій між юридичними нормами та нівелювання чинників появи корупції. Згідно із Законом України «Про публічні закупівлі» [5], замовник має право самостійно визначати умови тендеру, що може стати інструментом для маніпуляцій і корупційних схем. За таких обставин мож-

ливо встановити такі специфічні вимоги до умов закупівлі, які фактично підпадають лише під пропозицію певного учасника, з яким він пов'язаний. Це дозволяє фактично «підлаштувати» тендер під конкретного учасника, усуваючи конкуренцію та порушуючи принципи рівності у закупівельному процесі [6, с. 5]. Наприклад, комунальне підприємство, яке займається благоустроєм міста, оголошує тендер на придбання дорожніх знаків. Умови можуть включати специфічні вимоги, що вимагають технічних характеристик або бренду матеріалів, які використовуються лише у продукції цього учасника. В результаті, тендер успішно завершується, а переможцем стане той самий учасник, що мав перевагу від самого початку, адже вітчизняна електронна система закупівель відповідно до чинного законодавства передбачає автоматичний розгляд пропозиції на відповідність вимогам після завершення прийому пропозицій навіть за відсутності альтернатив (ст. 14, ч. 8) [5].

20 березня 2023 року криворізьке комунальне підприємство «Міський тролейбус» уклало договір із ТОВ «Сучасні вантажівки» на постачання 10 автобусів Güleryüz Ecoline за 108,9 млн грн (10,89 млн грн за одиницю). Пропозицію ТОВ «Зернотрейд» з автобусами Asiastar за 99,711 млн грн замовник відхилив через відсутність тендерного забезпечення та невідповідність технічним вимогам. Виробники «Електрон» і «Еталон» не брали участі, заявивши про дискримінаційні умови тендеру. Львівський завод «Електронмаш» подав скаргу до Антимонопольного комітету України, стверджуючи, що вимоги щодо висоти підлоги (360 мм) і ширини автобуса (2500 мм) обмежують конкуренцію, а сам тендер був прописаний під конкретного учасника [3].

У Лубнах, що на Полтавщині, замовником багатомільйонного тендеру на будівництво укриття став один з навчальних закладів міста. Єдиним учасником торгів виступило ТОВ «КАПСТРОЙ-ІНВЕСТ» із пропозицією 44,97 млн грн за стартової вартості 45,6 млн грн. Аукціон не проводили, хоча мінімальний крок у 228 тис. грн міг суттєво знизити ціну.

Додаткові запитання викликає сама компанія зі статутним капіталом у 20 тис. грн, оскільки має обмежений штат та для виконання робіт планує орендувати спецтехніку, що неодмінно збільшить вартість робіт. Згідно з даними місцевих ЗМІ, підприємець з Харкова, що є засновником ТОВ «КАПСТРОЙ-ІНВЕСТ», регулярно отримував замовлення від бюджетних організацій Лубен,

зокрема на розробку проектно-кошторисної документації, екологічні проекти та ремонт комунальної інфраструктури. У 2019 році його інше підприємство, ПП «ГАЗ-ТЕПЛО ПЛЮС», фігурувало у справі щодо махінацій із будматеріалами. Лубенські медіа припускають, що ТОВ «КАПСТРОЙ-ІНВЕСТ» є «фірмою-прокладкою» [1].

Проблемою, на наш погляд, також залишається відсутність обов'язкового надання інформації про зв'язки між учасниками тендеру та уповноваженими особами або керівництвом замовника створює значний простір для корупційних ризиків. Згідно з ч. 1 ст. 17 Закону України «Про публічні закупівлі», замовник зобов'язаний відхилити заявку, якщо учасник закупівлі є пов'язаною особою з уповноваженою особою або керівником замовника. Проте ч. 4 ст. 17 цього ж закону не вимагає від учасників обов'язкового надання такої інформації, покладаючи відповідальність за її виявлення на замовника [5].

У системі публічних закупівель України існують значні корупційні ризики, зокрема в контексті так званих «тотожних закупівель». Це ситуація, коли замовник одночасно оголошує кілька тендерів з ідентичними умовами та предметом закупівлі, але не завершує деякі з них. Як показує аналіз Dozorro, з 2021 по 2023 роки український бізнес втратив майже 7 млн грн через незавершені «тотожні закупівлі» [2]. Замовники, які проводять такі закупівлі, можуть використовувати невиконані тендери для вибору «потрібного» учасника, з яким у них можуть бути неформальні чи корупційні зв'язки.

Висновки. Корупційні ризики у сфері публічних закупівель виникають на всіх етапах їх реалізації. На етапі прийняття рішень це включає лобіювання вигідних для окремих осіб проектів і маніпуляції даними для їх обґрунтування. Під час тендерної процедури основними ризиками є створення дискримінаційних умов, суб'єктивне оцінювання пропозицій та змови між чиновниками й підрядниками. На етапі виконання контрактів корупція проявляється через недотримання умов договорів, завищення вартості проектів і низький контроль за якістю робіт. Такі ризики призводять до фінансових втрат, погіршення якості послуг і зниження довіри до державних закупівель.

Для запобігання цим ризикам необхідно посилити прозорість закупівельних процедур за допомогою сучасних технологій, таких як блокчейн, залучити громадськість до їх моніторингу та регулярно оновлювати відповідне законодавство.

Список літератури:

1. Багатомільйонний підряд на будівництво укриття у Лубнах попередньо отримує фірма з Харкова. URL: <https://www.realnilubny.com.ua/bagatomiljonnyj-pidryad-na-budivnyctvo-ukryttya-u-lubnah-poperedno-otrymuje-firma-z-harkova/> (дата звернення: 2.01.2025).
2. За останні роки бізнес втратив майже 7 млн грн на покинутих закупівлях у Prozorro. URL: <https://surl.li/uebofw> (дата звернення: 2.01.2025).
3. Кривий Ріг придбає 10 турецьких автобусів у фірми, яка проходить у справі щодо розкрадання коштів. URL: <https://surl.li/mecldm> (дата звернення: 2.01.2025).
4. Педченко Н., Кудаський О., Педченко М. Публічні закупівлі в Україні: переваги та недоліки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 2 (108). 2023. С. 31-35. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4> (дата звернення: 27.12.2024).
5. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 26.12.2024).
6. Типові корупційні ризики у публічних закупівлях: стратегічний аналіз корупції. Національне агентство з питань запобігання корупції. 37 с. URL: <https://surl.gd/elcdoe> (дата звернення: 27.12.2024).
7. Усик В. Ремонт підвалу центральної аптеки у Переяславі під укриття може обійтися у понад 1,2 мільйона гривень. URL: <https://surl.cc/vkvhro> (дата звернення: 2.01.2025).
8. Усик В. Ремонт підвалу центральної аптеки у Переяславі під укриття виконує підприємець Анатолій Пастернак. URL: <https://surl.li/izjccw> (дата звернення: 2.01.2025).
9. Christine Lagarde: Addressing corruption – openly. URL: <https://surl.li/wqugyt> (date of access: 23.12.2024).
10. Corruption in the private sector. URL: <https://www.u4.no/topics/private-sector/basics> (date of access: 26.12.2024).
11. Corruption Risks in Public Procurements. URL: <https://surl.li/idczmk> (date of access: 23.12.2024).
12. Girgvliani S. Public Procurement Transparency and its Potential to Reduce Corruption in Low-Income Countries. 2023. URL: <https://surl.li/qmfnfa> (date of access: 27.12.2024).
13. Glossary. U4 Anti-Corruption Resource Centre. URL: <https://www.u4.no/terms> (date of access: 23.12.2024).
14. Iossa E., Martimort D. Corruption in Public Private Partnerships. 2011. URL: <https://surl.li/fxcobl> (date of access: 23.12.2024).
15. Public procurement. European Commission. URL: <https://surl.li/kneooz> (date of access: 23.12.2024).
16. Rose-Ackerman S. Measuring Private Sector Corruption. 2007. URL: <https://www.u4.no/publications/measuring-private-sector-corruption.pdf> (дата звернення: 27.12.2024).
17. Rose-Ackerman S., Palifka B. J. Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. Cambridge University Press, 2016. 282 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139962933>.
18. Zakupivli.pro. URL: <https://zakupivli.pro/> (date of access: 6.01.2025).

Antoniuk D.I., Yuriychuk Y.P. CORRUPTION RISKS IN THE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PRIVATE SECTOR IN PROCUREMENT: THEORETICAL ASPECT

The article analyzes corruption risks in public procurement, particularly in the context of interactions between public authorities and the private sector. It focuses on three key stages of corruption: decision-making, tender procedures, and contract execution.

At the decision-making stage, corruption is manifested through the selection of projects based on the personal interests of officials rather than public welfare. This includes lobbying for politically beneficial but economically unjustified initiatives.

During the tender procedure, the most common schemes involve manipulating competition conditions, discriminating against participants, and favoritism, which ensures the victory of «preferred» contractors. Such actions undermine the transparency of the procurement process, reduce competition, and increase government spending.

At the contract execution stage, corruption is revealed through non-compliance with contractual terms, modifications to contracts under the guise of «unforeseen circumstances», or weak quality control of work. These issues result in financial losses, reduced quality of infrastructure, and higher costs for maintenance and repairs.

Special attention is paid to examples from international and Ukrainian experiences that illustrate the scale of corruption. Cases from Italy demonstrate how procurement reforms following anti-corruption investigations significantly reduced infrastructure project costs. In Ukraine, despite the implementation of the Prozorro system, risks such as favoritism, unfinished «identical procurements», and hidden connections between contracting authorities and contractors persist.

The article also examines the potential of modern technologies, such as blockchain, to enhance transparency in procurement processes and engage the public in monitoring. The author emphasizes the need for further improvement of legislation and stronger oversight of procurement procedures to minimize corruption risks.

Key words: corruption risks, public authorities, private sector, public procurement, administrative corruption, bureaucratic corruption, favoritism.

Рачинський А.П.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕОРІЙ МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТОК СЕРВІСНООРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено особливості імплементації теорій маркетингу у розвиток сервісноорієнтованого публічного управління. Розглянуто основні концепції, види маркетингу та маркетингові інструменти, їхню адаптацію до потреб публічного сектору. Акцентовано увагу на використанні маркетингових підходів у наданні публічних послуг, зокрема через впровадження механізмів публічного маркетингу, стратегій управління відносинами з громадянами (CRM) та застосування цифрових технологій.

Визначено зміст поняття «публічні послуги» з урахуванням світових моделей їхньої якості та принципів клієнтоорієнтованості, що ідентифіковано до форм некомерційного продукту сервісної діяльності у сфері інституціоналізації сучасної системи публічного управління. Доведено, що використання маркетингових стратегій у публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості надання послуг та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Проаналізована скандинавська модель якості послуги, що передбачає інтерактивну взаємодію надавача послуг (установи, організації, органу влади, персоналу та наявності в них матеріальних ресурсів) та споживача одночасно у процесі виробництва послуги та її споживання.

Встановлено, що ефективна інтеграція цифрових технологій у публічному управлінні є ключовим аспектом сервісноорієнтованого публічного управління. Розвиток сервісноорієнтованого публічного управління на основі маркетингових підходів дозволяє сформувати більш гнучку, інноваційну та результативну систему взаємодії між владою та суспільством. Використання концепцій маркетингу дозволяє не лише покращити якість обслуговування громадян України, а й підвищити їх довіру до державних інститутів, органів публічної влади, бізнес-організацій тощо.

Ключові слова: публічне управління, сервісна держава, маркетинг послуг, публічна послуга, сервісна діяльність, органи публічної влади, публічний маркетинг, цифровий маркетинг, цифрові технології, соціальний маркетинг.

Постановка проблеми. Сервісноорієнтоване публічне управління, що проявляється у трансформації традиційної моделі надання публічних послуг у більш інтерактивну та орієнтовану на громадян, як споживачів, є важливим етапом у розвитку, як самої системи публічного управління, так і держави в цілому. Головним принципом у діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану особливої ваги набуває орієнтація на задоволеність громадян та надання їм якісних публічних послуг. Актуалізується ця теза тим, що значна частина території нашої держави є окупованою, а українські громадяни в статусі внутрішньо переміщених осіб мають потребу в отриманні повного комплексу якісних публічних послуг. За таких обставин все ще існує невідповідність між задекларованою очікуваною публічною послугою та тією, яку вони фактично отримують. Від чого залежить якість надання публічних послуг та який маркетинговий інструментарій найефек-

тивніше використовувати для забезпечення якості їх надання, що є предметом аналізу представленої наукової праці. Крім того, актуальність вказаної наукової тематики обумовлена високою значущістю проблеми конструктивної модернізації системи публічного управління та використання маркетингових інструментів у сфері послуг в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям для дослідження процесу імплементації теорій маркетингу у розвиток сервісноорієнтованого публічного управління стали наукові праці таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як: Дж Бейтсон, Е. Гаммессон, К. Гренроос, Е. Джонсон, Ф. Котлер, К. Лавлок, Г. Мак-Дугл, Ж-Б. Саєм, Д. Стенсінгер, В. Прайд, О. Форрел, З. Бурик, О. Дейнега, І. Дейнега, О. Євсюкова, Т. Кравцова, О. Кравцов, Т. Лашенко, О. Чаплигін, Ю. Ханік та інші.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розкритті процесуальної специфіки імплементації

тації концептуальних засад маркетингу та його інструментарію задля розвитку сервісноорієнтованого публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Імплементуючи концептуальні засади маркетингу в систему публічного управління, варто згадати основні фундаментальні праці по маркетингу послуг. Зокрема, мова йде про напрацювання американського дослідника *Е. Джонсона*, який у роботі «Вправи по теорії маркетингу або в чому відмінність між товарами та послугами» сформував основні засади концепції «4-НЕ» щодо переліку характерних ознак та властивостей послуг, як товарів, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Концепція «4-НЕ»

№	Назва	Властивість послуги (англ. – ІНІР)
1.	Intangibility	Нематеріальність, неосяжність
2.	Heterogenity	Неоднорідність, гетерогенність
3.	Inseparability	Невідокремленість від джерела
4.	Perishability	Неможливість зберігання

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 13].

Концепція «4-НЕ» вперше запропонована як теоретична основа маркетингу послуг зарубіжними науковцями і базується на відмінностях при-

роди осяжних (існуючих у матеріальній формі) товарів і неосяжних послуг. У подальшому зміст концепції «4-НЕ» досліджували такі зарубіжні вчені, як *Ж-Б. Сасм, Дж. Бейтсон, Г. Мак-Дугл, Д. Стенсінгер, В. Прайд, О. Форрел* та ін. Коротка характеристика змісту властивостей послуг представлена в табл. 2.

Зокрема *К. Лавлок та Ч. Вайнберг* здійснили значний внесок в становлення теорії маркетингу послуг в громадському секторі. Метою маркетингу послуг є максимальне наближення якості послуг, які надаються – очікуванням споживачів [15, р. 211]. У розрізі аналізу процесу еволюції європейської школи маркетингу публічних послуг, варто згадати про скандинавських дослідників *Е. Гаммессона* («Маркетинг та виробництво професійних послуг») та *К. Гренрооса* («Маркетинг послуг: дослідження функцій маркетингу в організаціях послуг»). Наукові праці вказаних дослідників стали термінологічним фундаментом таких концепцій, як «внутрішній маркетинг», «двосторонній маркетинг», «якість послуг» [11, р. 60–78].

Заслугує на увагу, як перевага для використання досвіду країн Скандинавії в Україні – скандинавська модель якості послуги [12, с. 222]. По суті, це двофакторна модель якості послуг, що передбачає інтерактивну взаємодію надавача

Таблиця 2

Характеристика змістовної сутності властивостей послуги (англ. – ІНІР)

№	Назва властивості	Змістова сутність властивості
1.	Intangibility (нематеріальність, неосяжність). <i>Ж-Б. Сасм, Дж. Бейтсон, Г. Мак-Дугалл, Д. Стенсінгер, Ф. Котлер</i>	Сутність <i>Intangibility</i> полягає у визначенні фізичної нематеріальності (яку не можливо осягнути як річ) та ментальної (яку не можливо усвідомити) тобто як подвійну нематеріальність. Зокрема, ментальна нематеріальність – це ступінь візуалізації послуги, яка конструює її втілення в уяві споживача до моменту її отримання. <i>Intangibility</i> означає, що послуга не має фізичної природи і відповідно її не можливо осягнути, або матеріально нею володіти. На відміну від матеріальних (фізичних) продуктів (товарів), послугу не можливо побачити, почути, відчувати дистантно, тактильно чи кінестетично, сприйняти до моменту її отримання.
2.	Heterogenity (неоднорідність, гетерогенність). <i>К. Лавлок та Е. Гаммессон</i>	<i>Heterogenity</i> тісно взаємопов'язана з категорією «якість обслуговування». Під неоднорідністю якості обслуговування варто розуміти відмінність (різне, несхоже, неоднакове) обслуговування споживачів надавачем послуги у безпосередній з ним взаємодії, оскільки кожний споживач має власні унікальні потреби та досвід споживання (використання) послуг.
3.	Inseparability (невідокремленість від джерела, неподільність). <i>Ч. Вайнберг</i>	<i>Inseparability</i> передбачає відсутність можливостей відокремити (розділити) виробництво (надання) та споживання послуги за умов, при яких участь споживача у процесі обслуговування є обов'язковою, а її надання завжди розпочинається зі звернення споживача до установи яка її продукує. Проявом одночасності надання та споживання послуги є присутність споживача та його роль у різних типах взаємодії «споживач – надавач», «споживач – споживач».
4.	Perishability (незбереженість). <i>В. Прайд, О. Феррел</i>	<i>Perishability</i> визначається як неможливість її зберігання, накопичення для подальшого використання. Дана властивість пов'язана з часовим виміром у якому відбувається виробництво послуги, оскільки вона надається у визначений період часу. Вказане варто враховувати не лише у наданні послуги, але й для оцінювання результату вказаного процесу.

Джерело: складено автором на основі [10, р. 132–140; 11, р. 67; 13, р. 21; 15, р. 344–345; 18, р. 510].

послуг (установи, організації, органу влади, персоналу та наявності в них матеріальних ресурсів) та споживача одночасно у процесі виробництва послуги та її споживання. У результаті якість послуги залежить від двох складових: очікувань споживача і його фактичне сприйняття отриманої послуги, а саме, від процесу порівняння споживачем своїх очікувань з безпосереднім сприйняттям фактичної якості послуги. Для повного сприйняття якості послуги необхідно враховувати технічний і функціональний аспекти якості послуг. На рис. 1. представлена скандинавська модель якості публічної послуги.



Рис. 1. Скандинавська модель якості публічної послуги

Джерело: складене автором на основі [12; 13].

За таких умов сприйняття якості послуги охоплює два аспекти: технічний (що споживач отримує від послуги) та функціональний аспект якості (як споживач використовує послугу). Варто більш детально розглянути сутність вказаних аспектів.

1. Технічна якість послуги – це технічний результат, отриманий у процесі надання послуги, тобто, що є кінцевим результатом її отримання. Від цього результату залежить рівень задоволення клієнта (споживача), але вказаного не є достатньо.

2. Функціональна якість послуги – це взаємодія споживача з надавачем у процесі отримання цієї послуги. Споживача цікавить не тільки результат, тобто те, що він кінцево отримує, а також, сам процес обслуговування.

Загалом, у скандинавських країнах у складі державної інституції, що надає публічні послуги створено службу контролю за якістю надання послуг населенню, до повноважень якої, відносять:

- опитування населення, систематичний моніторинг щодо ступеня його задоволення наданими послугами,
- розробку і вдосконалення системи індикаторів оцінки якості послуг, проведення аудиту та розробку рекомендацій для підзвітних органів;

- створення спеціалізованих служб допомоги населенню (за контрактом з приватними структурами) з метою надання консультацій щодо отримання всього спектру публічних послуг;

- упровадження електронної системи надання послуг на офіційних сайтах державних інститутів та муніципалітетів [4, с. 52–55].

Заслужують на увагу наукові здобутки *Е. Лангерарда та П. Ейглія* – французьких дослідників, які вважаються авторами концепції «servuction», як концепції виробництва послуг з акцентуванням на високу якість управлінських послуг.

Зокрема, *Дж. Меділл* орієнтує науковців на характеристику змісту таких видів маркетингу, як: політичний, соціальний, маркетинг послуг та демаркетинг, як комплекс методів, які сприяють зниженню попиту на певну послугу чи товар, який виступає у ролі послуги. Саме тому «... реалізація демаркетингових стратегій сприяє зниженню або усуненню попиту на певний вид послуг, товарів, продуктів, а також їх виробництва, як певної діяльності відповідних суб'єктів. Зазвичай вказаний процес характеризується впливом щодо переконання споживачів не користуватися відповідними послугами. У сервісній державі людина, її права та свободи визнаються головною соціальною цінністю, а пріоритетним завданням органів публічної влади стає, саме, надання якісних послуг громадянам. Змінюються взаємовідносини громадян із владою, у яких вони виступають не прохачами, а споживачами послуг. Водночас, суб'єкти системи публічного управління переорієнтовуються на потреби споживача («клієнта»), його запити та очікування» [5].

Відтак, для підвищення рівня задоволення населення якісними публічними послугами необхідно «... переорієнтуватися на перехід до системи управління, спрямованої на те, що органи публічної влади є виробниками якісних публічних послуг для населення» [8].

Застосовуючи вказаний контекст, розвиток демократичної та сервісної держави в Україні в площині її розбудови після закінчення воєнного стану, перш за все, як державного утворення соціетального типу, неможливий без використання інструментарію соціального маркетингу. Адже, ще *Ф. Котлер* зазначав, що «... соціальний маркетинг сприяє засвоєнню соціумом (як сукупністю споживачів послуг) нових поглядів, ціннісних орієнтацій та базових поведінкових пріоритетів. Трансформація свідомості, зміна розуміння та комунікації громадян з владою призводить до змін у функціонуванні владних інституцій та

модифікації поглядів громадян, що забезпечує вплив на вирішення певної соціальної проблеми. Вказане здійснюється шляхом розробки, реалізації та моніторингу соціальних програм, які спрямованих на підвищення рівня сприйняття певною цільовою аудиторією (споживачами певних послуг) трансльованих їй соціальних ідей, цінностей або практичних соціальних дій, що націлені на поліпшення життя окремої людини і суспільства в цілому» [14, р. 11].

Зазначимо, що саме *Ф. Котлер* у власних наукових працях («Основи маркетингу», «Маркетинг в третьому тисячолітті») запропонував розрізняти три взаємопов'язані складові в маркетингу: організацію, менеджмент послуг; виробники (надавачі) послуг; споживачі послуг. Вказана концепція вченого спрямована на те, що «... три ключові маркетингові складові створюють три види взаємодії «організація послуг – споживач», «організація послуг – виробник», «виробник – споживач» [14]. На думку вченого, для ефективного управління маркетингом необхідно розробляти відповідні стратегії розвитку, які спрямовані на ці три взаємодії. У даному контексті результатом такої взаємодії є послуга, як відповідне суспільне благо.

У філософському контексті властивістю будь-якого блага є задоволення певної потреби. Функціонування суб'єктів публічного управління з метою задоволення певних потреб суспільства перетворює результати їх діяльності, а саме наявність певної сукупності продуктів, у послуги. Соціальна корисність, як властивість публічної послуги завжди обумовлена цілями, реалізація яких породжує несвідомі потреби суспільства в конкретних благах. Вказане демонструє актуалізацію соціального маркетингу. Суспільство відповідно до домінуючих у певний момент цільових настанов, усвідомлено спонукає державу наділяти певні блага соціальною корисністю згідно із суспільними потребами. Натомість у громадянському суспільстві, власне, його суб'єкти ініціюють наділення благ соціальною корисністю та через доведення до держави інформації про власні потреби делегують державі їх виробництво [5].

Неусвідомлені потреби визначають формування функцій держави, для виконання яких вона виокремлює цілі їх досягнення, забезпечуючи таким чином виробництво неусвідомлених благ. Отже, оперуючи поняттями попиту і пропозиції в площині розбудови сервісної держави в умовах суспільних трансформацій, стає можливим формування попиту (пред'явлення вимоги) як системи неусвідомлених потреб, а пропозиції як системи несвідомих благ.

Враховуючи вищезазначене, на думку вітчизняної дослідниці *О. Євсюкової*, варто представити певний дуалізм інтерпретації поняття «публічні послуги»:

у *першому випадку* – як неусвідомлених благ, надання яких відповідно з їх соціальною корисністю забезпечують суб'єкти громадянського суспільства або делегують їх виробництво державі, органам публічної влади тощо;

у *другому* – публічні послуги є неусвідомленими благами, надання яких ініційоване взаємодією держави з громадянським суспільством, бізнесом і які є делегованими державі. Відповідно на рівні сутності – публічна послуга створює можливість задовольняти неусвідомлені потреби в неусвідомлених благах.

Таким чином «...в управлінському контексті держава надає (забезпечує розподіл) послуг, які є неусвідомленими благами, за допомогою використання державних ресурсів для їх виробництва. Вказаний підхід щодо трактування змісту публічних послуг дає змогу ідентифікувати їх у широкому розумінні як нематеріальні неусвідомлені блага» [5].

Ураховуючи передумови створення, публічна послуга як неусвідомлене благо ідентифікована до форм некомерційного продукту сервісної діяльності у сфері інституціоналізації сучасної системи публічного управління. За вказаним напрямом ідентифікації публічна послуга розглядається «... в органічній взаємодії, тобто, з одного боку, як результат діяльності зі створення неусвідомлених благ (форма некомерційного продукту, класифікована за ознакою матеріально-речової форми), з другого – як діяльність з безпосереднього забезпечення неусвідомлених потреб та організації споживання некомерційного продукту у будь-якій його матеріально-речовій формі (обслуговування)» [10, р. 132]. Таке визначення публічної послуги впливає з викладених вище положень щодо його соціально-економічного змісту та означає, що публічні послуги являють собою різновид економічних інституцій [13, р.86].

Підводячи проміжний підсумок щодо узагальнення концептуальних засад маркетингу послуг і соціального маркетингу, варто зазначити, що за умов сьогодення постає необхідність в інтегрованому використанні їх інструментарію. Загалом, суспільні трансформації змушують органи публічної влади постійно пристосовуватися до змін, часто змінюючи уставлені підходи, застосовуючи у власній діяльності інноваційні маркетингові інструменти, що інколи виходять за межі

класичного маркетингу. Цифрові технології все більше стають «... надійним каналом комунікації громадян та органів публічної влади, сприяючи поширенню неформальної інформації, підтриманню стабільних двосторонніх партнерських стосунків. Загалом застосування маркетингових інструментів у діяльності органів публічного сектору є важливим, перспективним, ключовим фактором успіху публічного управління» [2, с. 89].

З метою деталізації змісту маркетингу, варто проаналізувати наукові праці американських вчених *Н. Бордена та Е. Дж. Маккарті*, які стосуються використання маркетингового інструментарію. Насамперед, мова йде про «Маркетинговий мікс» або «Комплекс 4Ps». Зокрема, інструмент «маркетинг-мікс» передбачає поєднання, комбінацію використання певних елементів маркетингу для досягнення організацією, так званих, цільових ринкових результатів. Щодо «Комплекс 4Ps», то автор його розробки *Е. Дж. Маккарті* виділяє чотири складові маркетингу, етимологічна назва кожного терміну з яких починається в англійській транскрипції на літеру «P», а саме: «product (з англ. – «товар»); «price» (з англ. – «ціна»); «place» (з англ. – «місце») – у цьому контексті збутова діяльність підприємства (продаж); «promotion» (з англ. – «просування»). Особливістю даних елементів комплексу маркетингу є їх керованість з боку суб'єкта управління (підприємства, організації чи публічних інституцій). Вказану стандартну класифікацію можливо спроекувати і на публічний маркетинг [16, с. 121].

Дослідженню функціонування комплексу механізмів публічного маркетингу в Україні, зокрема, економічного, організаційного, інформаційного та соціального, присвячено наукові праці *З. Бурик та В. Черняхівської*. Вітчизняні дослідниці зазначають про необхідність «... запровадження повноцінної системи публічного маркетингу та його інструментарію. Оскільки в сучасному світі функціональне розмежування приватного і державного секторів ускладнюється, а контекст приватно-публічного варто розглядати не як дихотомію, а радше як континуум від «суто приватного» до «суто громадського» [1]. При цьому дослідниці вбачають з одного боку континууму – трансакційний маркетинг, що бере свій початок у класичній економіці та має справу з однією транзакцією. З іншого – публічний маркетинг, зосереджений на побудові відносин, що ґрунтується на довірі. Для будь-якої держави важливий стан розвитку економіки від якого залежить добробут громадян.

Відповідно, однією з основних функцій держави є надання послуг, що мають значення для

громадян та бізнесу, і в тому числі тих послуг, які ні приватний, ні некомерційний сектор не хочуть або не можуть надавати населенню, наприклад, через відсутність достатніх ресурсів. За таких умов «... публічний маркетинг сприяє становленню держави, саме, як сервісно-орієнтованої організації суспільства. У зв'язку з зазначеним постає необхідність перегляду методичних засад плати за публічні послуги та формування організаційної структури, яка здійснює управління ним на рівні державної організації з відповідним бюджетом. Належний рівень ефективності інформаційного механізму публічного маркетингу в Україні набуває актуальності в сучасних умовах, адже метою публічного маркетингу має бути, насамперед, максимальне задоволення потреб громадян (матеріальних та духовних) у межах виділених суспільних витрат» [1].

Інші вітчизняні науковці – *Т. Кравцова, О. Лащенко та О. Кравцов*, акцентуючи увагу на використанні маркетингового підходу в діяльності органів публічного управління медичною сферою, значну увагу приділяють реалізації маркетингової концепції в публічному управлінні. Наукову цінність становлять авторські розробки щодо систематизації ключових підходів до змісту поняття «маркетинг послуг». Узагальнюючи класичне розуміння маркетингового підходу, науковцями охарактеризовано специфіку таких видів маркетингу, як: політичний, соціальний, інформаційний, територіальний, національний, регіональний, муніципальний, державний та цифровий. Саме цифровий маркетинг використовує мережу Інтернет і пристрої, що надають доступ до неї (комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, термінали тощо).

Науковці виділяють дві форми цифрового маркетингу, які відрізняються можливістю клієнта вибирати потрібний йому контент з наявної пропозиції і звертатися за необхідними йому послугами (pull-форма) або отримувати інформацію незалежно від свого бажання (push-форма). Варто погодитися з зазначеними дослідниками, що «... інтеграція цифрових платформ є ключовим елементом сервісизації, яка передбачає використання таких ефективних цифрових інструментів, як включають: онлайн-сервіси для подачі заявок і звернень громадян, що значно спрощує процеси для них як споживачів, а також, мобільні додатки, які надають можливість отримувати інформацію та послуги в будь-який час. Не зважаючи на сферу застосування, маркетинговий підхід передбачає

використання філософії маркетингу, за якою маркетинг у своїй основі дотримується принципу «клієнтоорієнтованості», тобто фокусування на споживачеві та на його бажаннях, вимогах та потребах, що призводить до розвитку сервісної держави» [7].

Загалом теорії маркетингу послуг стосуються специфіки роботи в умовах непостійного і інтегрованого надання послуг. Основні концепції включають:

1. Модель 7P, що включає; Product (Продукт) – визначення послуг, які пропонуються громадянам і їх особливостей; Price (Ціна) – визначення вартості послуг, їх доступність і можливість субсидування; Place (Місце), як канали розподілу послуг, зокрема фізичні (офіси) та цифрові (веб-ресурси); Promotion (Просування), як стратегії комунікації, які інформують громадян про доступні послуги; People (Люди): як співробітники, які надають послуги та їх роль та вплив на якість послуг; Process (Процес), як процеси реалізації послуг та їх оптимізація; Physical Evidence (Фізичні свідчення), що передбачають матеріальні елементи, які підвищують якість послуги (інтер'єр офісу, документи, брендинг).

Модель 7P, слугує корисним інструментом для аналізу структури публічних послуг і є основою для їх удосконалення. Оцінка кожного з елементів дозволяє формувати стратегічні пропозиції для підвищення якості обслуговування [9].

2. Теорія очікувань: Ця теорія наголошує на тому, що споживачі оцінюють послуги на основі своїх очікувань. Для поліпшення сервісу важливо розуміти ці очікування та намагатись їх перевершити.

3. Концепція сервісного маркетингу: Основна увага приділяється створенню мільярд-особливості. Розглядається, як організації можуть будувати стосунки з користувачами, акцентуючи на зацікавленні та задоволенні.

4. Теорія 3P (People, Processes, Products): Ця модель акцентує увагу на важливості людей, процесів і продуктів у наданні послуг, що є корисною для формування стратегій в управлінні.

Зазначені теорії використовуються для створення спільних цінностей та соціального добробуту. Зацікавлені суб'єкти щодо їх виробництва перетворюються на споживачів, котрі беруть участь у публічному управлінні, усвідомлюють свій вибір і впливають на пропоновані їм цінності. Цифрові технології все більше стають надійним каналом комунікування громадян та органів публічного управління, сприяючи поши-

ренню неформальної інформації, підтриманню стабільних двосторонніх партнерських стосунків. Загалом застосування маркетингових інструментів у діяльності органів публічного сектору є важливим, перспективним, ключовим фактором успіху публічного управління [2, с. 83-89].

Значної ваги в управлінні сервісної держави на засадах використання маркетингових інструментів набуває управління відносинами зі споживачами, як клієнтами (CRM). Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) є важливим інструментом для реалізації сервісної орієнтації в публічному секторі. Вони дозволяють: збирати та аналізувати дані про громадян, що сприяє персоналізації послуг, а також автоматизувати процеси взаємодії, що забезпечують зменшення часу на обробку запитів та підвищують ефективність обслуговування споживачів. Системи CRM, також, можуть забезпечити можливість моніторингу запитів, здійснювати управління відносинами зі споживачами, як з клієнтами в режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в їхніх потребах і запитах.

Ефективна інтеграція цифрових технологій у публічному управлінні є ключовим аспектом сервісноорієнтованого публічного управління. Зокрема, використання електронних адміністративних платформ, онлайн-сервісів та мобільних додатків дозволяє: полегшити доступ до державних послуг: Громадяни мають можливість отримувати необхідну інформацію та послуги у зручний для них час, завдяки чому зменшується витрати та час очікування. Системи електронного документообігу забезпечують швидке оброблення запитів, знижують кількість паперових документів та відповідно ризик помилок. Завдяки онлайн-доступу до інформації про процеси надання послуг, громадяни отримують можливість контролювати хід виконання своїх запитів. Впровадження ефективних механізмів зворотного зв'язку між виробниками та споживачами послуг є важливим фактором для покращення їх якості. Запровадження зворотного зв'язку сприяє коригуванню стратегій щодо надання публічних послуг на основі зібраної інформації, що призводить до постійного вдосконалення управлінських процесів.

Відповідно у реалізації в публічному управлінні маркетингового інструментарію, вагомий акцент – це промоція публічних послуг. Необхідність інформування громадян про доступні послуги та зміни в їх наданні викликає потребу в ефективних промоційних кампаніях. Розробка відповідних стратегій у цьому напрямі має включати: цільові комунікації

та їх вияв у визначенні ключових груп споживачів та розробка специфічних меседжів для кожної з них. Сприятиме вказаному використанню соціальних медіа, як основного каналу для комунікації з громадянами, як споживачами, що дозволяє вчасно інформувати їх про відповідні процеси, які трансформують сферу послуг.

Висновки. Імплементация теорій маркетингу послуг у систему публічного управління, зокрема в контексті розвитку сервісноорієнтованого публічного управління, є важливим кроком до створення більш гнучкої, орієнтованої на споживача та ефективної системи публічних послуг. Використання концепцій маркетингу дозволяє не лише покращити якість обслуговування громадян України, а й підвищити їх довіру до державних інститутів, органів публічної влади, бізнес-організацій тощо. З огляду на швидкоплинну динаміку суспільних трансформацій, глибокого політичного транзиту сучасного українського суспільства, вказані суб'єкти системи публічного управління повинні у повній мірі використовувати адаптивний підходу, що базується на засадах маркетингових теорій, концептуальне значення яких полягає у задоволенні потреб громадян.

Створення сприятливого середовища для впровадження інновацій у сфері послуг, акцентування на потребах громадян та інтеграція технологій є ключовими елементами у побудові ефективної та орієнтованої на клієнта, тобто сервісноорієнтованої системи публічного управління. Таким чином, реалізація визначених рекомендацій відкриє нові можливості для становлення більш справедливого і прозорого суспільства у напрямі розвитку сервісноорієнтованого публічного управління. Потенційні напрямки подальших досліджень можуть включати: порівняльний аналіз стратегій сервісноорієнтованого публічного управління в різних країнах, що дозволить виявити успішні практики і адаптувати їх до українського контексту а також дослідження факторів, які впливають на поведінку громадян при виборі та використанні публічних послуг, з метою формування адекватних маркетингових стратегій.

Створення сприятливого середовища для впровадження інновацій у сфері послуг, акцентування на потребах громадян та інтеграція технологій є ключовими елементами у побудові ефективної та орієнтованої на клієнта, тобто сервісноорієнтованої системи публічного управління. Таким чином, реалізація визначених рекомендацій відкриє нові можливості для становлення більш справедливого і прозорого суспільства у напрямі розвитку сервісноорієнтованого публічного управління. Потенційні напрямки подальших досліджень можуть включати: порівняльний аналіз стратегій сервісноорієнтованого публічного управління в різних країнах, що дозволить виявити успішні практики і адаптувати їх до українського контексту а також дослідження факторів, які впливають на поведінку громадян при виборі та використанні публічних послуг, з метою формування адекватних маркетингових стратегій.

Список літератури:

1. Бурик З.М., Черняхівська В.В. Механізми публічного маркетингу в Україні в сучасних умовах. *Публічне урядування*, 2023. №1 (34). С. 18-28. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-2) (дата звернення: 04.02.2025).
2. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Імплементация маркетингової концепції в діяльність органів публічного управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 52. С. 83-89. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf (дата звернення: 04.02.2025)..
3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Київ: НАДУ, 2011. Т. 3. 288 с.
4. Євсюкова О. В. Аналіз передумов створення системи управління якістю публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі. *Публічне управління та адміністрування*, 2018. № 4. С. 52-57.
5. Євсюкова О. В. Особливості формування системи моніторингу як елемента оцінювання механізмів сервісної діяльності органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. № 14. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6182&i=17> (дата звернення: 11.02.2025).
6. Іщенко А. М., Литвин Н. В. Актуалізація та імплементация зарубіжного досвіду реформування державного управління. *Держава та регіони*, 2016. 4(56). С. 13-17.
7. Кравцова, Т., Лашенко, О., & Кравцов, О. Використання маркетингового підходу в діяльності органів публічного управління медичною сферою. *Аспекти публічного управління*, 2021. № 9(4). С. 72-84. URL:<https://doi.org/10.15421/152139> (дата звернення: 11.02.2025).
8. Красноп'ятов, С. В., Чаплигін О. К. Якісні управлінські послуги головна умова підвищення довіри населення до органів влади. Харків. 2006. 191 с.
9. Ханік Ю.-Б. Р. Публічний маркетинг: класифікація, алгоритм проведення та формування загальної системи. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 10. С. 142-146. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.10.142
10. Bateson J. E. G. Why We Need Service Marketing. *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. 1999. P. 131-146.
11. Gronroos Ch. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*. Chichester. UK. Wiley, 2000. 315 p.
12. Hamer L. A confirmation perspective on service quality. *Journal of Services Marketing*. 2016. № 20. P. 219-232.
13. Kerin R.A. *Marketing*. New York. McGraw. Hill, 2013. 560 p.
14. Kotler P. *Marketing Management*. NJ. Prentice Hall, 2003. 812 p.
15. Lovelock Ch.H. Wirtz J. *Service Marketing: People, Technology, Strategy*. NJ.: Prentice Hall, 2003. 614 p.
16. McCarthy E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood (Illinois). Irwin, 2014. 220 p.
17. McDougall, Gordon H. The Intangibility of Service: Measurement and Competitive Perspectives. *Journal of Services Marketing*. 1990. № 4(4). P. 27-40.
18. Pride W. M., Ferrell O. C. *Marketing: Concepts and Strategies*. B. Houghton Mifflin, 2003. 631 p.

Rachynskyi A.P. IMPLEMENTATION OF MARKETING THEORIES TO ENHANCE SERVICE-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION

The article analyzes the peculiarities of implementing marketing theories in the development of service-oriented public administration. The fundamental concepts, various types of marketing, and marketing tools are examined, focusing on their adaptation to meet the needs of the public sector. Emphasis is placed on the use of marketing strategies in public service delivery, especially through the implementation of public marketing mechanisms, customer relationship management (CRM) strategies, and the adoption of digital technologies.

The concept of “public services” is defined by considering global models of service quality and the principles of customer focus. This concept is recognized as a type of non-commercial service product within the framework of modern public administration. It has been demonstrated that implementing marketing strategies in public administration enhances management process efficiency, improves service delivery quality, and strengthening public trust in government institutions. The author examines the Scandinavian service quality model, which involves interactive collaboration between service providers (institutions, organizations, authorities, personnel, and resources) and consumers during the production and consumption of services.

The effective integration of digital technologies in public administration is essential for a service-oriented approach. The creation of service-oriented public administration using marketing strategies fosters a more adaptable, innovative, and efficient interaction between the government and society. The use of marketing concepts enhances service quality for Ukrainians and builds trust in state institutions and businesses.

Key words: *public administration, service state, marketing of services, public service, service activities, public authorities, public marketing, digital marketing, digital technologies, social marketing.*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

UDC 353.1:332.1

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/03>*Ananchenko M.O.*

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

MONITORING AND EVALUATION OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE REGION

Public management of regional development can be effective only when the subjects of management have reliable, systematic, and relevant information about its current state. Insufficient information leads to subjects of public administration finding themselves uncertain, and most management decisions are made without justification. Based on this, the issue of choosing a method of assessing the effectiveness of public authorities is relevant, which would allow for the timely identification of gaps, the resolution of controversial issues, the elimination of risks, and the increase of the effectiveness of public administration in the region. The work proves that among all the methods of monitoring the effectiveness of public authorities, monitoring, and evaluation deserve the most attention. The importance of using monitoring is justified by the fact that monitoring is a method of ensuring the proper level of financial discipline in the European Union, and as a candidate for EU membership, Ukraine must introduce it. The monitoring system is one of the components of the implementation of technologies and tools of new public management, quality management systems, and audit of administrative activities; monitoring is one of the stages of development and implementation of projects and programs that underlie the strategic management of most foreign partners, and accordingly, the desire to work on partnership terms necessitates the implementation of a monitoring system in the activities of public authorities.

The procedure agrees upon the combination of monitoring and evaluation for developing the State Strategy for the Regional Development of Ukraine and the Action Plan for its implementation, as well as monitoring the implementation of the aforementioned Strategies and Action Plan. And the Procedure for evaluating the implementation of the state regional policy.

Based on the analysis and generalization, an approach to monitoring and evaluating the effectiveness of public administration in the region is proposed, which involves a combination of assessment and monitoring: 1. compliance of the activities of public administration entities with the principles outlined in international requirements in the field of good governance (the principle of the rule of law, accountability and transparency, citizen orientation, public-private partnership, orientation on the professionalism of officials, inclusiveness, timeliness); 2. results of the activities of public administration entities – strategies, programs, projects – according to the "plan/fact" criterion for the indicators approved in them; 3. level of achievement of the main result – satisfaction of needs at the request of citizens (based on independent expert assessment and/or survey. It is noted that the proposed approach is based on vectors of orientation of priority areas of regional development. Thus, the vector of development in line with European practices – through the compliance of the activities of subjects with the principles; the vector of customer-oriented development – through the level of satisfaction of the needs and requests of citizens; the vectors of socio-ecological-economic, innovative, security and partnership development – in terms of assessing the effectiveness of strategies. The developed approach allows for a comprehensive assessment of the effectiveness of public administration in the region, is oriented towards modern trends in the development of areas, and is aimed at optimizing the work of public authorities.

Key words: region, regional development, monitoring, evaluation, public administration.

The problem. The introduction of modern approaches in regional public management provides the formation of a foundation for the search for new ideas and techniques, timely identification and resolution of territorial prob-

lems, increasing the effectiveness of regional policy and improving the system of public management of regional development, as evidenced by positive changes in the indicators of the effectiveness of the region.

Public management of regional development can be effective only when management entities have reliable, systematic, and relevant information about their current state. Unfortunately, today, public authorities do not use the latest and modern methods of collecting and processing data sufficiently. Of course, this is due to insufficient financial support for this process, insufficient qualification of personnel, and military operations not always allowing obtaining at least some information. In addition, there is also a problem with the reliability of the information that can be obtained. Insufficient information leads to the fact that public management entities find themselves uncertain, and most management decisions are made without justification. Based on this, the issue of choosing a method for assessing the effectiveness of public authorities is becoming more relevant, which would allow timely identification of gaps, resolution of controversial problems, elimination of risks, and increase the efficiency of public administration in the region.

Analysis of research and publications. Many scientists have considered the issue of assessing the effectiveness of public administration in the region. In particular, certain developments are contained in the scientific works of Kozachenko T. P. [1], Koroshchenko M. M. [2], Kuryshko O. O. [3], Mykolaychuk M. M. [4], Orlatogo M. K. [5], Samofalova T. O. [6], Pikulyk O. I. [7], Vlasyuk N. I. [7], Teleshun S. O. [8], Sharova Yu. P. [9] and others.

Isolation of previously unresolved parts of the general problem. However, despite a considerable amount of scientific work, there is no single comprehensive view on evaluating the activities of public administration bodies in administration.

Thus, **the article aims** to systematize the authors' existing views on assessing the effectiveness of public authorities and developing a comprehensive approach to its implementation.

Research results. Conducting an assessment of the effectiveness of the work of public administration entities in the region is one of the essential tools that allows you to introduce changes and innovations in the public sphere and reform it. The experience of European countries shows that in the process of implementing reforms in state and public spheres of activity to increase their efficiency and effectiveness, each of them developed and implemented an effective system of control over the work of officials and politicians at all levels, the process of spending funds and implementing strategies and programs. After all, it is constant control and its results that allow you to convince citizens of the legality and efficiency of spending budget funds, the conviction that the taxes

paid went to provide services that are aimed at meeting the needs and requests of the population and not only the interests of government bodies, etc. The existence of a control system increases the level of responsibility of government bodies and other involved persons before society. At the same time, this requires citizens to intensify their activities in supervising the work of public administration bodies. After all, they are also participants in this process and need to understand that only coordinated work will allow for achieving maximum effect and efficiency in meeting the needs of society.

Traditionally, most scientists distinguish the following forms and methods of controlling the activities of public authorities [10]:

- internal control – managerial control by the management of the work of a department, service, division, etc., to determine the achievement of the set goal and objectives, the implementation of laws, rules of procedures and contracts, the effective use of resources and the protection of assets;

- internal audit – involves an independent and objective assessment of work and the provision of recommendations for improvement to improve performance;

- controlling – managerial activity carried out through nonlinear thinking, oriented to the future to timely establish the presence and means of eliminating possible problems and the causes of their occurrence on the way to achieving goals;

- efficiency audit – verification of the use of regional resources, audit of labor resources, operational and regulatory audit;

- monitoring – a systematic process of collecting and analyzing qualitative and quantitative information on the implementation of programs, projects, and activities, which allows the decision-making process to be provided with reliable and relevant information. The main functions of monitoring are analytical, diagnostic, prognostic, and organizational and managerial.

- evaluation – systematic comparison of the results of program implementation with the set goals, objectives, and standards for the timely introduction of necessary political or administrative changes.

Among all the above methods, monitoring and evaluation deserve the most attention. The following factors speak about the importance of using monitoring to determine the level of efficiency of public administration bodies:

- Ukraine, as a candidate for membership in the European Union, must necessarily introduce it into the activities of public authorities because monitor-

ing itself provides for ensuring an appropriate level of financial discipline;

- most foreign partners work on the system of development and implementation of projects and development programs, where monitoring is one of the stages – the desire to work on partnership terms forces the introduce a monitoring system into the activities of public authorities;

- the monitoring system is one of the components of implementing technologies and tools for new public management, quality management systems, and audits of administrative activities.

In addition to monitoring the effectiveness of public authorities, another tool is provided, such as evaluation. These two processes are coordinated by the Procedure for developing the State Strategy for Regional Development of Ukraine and the Action Plan for its Implementation, as well as monitoring the implementation of the aforementioned Strategies and Action Plan, approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 817 of August 4, 2023. and the Procedure for evaluating the implementation of state regional policy, approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 305 of March 15, 2024.

The above, the analysis, systematization, and generalization of the opinions of various scientists on the issue of monitoring and evaluating the activities of public administration bodies allows us to draw the following conclusions:

- taking into account the process of forming and implementing regional development strategies, the levels of monitoring and evaluating the effectiveness of public administration in the region are monitoring and assessing the compliance of strategies with promising areas of regional development, compliance of the implementation of strategy with the set goals and compliance of selected and approved programs and projects with regional development strategies;

- monitoring and evaluation should provide for the implementation of the following tasks: determining the subjects of monitoring, determining the norms and standards for ensuring the principle of objectivity of assessment, determining the stages of monitoring and evaluation, conducting monitoring and evaluation, comparing the results obtained and the established norms, making management decisions regarding changes and adjustments;

- monitoring and evaluation appear parallel with the stage of developing strategies, programs, and projects because it is at these stages that the question of establishing indicators for achieving the stated goals arises. All planned indicators and criteria should be such that they can be compared in dynamics and/or

with approved standards or other objects, be available for collection for calculation and representative;

- in most cases, indicators and criteria for verifying results are quantitatively measurable or approximated to such using the method of expert assessment, scoring, etc.;

- the basis of all monitoring and evaluation goals is to establish the level of satisfaction of citizens of the region and ensure the development of society by the vectors of direction of priority areas of regional development.

Based on the analysis and generalization of all of the above, we propose an approach to monitoring and evaluating the effectiveness of public administration in the region (Fig. 1) which:

- combines the assessment and monitoring of the work of public administration entities themselves based on compliance with the principles identified based on the results of the analysis of international requirements for good governance, namely the principle of the rule of law, citizen orientation (active involvement in public administration processes), public-private partnership, orientation on the professionalism of officials, accountability and transparency, inclusiveness, timeliness; assessment of the results of their activities – strategies, programs, projects – according to the "plan/fact" indicator for the indicators approved in them; the degree of achievement of the main result – the level of satisfaction of needs at the request of citizens – based on their survey and/or independent expert assessment;

- is guided by the vectors of the direction of priority areas of regional development in terms of compliance of the work of subjects with the principles – the vector of development in line with European practices, assessment of the level of satisfaction of citizens' needs and requests – the vector of client-oriented development, evaluation of the effectiveness of strategies, programs, and projects – the vectors of security, socio-ecological-economic, innovative and partnership development.

In favor of using this comprehensive approach, we are guided by the principles of the balanced scorecard system. In general, it is understood as a model for assessing the effectiveness of public administration bodies. It is based on a comprehensive approach to evaluating tangible and intangible assets (marketing, financial, educational, process) and connects operational and strategic types of activity.

Let us consider some aspects of the approach from Fig. 1 in more detail. First, we note that monitoring the effectiveness of public administration in the region is carried out systematically and constantly. Based on

its results, recommendations are given regarding the improvement of the activities of public administration entities. The assessment is carried out “point by point” when there is a need for this and by activity plans.

Regarding the principles by which the work of public administration entities is assessed:

- the principle of the rule of law – it is an integral part of the existence of any society; current regulations and other regulatory legal acts must guide everyone;
- the principle of citizen orientation – emphasizes that all processes in the region should take place to meet the needs and requests of its citizens, protect their rights and freedoms, provide feedback, and actively stimulate the involvement of citizens in public administration;
- the principle of public-private partnership – involving private business entities in public administration, implementing joint projects, delegating powers and functions, etc.;
- the principle of professionalism orientation – focusing on consistent and effective management

of human resources, election to positions by merit, equal treatment, promoting integrity, preventing corruption, and responsibility of public administration entities;

- the principle of accountability and transparency – access to information about the activities of public administration entities, reporting, the possibility of fair appeal of decisions made;
- the principle of inclusiveness – diversity, equality, fairness, orientations exclusively to all interests of society;
- The principle of timeliness is that all decisions and actions must correspond to current development trends and be taken at the necessary time and within the required deadlines.

Conclusions. Summarizing all of the above, the developed approach to assessing the effectiveness of public administration in the region allows for a comprehensive, comprehensive assessment of the effectiveness of public administration. The area is focused on current trends in regional development and is aimed at optimizing the work of public authorities.

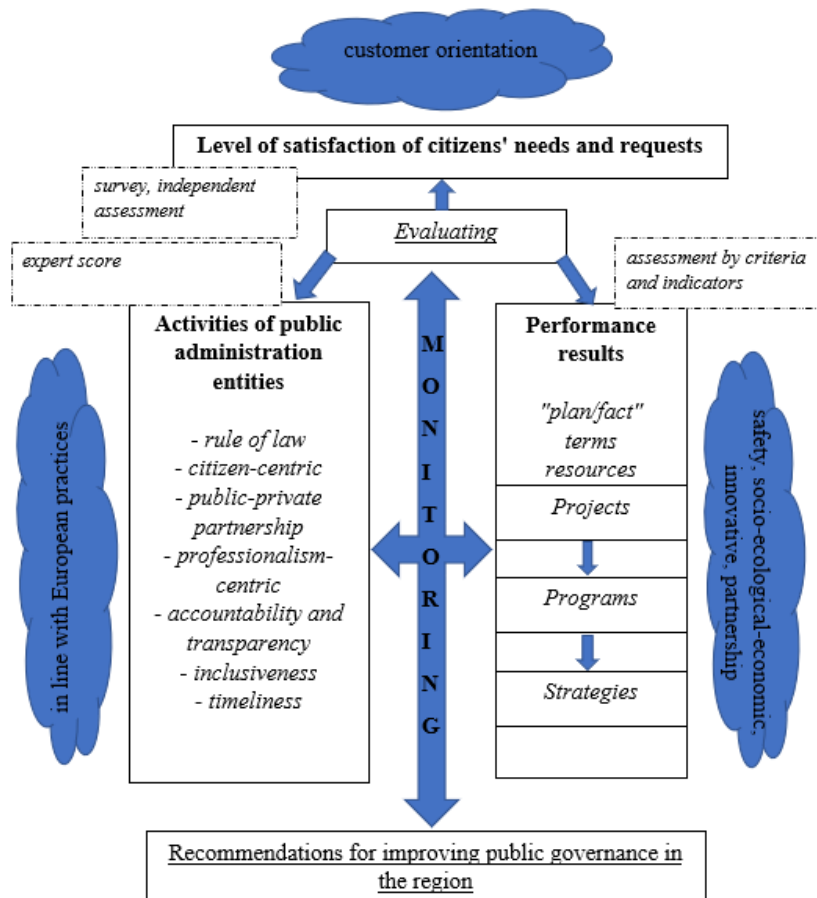


Fig. 1. Approach to assessing the effectiveness of public administration in the region (compiled by the author)

Bibliography:

1. Козаченко Т. П. Формування професійної компетентності фахівців публічного управління щодо стратегічної екологічної оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 14. С. 79-86.
2. Koroshchenko M. Monitoring principles of formation of public administration systems in Ukraine. *Social and labor relations: theory and practice*. 2023. № 13(1). С. 47-54.
3. Куришко О.О. Особливості розвитку системи фінансового моніторингу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 267-275.
4. Миколайчук М.М., Лесик О.В. Інструменти розвитку та повоєнного відновлення територій України: аналітичний огляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10> (дата звернення 12.02.2025).
5. Основи регіонального управління в Україні: підручник / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2012. 576 с.
6. Самофалова Т.О. Активізація інноваційного потенціалу регіонів на основі державно-приватного партнерства. *Державне будівництво*. 2017. № 2. URL : [http:// www.kbuara.kharkov.ua](http://www.kbuara.kharkov.ua) (дата звернення 12.02.2025).
7. Пікулик О.І., Власюк Н.І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 93-100.
8. Телешун С.О., Рейтерович І.В. Моніторинг джерел інформації в системі державного управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2009. 36 с.
9. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.
10. Регіональне управління : навч. посіб. / за заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 652 с.

Ананченко М.О. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

Публічне управління регіональним розвитком може бути ефективним лише тоді, коли суб'єкти управління мають в наявності достовірну, систематичну та релевантну інформацію про його поточний стан. Недостатня кількість інформації призводить до того, що суб'єкти публічного управління опиняються в ситуації невизначеності і більшість управлінських рішень приймається не обґрунтовано. Виходячи з цього актуалізується питання обрання такого методу оцінки ефективності роботи органів публічної влади, який би дозволив часно знаходити прогалини, вирішувати спірні питання, нівелювати ризики та підвищувати ефективність публічного управління регіоном.

В роботі доведено, що серед усіх методів контролю за результативністю діяльності органів публічної влади, найбільшій уваги заслуговує моніторинг та оцінювання. Важливість застосування моніторингу обґрунтовується тим, що: саме моніторинг є методом забезпечення належного рівня фінансової дисципліни в Європейському союзі, і як кандидат в членство в ЄС, Україна повинна його запровадити; система моніторингу є однією з складових впровадження технологій та інструментів нового публічного менеджменту, системи управління якістю та аудиту адміністративної діяльності; моніторинг є одним з етапів розробки та реалізації проектів та програм, які лежать в основі стратегічного управління більшості закордонних партнерів, і відповідно, бажання працювати на умовах партнерства викликає необхідність впровадження системи моніторингу в діяльність органів публічної влади.

Поєднання моніторингу та оцінювання узгоджуються у відповідності до Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегій і плану заходів та Порядку проведення оцінювання реалізації державної регіональної політики.

На основі аналізу та узагальнення запропоновано підхід до проведення моніторингу та оцінювання ефективності публічного управління регіону, який передбачає поєднання оцінки та моніторингу: 1. відповідності діяльності суб'єктів публічного управління принципам, виокремлених до міжнародних вимог в сфері належного врядування (принцип верховенства права, підзвітності та прозорості, орієнтації на громадян, державно-приватного партнерства, орієнтації на професіоналізм посадовців, інклюзивності, своєчасності); 2. результатів діяльності суб'єктів публічного управління – стратегій, програм, проектів – за критерієм «план/факт» для затверджених в них показників; 3. рівня досягнення головного результату – задоволення потреб за запитів громадян (на основі проведення незалежної експертної оцінки та/або опитування). Зазначено, що запропонований підхід базується на векторах направленості пріоритетних напрямів регіонального розвитку. Від так, вектору розвитку у руслі європейських практик – через відповідність діяльності суб'єктів принципам; вектору клієнтоорієнтованого розвитку – через рівень задоволення потреб та запитів громадян; векторам соціо-еколого-економічного, інноваційного, безпекового та партнерського розвитку – в частині оцінювання результативності стратегій.

Розроблений підхід дозволяє проводити комплексну, всебічну оцінку ефективності публічного управління регіоном, орієнтується на сучасні тенденції розвитку регіонів та направлений на оптимізацію роботи органів публічної влади.

Ключові слова: регіон, регіональний розвиток, моніторинг, оцінювання, публічне управління.

Бачинський О.-С.Я.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Досліджено вплив цифрових платформ на адаптацію державних службовців до змінних умов професійної діяльності. Встановлено, що цифровізація державного управління сприяє підвищенню ефективності комунікації, автоматизації кадрових процесів, покращенню доступу до навчальних ресурсів і швидкому реагуванню на нормативні зміни. Виявлено, що впровадження цифрових технологій дозволяє персоналізувати професійний розвиток, спрощує моніторинг компетенцій та знижує адміністративне навантаження на державні установи.

Метою дослідження є аналіз механізмів цифрової адаптації державних службовців та оцінювання ефективності цифрових платформ у державному управлінні. Використано методи системного аналізу для комплексного дослідження цифрової трансформації, порівняльного аналізу для зіставлення цифрових рішень у державному секторі, контент-аналізу нормативно-правових актів для оцінювання регуляторної бази і структурного аналізу для визначення ключових елементів цифрових платформ.

Результати дослідження свідчать про наявність значних бар'єрів у цифровій трансформації державного управління. Виявлено основні проблеми, зокрема недостатній рівень цифрової грамотності, фрагментарність нормативно-правового регулювання, технічні обмеження і низьку мотивацію службовців до використання цифрових технологій. Доведено, що неврегульованість питань кібербезпеки, відсутність єдиних стандартів та нестача фінансування уповільнюють цифрову адаптацію.

Обґрунтовано необхідність оновлення нормативно-правової бази, впровадження комплексних навчальних програм, модернізації технічної інфраструктури та розширення системи електронного документообігу. Запропоновано заходи для підвищення рівня кібербезпеки, інтеграції інтелектуальних технологій у систему управління персоналом та формування культури цифрових змін серед державних службовців.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення методів оцінювання ефективності цифрових платформ, аналіз впливу штучного інтелекту на адаптацію державних службовців та вдосконалення механізмів електронного врядування з урахуванням міжнародного досвіду.

Ключові слова: цифрова трансформація, електронне урядування, професійна адаптація, дистанційне навчання, автоматизація управлінських процесів, цифрові компетенції.

Постановка проблеми. Цифровізація державного управління є важливим напрямом модернізації суспільних інститутів, що забезпечує підвищення ефективності функціонування органів влади та адаптацію державних службовців до змінних умов професійної діяльності. В Україні впровадження цифрових платформ як інструменту адаптації державних службовців набуває особливої актуальності в контексті загальносвітових тенденцій цифрової трансформації та необхідності вдосконалення механізмів державного управління в умовах динамічного розвитку інформаційних технологій. Використання таких платформ сприяє підвищенню рівня професійної мобільності, розширенню можливостей дистанційного навчання, оптимізації кадрового менедж-

менту та покращенню взаємодії між органами влади й громадянами.

Важливість цифрових платформ як засобу адаптації державних службовців зумовлена потребою у швидкому реагуванні на виклики цифрової епохи, що включають автоматизацію процесів, впровадження електронного документообігу, інтеграцію штучного інтелекту в прийняття рішень і забезпечення кібербезпеки державних інформаційних ресурсів. Разом із тим впровадження таких технологій зіштовхується з низкою викликів, серед яких можна виокремити необхідність розбудови відповідної інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності службовців та розроблення нормативно-правових механізмів, що регулюватимуть використання цифрових інструментів у сфері державного управління.

Адаптація державних службовців до нових умов професійної діяльності вимагає розроблення ефективних методик цифрового навчання, впровадження персоналізованих освітніх програм та інтеграції сучасних технологій у систему підготовки кадрів. Важливим аспектом цього процесу є забезпечення рівного доступу до цифрових платформ та врахування специфіки професійної діяльності державних службовців різного рівня. Оптимізація механізмів адаптації сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи державного апарату, а й формуванню сучасної управлінської культури, що відповідатиме викликам цифрової епохи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження, присвячені використанню цифрових платформ для адаптації державних службовців в Україні, можна поділити на чотири основні напрями. Перший напрям охоплює загальні питання цифрової трансформації публічного управління та її вплив на адаптацію державних службовців. Зокрема, Г. Ю. Разумей та М. М. Разумей [1] наголошують, що цифровізація є ключовим елементом модернізації державного управління, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів та адаптації службовців до цифрових інструментів. С. В. Чорний [2] визначає поняття цифровізації у сфері публічного управління, підкреслюючи її перспективи у створенні відкритого та ефективного державного апарату. І. Олійченко (I. Oliychenko), М. Дітковська (M. Ditkovska) та А. Ключко (A. Klochko) [3] аналізують особливості цифрової трансформації державних органів України в умовах війни, розглядаючи адаптацію службовців як частину цього процесу. Доповненням цього напрямку досліджень може стати аналіз впливу цифрової трансформації на зміну управлінських моделей та розроблення критеріїв оцінювання ефективності цифрових ініціатив у державному секторі.

Другий напрям досліджень фокусується на цифрових компетенціях державних службовців. Є. І. Литвинюк [4] визначає основні напрями трансформації компетенцій державних службовців у контексті цифровізації державного управління. Ю. Білан (Y. Bilan), Х. Мішук (H. Mishchuk) та Н. Самоліук (N. Samoliuk) [5] аналізують рівень цифрових навичок державних службовців та їх готовність до взаємодії у цифровому суспільстві, підкреслюючи необхідність посилення навчання. Є. В. Пендальчук [6] розглядає роль інформаційно-комунікаційних технологій у політичній комунікації, акцентуючи увагу на впливі цифрових платформ на громадську думку, що є важли-

вим аспектом для адаптації службовців у цифровому середовищі. Подальші дослідження в цьому напрямі можуть включати розроблення методик оцінювання рівня цифрових компетенцій державних службовців, а також вивчення ефективності освітніх програм із цифрової грамотності в державному секторі.

Третій напрям досліджень пов'язаний із цифровими платформами як інструментом надання публічних послуг. С. С. Єсімов [7] аналізує можливості цифрових платформ у сфері публічного управління, визначаючи їх роль у підвищенні ефективності взаємодії між державою та громадянами. В. В. Середа та С. С. Єсімов [8] пропонують класифікацію цифрових платформ для надання державних послуг, що дозволяє оцінити рівень їх інтеграції в управлінські процеси. В. Ключан (V. Klochan), І. Піляєв (I. Piliaiev), Т. Сидоренко (T. Sydorenko), В. Хомутенко (V. Khomutenko), А. Соломко (A. Solomko) та А. Ткачук (A. Tkachuk) [9] розглядають цифрові платформи як інструмент стратегічного консалтингу в публічному управлінні, підкреслюючи їх роль у прийнятті управлінських рішень. Для поглиблення цього напрямку варто дослідити питання безпеки та захисту даних на цифрових платформах, а також механізми підвищення їх доступності для всіх категорій користувачів.

Четвертий напрям досліджень охоплює стратегічні аспекти цифровізації державного управління. А. Чечель та А. Микита [10] аналізують стратегічні цифрові технології в публічному секторі України, наголошуючи на необхідності комплексного підходу до їх реалізації. С. Петкун (S. Petkun), М. Кравченко (M. Kravchenko) та Т. Ярошовець (T. Yaroshovets) [11] досліджують розвиток цифрових послуг в Україні, підкреслюючи важливість правового регулювання та інституційної підтримки. М. Пендіюра (M. Pendiura), А. Лукашенко (A. Lukashenko), О. Лапка (O. Lapka), В. Кривенко (V. Kryvenko), Д. Тихомиров (D. Tykhomurov) та І. Савельєва (I. Savelieva) [12] розглядають організаційно-правові аспекти цифровізації державних органів, пропонуючи рекомендації щодо вдосконалення цифрових платформ у державному управлінні. Подальші дослідження можуть бути присвячені аналізу міжнародного досвіду стратегічного управління цифровізацією та розробленню нормативно-правових підходів до забезпечення ефективного функціонування цифрових платформ у державному секторі.

Загалом, аналіз досліджень підтверджує, що цифрові платформи відіграють ключову роль

в адаптації державних службовців в Україні, сприяючи розвитку цифрових компетенцій, підвищенню ефективності публічного управління та покращенню якості надання державних послуг. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінювання ефективності впровадження цифрових платформ, аналіз їх впливу на професійну адаптацію державних службовців, а також розроблення механізмів удосконалення цифрових компетенцій у державному управлінні.

Незважаючи на активне впровадження цифрових платформ у державне управління, залишається низка не досить розглянутих питань. Відсутній комплексний аналіз їх ефективності в адаптації державних службовців, зокрема їх впливу на швидкість засвоєння нових компетенцій та управлінську гнучкість. Недостатньо досліджено механізми інтеграції цифрових рішень у державне управління з урахуванням правових, технічних та кібербезпекових аспектів, що ускладнює розроблення уніфікованої стратегії цифрової трансформації. Не розв'язано проблему опору змінам, а також питання впливу цифрових платформ на ефективність міжвідомчої комунікації, що обмежує їх використання в реальних управлінських процесах.

Запропоноване дослідження заповнює ці прогалини шляхом системного аналізу механізмів цифрової адаптації службовців, оцінювання ефективності цифрових платформ та визначення основних бар'єрів їх впровадження.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз використання цифрових платформ як інструменту

адаптації державних службовців в Україні та визначення їх впливу на ефективність управлінських процесів.

Для досягнення цієї мети необхідно розв'язати такі завдання:

1) оцінити роль цифрових платформ у навчанні, професійному розвитку та адаптації державних службовців;

2) проаналізувати механізми інтеграції цифрових платформ у державне управління з урахуванням технологічних і нормативних аспектів;

3) розробити рекомендації щодо вдосконалення цифрової адаптації службовців та усунення бар'єрів їх впровадження.

Виклад основного матеріалу. Цифрові платформи відіграють ключову роль у процесі навчання, професійного розвитку та комунікації державних службовців, забезпечуючи доступ до сучасних інструментів дистанційного навчання, автоматизованого управління персоналом й інтерактивної взаємодії. Використання таких платформ дозволяє оптимізувати процеси підвищення кваліфікації, спрощує доступ до навчальних матеріалів та сприяє інтеграції нових методик у систему державного управління. Впровадження цифрових рішень відбувається в контексті загальної цифровізації державних інституцій, що створює можливість для більш ефективної адаптації службовців до змінних умов роботи і покращення управлінських компетенцій (табл. 1).

На практиці цифрові платформи для навчання державних службовців дозволяють ефективно

Таблиця 1

Цифрові платформи як інструмент навчання, професійного розвитку та комунікації державних службовців

Функціональне призначення	Основні можливості цифрових платформ	Очікуваний ефект від використання	Приклади цифрових платформ
Навчання державних службовців	Дистанційні курси, інтерактивні модулі, сертифікаційні програми, адаптивне навчання, тестування знань	Підвищення професійної компетентності, стандартизація знань, доступність освіти незалежно від місця перебування	«Дія.Освіта», Coursera for Government, Prometheus, EdEra, OpenWHO, FutureLearn
Професійний розвиток та управління персоналом	Автоматизований контроль компетенцій, електронна атестація, система моніторингу ефективності, створення персоналізованих навчальних траєкторій	Оптимізація кадрової політики, підвищення продуктивності, зменшення бюрократичного навантаження	HRMIS, SAP SuccessFactors, Workday, Talentsoft, Oracle HCM Cloud
Внутрішня комунікація	Відеоконференції, електронний документообіг, спільні робочі простори, швидкий доступ до нормативної бази	Підвищення оперативності ухвалення рішень, зменшення витрат на адміністративні процеси, забезпечення прозорості	Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ), Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace, Slack, Cisco Webex

Джерело: сформовано на основі [1, с. 142–143; 3; 7, с. 355; 8, с. 62; 10, с. 179].

розширювати їхні професійні компетенції та адаптуватися до сучасних вимог державного управління. Наприклад, «Дія.Освіта» [13] розроблена спеціально для посадовців в Україні та пропонує курси з цифрової грамотності, електронного урядування, кібербезпеки та роботи з державними реєстрами. Coursera for Government [14] використовується в низці країн для підвищення кваліфікації чиновників у сферах державного управління, фінансового аналізу та правозастосування, пропонуючи курси від провідних університетів світу. Prometheus [15] та EdEra [16] забезпечують доступ до онлайн-курсів із публічного адміністрування, політичного аналізу та управління державними фінансами. У період пандемії активно застосовувалася платформа OpenWHO [17], яка пропонувала державним службовцям курси з управління кризовими ситуаціями у сфері охорони здоров'я.

У сфері професійного розвитку цифрові платформи сприяють покращенню кадрового менеджменту в державному секторі. HRMIS [18] використовується в Україні для централізованого управління персоналом державних установ, дозволяючи автоматизувати процеси прийому на роботу, проведення атестацій і формування індивідуальних траєкторій розвитку. SAP SuccessFactors [19] і Workday [20] є міжнародними платформами, що застосовуються в різних країнах для управління продуктивністю персоналу, визначення ключових компетенцій і оцінювання ефективності службовців. Talentsoft [21] та Oracle HCM Cloud [22] забезпечують автоматизований контроль професійного розвитку посадовців, формування індивідуальних планів кар'єрного росту та інтеграцію навчальних модулів у кадрові процеси.

Щодо внутрішньої комунікації в умовах діджиталізації державного управління цифрові комунікаційні платформи забезпечують оперативний обмін інформацією та ефективну взаємодію між органами влади [23], що дозволяє автоматизувати документообіг між міністерствами та державними агентствами. Це значно скорочує час погодження нормативних актів, усуває потребу у фізичних носіях інформації та підвищує прозорість процесів. Для проведення нарад і координації дій широко використовуються міжнародні платформи, зокрема Microsoft Teams [24], яка інтегрується з корпоративними системами та забезпечує можливість спільної роботи з документами. Zoom [25] став популярним інструментом для дистанційних зустрічей урядовців, а Google Workspace [26] надає державним установам доступ до захищених хмарних сервісів для обміну інформа-

цією. Деякі державні агентства використовують Cisco Webex [27], що забезпечує підвищений рівень кібербезпеки під час проведення закритих переговорів.

Отже, цифрові платформи є важливим компонентом модернізації державного управління, дозволяючи службовцям отримувати актуальні знання, підвищувати кваліфікацію, ефективно планувати кар'єрний розвиток і забезпечувати прозорість управлінських процесів. Використання цих платформ сприяє мінімізації бюрократичних процедур, оптимізації внутрішньої комунікації та інтеграції передових практик у систему державного адміністрування.

Інтеграція цифрових платформ у систему державного управління України є важливим етапом цифрової трансформації, що спрямована на підвищення ефективності адміністративних процесів, прозорість управлінських рішень і покращення доступу громадян до державних послуг. Розвиток інформаційних технологій дозволяє впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, документообігу, навчання державних службовців і комунікації між органами влади. Проте ефективність цифрових платформ залежить від їх інтеграції в наявну інфраструктуру державного управління, відповідності нормативно-правовій бази та рівня технічної готовності державних органів до їх застосування (табл. 2). Інтеграція цифрових платформ у систему державного управління України відбувається через модернізацію сучасних інформаційних систем та адаптацію законодавчих норм до вимог цифрової трансформації.

Одним із ключових механізмів є автоматизація документообігу, що передбачає переведення паперових процесів в електронний формат, використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та створення централізованих систем електронного архівування. Це дозволяє значно зменшити витрати на адміністрування, скоротити час погодження документів та мінімізувати ризики втрати або фальсифікації інформації.

Важливим напрямом є управління персоналом, де цифрові HR-системи дозволяють автоматизувати процеси оцінювання службовців, проведення атестацій та планування кар'єрного розвитку. Завдяки інтеграції штучного інтелекту та аналітичних алгоритмів стає можливим більш об'єктивне оцінювання кваліфікаційного рівня кадрів, що зменшує вплив людського фактора та підвищує ефективність кадрової політики державних установ.

У сфері онлайн-навчання основний механізм інтеграції передбачає створення єдиної цифрової

системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, де всі навчальні курси, тестування та сертифікація здійснюються в електронному форматі. Це дозволяє не тільки оптимізувати освітній процес, а й відстежувати індивідуальні результати кожного службовця, що підвищує рівень відповідальності та персоналізує професійний розвиток.

Для покращення взаємодії між органами влади впроваджуються захищені комунікаційні канали та централізовані платформи обміну інформацією. Одним із механізмів є інтеграція державних реєстрів, що дозволяє мінімізувати дублювання інформації та значно пришвидшити обмін даними між різними міністерствами та відомствами.

Окрему роль відіграє механізм надання електронних послуг, який реалізується через API-інтеграцію державних інформаційних систем та автоматизацію процесів ідентифікації громадян. Це дозволяє значно скоротити час оброблення запитів та усунути зайві бюрократичні проце-

дури. Крім того, цифровізація державних послуг знижує рівень корупційних ризиків завдяки мінімізації безпосереднього контакту громадян із посадовцями, що є важливим чинником у реформуванні державного управління.

Цифрові платформи суттєво впливають на ефективність адаптації державних службовців до плінних умов професійної діяльності, забезпечуючи гнучкість, безперервність навчання та швидкий доступ до необхідних ресурсів. У сучасному державному управлінні цифрові рішення дозволяють оперативно реагувати на зміни в нормативно-правовій базі, адаптуватися до нових викликів та забезпечувати ефективну комунікацію між органами влади. Адаптація державних службовців вимагає комплексного підходу, що включає професійну підготовку, розвиток компетенцій, психологічну адаптацію до роботи в умовах невизначеності та здатність до ефективного прийняття рішень. Використання цифрових платформ дозво-

Таблиця 2

Механізми інтеграції цифрових платформ у систему державного управління України

Напрямок інтеграції	Ключові технологічні можливості	Нормативно-правові вимоги	Очікуваний ефект
Автоматизація документообігу	Впровадження електронного документообігу, використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), інтеграція систем електронного архівування	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Постанова КМУ «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів»	Скорочення бюрократії, підвищення швидкості оброблення та погодження документів, зменшення витрат на адміністрування
Управління персоналом	Інтеграція цифрових HR-систем, автоматизоване оцінювання компетенцій, електронна атестація службовців	Закон України «Про державну службу», Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»	Підвищення ефективності кадрової політики, мінімізація людського фактора, оптимізація процесу відбору та розвитку персоналу
Онлайн-навчання та розвиток	Використання національних освітніх платформ, цифрова сертифікація, моніторинг результатів навчання	Стандарти Національного агентства України з питань державної служби (НАЗК), Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації»	Підвищення рівня професійної підготовки держслужбовців, забезпечення доступу до навчальних матеріалів незалежно від місця перебування
Взаємодія між органами влади	Захищені канали зв'язку, єдина платформа електронного документообігу, інтеграція реєстрів між міністерствами та відомствами	Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», вимоги до кібербезпеки державних систем	Підвищення оперативності міжвідомчої взаємодії, зменшення дублювання функцій та витрат на адміністративні процеси
Надання електронних послуг	API-інтеграція між державними реєстрами, автоматизоване надання цифрових послуг, впровадження електронної ідентифікації громадян	Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», Концепція розвитку цифрової держави	Покращення доступності державних послуг, зниження рівня корупційних ризиків, прискорення надання адміністративних послуг

Джерело: сформовано на основі [2, с. 225; 3; 4, с. 55–56; 6, с. 75–76; 11, с. 136; 28–34].

ляє персоналізувати процес навчання, зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити доступ до актуальної інформації незалежно від місця перебування службовця (табл. 3).

Цифрові платформи значно прискорюють адаптацію державних службовців, забезпечуючи доступ до сучасних навчальних ресурсів, автоматизованих систем оцінювання та інтегрованих комунікаційних інструментів.

Завдяки адаптивним навчальним системам службовці можуть оперативнo підвищувати кваліфікацію без відриву від основних обов'язків, а автоматизовані кадрові платформи дозволяють персоналізувати траєкторію професійного розвитку. Швидке оновлення нормативної бази та інтеграція цифрових реєстрів забезпечують своєчасну реакцію на зміни в законодавстві, що мінімізує управлінські ризики. Онлайн-тренінги та підтримка ментального здоров'я допомагають службовцям адаптуватися до роботи в умовах невизначеності, зменшуючи рівень стресу. Використання електронного документообігу та відеоконференцій значно покращує внутрішню взаємодію між органами влади, прискорюючи ухвалення рішень.

Впровадження цифрових платформ у процес адаптації державних службовців зіштовхується з низкою проблем, що ускладнюють їх ефективну інтеграцію. Однією з основних є низький рівень цифрової грамотності, який обмежує здатність службовців використовувати сучасні технології. Відсутність комплексних освітніх програм та нерівномірний рівень підготовки кадрів гальмують цифрову трансформацію.

Фрагментарність нормативно-правової бази створює труднощі у впровадженні цифрових платформ. Наявність застарілих регламентів, відсутність уніфікованих стандартів та правові колізії призводять до дублювання функцій і знижують ефективність цифрової взаємодії між відомствами [11, с. 144].

Технічні обмеження також гальмують процес адаптації [3]. Застаріла інфраструктура, нестача сучасного обладнання та слабе інтернет-покриття ускладнюють роботу з цифровими платформами. Недостатній рівень кібербезпеки підвищує ризики витоку даних і зовнішніх атак, що ставить під загрозу функціонування державних інформаційних систем.

Опір змінам із боку службовців також є суттєвою проблемою. Низька мотивація, небажання змінювати традиційні методи роботи та відсутність належної підтримки з боку керівництва уповільнюють процес цифровізації [5, с. 169]. Використання цифрових платформ сприймається як додаткове навантаження, а не як спосіб підвищення ефективності.

Недостатнє фінансування цифрових проєктів обмежує можливості модернізації державного управління. Брак коштів на оновлення технологій, розвиток навчальних програм і забезпечення кіберзахисту спричиняє значну різницю в рівні цифрової зрілості різних державних установ.

Ефективна цифрова адаптація державних службовців вимагає підвищення рівня цифрової грамотності шляхом упровадження інтегрованих освітніх програм [4, с. 60] і створення національ-

Таблиця 3

Вплив цифрових платформ на ефективність адаптації державних службовців до змінних умов професійної діяльності

Напрямок впливу	Основні зміни, спричинені цифровими платформами	Очікуваний результат
Підвищення професійної компетентності	Доступ до сучасних навчальних програм, адаптивні курси, інтерактивне тестування, сертифікація	Формування необхідних компетенцій відповідно до сучасних вимог державного управління
Гнучкість у професійному розвитку	Дистанційне навчання, автоматизовані кар'єрні траєкторії, електронні атестації	Зменшення адміністративного навантаження, персоналізоване професійне зростання
Оперативність отримання актуальної інформації	Цифрові бази знань, інтеграція з державними реєстрами, автоматичні оновлення нормативних актів	Швидка адаптація до змін у законодавстві та регламентних процедурах
Психологічна адаптація до змін	Онлайн-тренінги з кризового менеджменту, підтримка ментального здоров'я, інструменти аналізу стресостійкості	Підвищення рівня готовності до роботи в умовах високої невизначеності
Оптимізація комунікації	Використання електронного документообігу, інтеграція комунікаційних платформ, відеоконференції	Підвищення ефективності командної роботи, спрощення взаємодії між органами влади

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 57; 5, с. 161].

ної платформи безперервного навчання із сертифікацією. Оновлення нормативно-правової бази має усунути застарілі регламенти, забезпечити уніфіковані технічні вимоги та інтеграцію цифрових платформ у державне управління.

Модернізація технічної інфраструктури передбачає оновлення обладнання, розширення доступу до швидкісного інтернету та впровадження безпечних хмарних сервісів. Посилення кібербезпеки включає багаторівневу аутентифікацію, навчання службовців із цифрової безпеки та створення центру реагування на кіберзагрози.

Мотивація до цифрових змін потребує стимулювання службовців через систему кар'єрного зростання та оцінювання цифрових навичок. Стабільне фінансування цифрової трансформації має включати бюджетну підтримку, міжнародну технічну допомогу та державно-приватне партнерство. Комплексне впровадження цих заходів сприятиме ефективному управлінню та підвищенню готовності державної служби до цифрових викликів.

Висновки. Цифрові платформи є ключовим інструментом адаптації державних службовців, забезпечуючи ефективне навчання, автоматизацію кадрових процесів й оперативну комунікацію. Їх інтеграція сприяє підвищенню ефективності державного управління та взаємодії між органами влади.

Основними проблемами впровадження є низький рівень цифрової грамотності, фрагментарність нормативно-правової бази, застаріла технічна інфраструктура, недоліки у сфері кібербезпеки, опір змінам і недостатнє фінансування. Відсутність єдиних стандартів використання цифрових платформ призводить до неефективного використання ресурсів та уповільнення цифрової трансформації.

Запропоновано підвищення цифрової грамотності через освітні програми, оновлення нормативної бази, модернізацію інфраструктури, посилення кібербезпеки, стимулювання використання цифрових технологій та стабільне фінансування цифрової трансформації. Перспективи подальших досліджень охоплюють оцінювання ефективності цифрових платформ та розроблення стандартів їх інтеграції в державне управління.

Список літератури:

1. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. Вип. 2, № 25. С. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25>
2. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*. 2021. Вип. 4. С. 224–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2021.4.34>
3. Olychenko I., Ditkovska M., Klochko A. Digital Transformation of Public Authorities in Wartime: The Case of Ukraine. *Journal of Information Policy*. 2024. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020>
4. Литвинюк Є. І. Трансформація компетенцій державних службовців у контексті розвитку цифрових інструментів державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 6. С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.8>
5. Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N. Digital skills of civil servants: Assessing readiness for successful interaction in e-society. *Acta Polytechnica Hungarica*. 2023. Vol. 20, No. 3. P. 155–174. URL: <https://surl.lu/bzlicf>
6. Пендальчук Є. В. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у політичній комунікації: вплив цифрових платформ на маніпулювання громадською думкою. *Сучасний науковий журнал*. 2024. Вип. 5, № 3. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-5-9>
7. Єсімов С. С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2024. Вип. 4. С. 352–357. URL: <http://journal-app.uzhmu.edu.ua/article/view/311011/302303>
8. Середа В. В., Єсімов С. С. Класифікація цифрових платформ для надання публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія юридична)*. 2024. Вип. 2. С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2024-2-9>
9. Klochan V., Piliaiev I., Sydorenko T., Khomutenko V., Solomko A., Tkachuk A. Digital platforms as a tool for the transformation of strategic consulting in public administration. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Vol. 13. P. 42–61. DOI: <https://doi.org/10.22059/JITM.2021.80736>
10. Чечель А., Микита А. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185>
11. Petkun S., Kravchenko M., Yaroshovets T. Digital services development in Ukraine. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*. 2023. Vol. 26, No. 1. P. 134–146. DOI: <https://doi.org/10.5782/kjhss.2023.134.146>
12. Pendiura M., Lukashenko A., Lapka O., Kryvenko V., Tykhomyrov D., Savelieva I. Organizational and legal aspects of digitalization of public authorities in Ukraine. *Revista Brasileira de Direito*. 2023. Vol. 19, No. 3. P. 4992. DOI: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/4992>
13. Дія.Освіта: вебсайт. 2025. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2025).
14. Coursera for Government: вебсайт. 2025. URL: <https://www.coursera.org/government> (дата звернення: 25.02.2025).
15. Prometheus: вебсайт. 2025. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 25.02.2025).

16. EdEra: вебсайт. 2025. URL: <https://www.ed-era.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
17. OpenWHO: вебсайт. 2025. URL: <https://openwho.org/> (дата звернення: 25.02.2025).
18. HRMIS: вебсайт. 2025. URL: <https://hrmis.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2025).
19. SAP SuccessFactors: вебсайт. 2025. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html> (дата звернення: 25.02.2025).
20. Workday: вебсайт. 2025. URL: <https://www.workday.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
21. Talentsoft: вебсайт. 2025. URL: <https://www.talentsoft.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
22. Oracle HCM Cloud: вебсайт. 2025. URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/> (дата звернення: 25.02.2025).
23. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ): вебсайт. 2025. URL: <https://se.diia.gov.ua/sev-ovv> (дата звернення: 25.02.2025).
24. Microsoft Teams: вебсайт. 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/group-chat-software> (дата звернення: 25.02.2025).
25. Zoom: вебсайт. 2025. URL: <https://zoom.us/> (дата звернення: 25.02.2025).
26. Google Workspace: вебсайт. 2025. URL: <https://workspace.google.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
27. Cisco Webex: вебсайт. 2025. URL: <https://www.webex.com/> (дата звернення: 25.02.2025).
28. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 25.02.2025).
29. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 25.02.2025).
30. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 5 лип. 1994 р. № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 25.02.2025).
31. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (дата звернення: 25.02.2025).
32. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вер. 2016 р. № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п> (дата звернення: 25.02.2025).
33. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п> (дата звернення: 25.02.2025).
34. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 бер. 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р> (дата звернення: 25.02.2025).

Bachynskiy O.-S.Ja. DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR THE ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE

The article examines the impact of digital platforms on the adaptation of civil servants to changing professional conditions. It is established that the digitalisation of public administration contributes to increasing communication efficiency, automating personnel processes, improving access to training resources and responding quickly to regulatory changes. It has been found that introducing digital technologies allows for personalised professional development, simplifies competence monitoring and reduces the administrative burden on public institutions.

The study aims to analyse the mechanisms of digital adaptation of civil servants and assess the effectiveness of digital platforms in public administration. The methods used are system analysis for a comprehensive study of digital transformation, comparative analysis for comparing digital solutions in the public sector, content analysis of legal acts to assess the regulatory framework, and structural analysis to identify key elements of digital platforms.

The results of the study show that there are significant barriers to the digital transformation of public administration. The main problems have been identified, including insufficient digital literacy, fragmented regulatory frameworks, technical limitations, and low motivation of employees to use digital technologies. It has been proved that unresolved cybersecurity issues, lack of common standards, and lack of funding slow down digital adaptation.

The necessity of updating the regulatory framework, introducing comprehensive training programmes, modernising the technical infrastructure and expanding the electronic document management system is substantiated. Measures are proposed to improve cybersecurity, integrate intelligent technologies into the personnel management system, and create a culture of digital change among civil servants.

Prospects for further research include the development of methods for assessing the effectiveness of digital platforms, analysing the impact of artificial intelligence on the adaptation of civil servants, and improving e-governance mechanisms based on international experience.

Key words: digital transformation, e-governance, professional adaptation, distance learning, automation of management processes, digital competencies.

Васьків С.В.

Національний університет «Одеська політехніка»

ІНТЕГРАЦІЯ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ

У статті проаналізовано сутність і зміст процесу інтеграції електронних комунікацій у систему державного управління, приділено увагу визначенню організаційно-правових механізмів, які забезпечують ефективне функціонування цифрових інструментів на всіх рівнях влади. Автори обґрунтовують необхідність комплексного підходу, що охоплює нормативно-правове регулювання, модернізацію організаційних структур і розвиток технічної інфраструктури. Окреслено ключові напрями вдосконалення правового поля для впровадження електронного урядування, а також висвітлено проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем уніфікації законодавства, відсутністю чітких стандартів захисту персональних даних і потребою у постійному моніторингу світових тенденцій.

Показано значення розвитку спеціалізованих координаційних органів і впровадження між-відомчих механізмів співпраці, що дає змогу уникати дублювання функцій, сприяє прозорості та підзвітності ухвалених рішень. Важлива роль у цьому процесі належить запровадженню інтегрованих електронних платформ, систем електронного документообігу й порталів адміністративних послуг, які підвищують оперативність внутрішньовідомчих процедур і розширюють доступ громадян до державного сервісу. Стаття підкреслює необхідність розбудови цифрової грамотності й відповідних компетентностей державних службовців, адже успішна імплементація інформаційно-комунікаційних технологій залежить від здатності фахівців застосовувати інноваційні підходи в повсякденній роботі.

Особлива увага приділена питанню взаємодії з громадськістю, зокрема інструментам електронної демократії й відкритих даних, що підсилюють громадянський контроль над діяльністю органів влади та сприяють залученню громадян до процесу прийняття рішень. Виокремлено переваги публічно-приватного партнерства як одного з рушіїв інновацій у сфері цифровізації держави. Разом із тим автори звертають увагу на виклики, зумовлені прискореним розвитком інформаційних технологій і глобалізаційними процесами, а також наголошують на потребі узгодження національних підходів із міжнародними стандартами кібербезпеки та захисту персональних даних.

Зроблено висновок, що ефективна інтеграція електронних комунікацій можлива лише за умов організаційної єдності та нормативної стабільності, яка базується на чітких принципах регулювання й регламентованому порядку взаємодії між усіма суб'єктами державного управління. Такий формат дозволяє підвищити легітимність ухвалених рішень, спростити доступ до інформації, стимулювати прозорість державних інституцій і розвивати партнерські відносини з громадянським суспільством. Стаття буде корисною для науковців, фахівців із державного управління, представників органів виконавчої влади, розробників цифрових рішень, а також для широкого кола зацікавлених сторін, які прагнуть вдосконалити механізми функціонування сучасної держави через упровадження інструментів електронного урядування.

Ключові слова: електронні комунікації, державне управління, організаційно-правовий механізм, цифрова трансформація, електронне урядування, нормативно-правове регулювання, публічно-приватне партнерство, кібербезпека, електронна демократія, відкриті дані.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) особливої актуальності набуває питання інтеграції електронних комунікацій у систему державного управління. Переваги цифровізації державних процесів є очевидними:

підвищення рівня прозорості та підзвітності органів влади, оперативність у прийнятті рішень, розширення можливостей громадянського суспільства для участі у формуванні державної політики, ефективніше надання адміністративних послуг тощо. Водночас, незважаючи на активні кроки

в напрямі цифрової трансформації, низка питань залишаються відкритими: недостатня узгодженість нормативно-правового регулювання, відсутність єдиних стандартів безпеки й захисту даних, нерівний доступ до електронних сервісів у різних регіонах, обмежений рівень цифрової компетентності громадян та посадових осіб.

Особливого значення проблема набуває з огляду на зростаючу потребу в модернізації державних інституцій. Створення ефективної системи електронних комунікацій вимагає комплексного підходу, який охоплює правове забезпечення, упровадження надійних технічних рішень, запровадження системи контролю за якістю надання електронних послуг та розроблення заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації державних службовців. Недостатня увага до організаційно-правових механізмів такої інтеграції може призвести до фрагментації зусиль, неефективного використання ресурсів та зниження рівня довіри громадян до електронного врядування. Таким чином, існує об'єктивна потреба у розробленні цілісної концепції інтеграції електронних комунікацій у систему державного управління, яка б передбачала чіткі принципи, критерії оцінювання ефективності та механізми координації між усіма зацікавленими сторонами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі проблематика інтеграції електронних комунікацій у систему державного управління привертає значну увагу дослідників, які аналізують нормативно-правові засади цифрової трансформації, технічні аспекти впровадження електронного урядування та організаційні механізми координації між державними органами. У численних роботах, зокрема дослідженнях Єганова В., Жекала Г., Заяця М., Забейвороти Т., Ільїна О., Ковбасюка Ю., Ліпінської А., Мазура О., Малого І., Орлової Н., Спасібова Д., Семенченка А., Хаустової М. Та Якубовського Я., висвітлюються питання адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних, досліджуються підходи до забезпечення інформаційної відкритості та прозорості державних процесів.

Окремі дослідники наголошують на важливості нормативного регулювання цифрових технологій, розглядаючи розвиток законодавчої бази у сфері електронного врядування, правового статусу електронних документів та електронного підпису. Водночас значна увага приділяється питанням публічно-приватного партнерства як

дієвого інструменту реалізації інноваційних цифрових рішень у державному секторі.

Постановка завдання. Метою статті є визначення та обґрунтування організаційно-правових механізмів інтеграції електронних комунікацій у систему державного управління, а також формування пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання і практичних підходів до ефективного впровадження інструментів електронного урядування.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція електронних комунікацій у систему державного управління спирається на три взаємопов'язані компоненти: нормативно-правове забезпечення, організаційні структури та технологічні рішення. Нормативно-правова база встановлює загальні вимоги до реалізації електронного врядування, включно з питаннями електронної ідентифікації та автентифікації, електронного документообігу, захисту персональних даних і дотримання принципів кібербезпеки. Формування дієвого правового середовища в цій сфері можливе за умови поєднання міжнародних стандартів та національних особливостей, що дозволяє гарантувати законність і захищеність процесів обміну інформацією у публічному секторі.

На даний час важливим правовим підґрунтям для розбудови цифрової інфраструктури та впровадження електронних комунікацій у державному управлінні слугує Закон України «Про електронні комунікації» [1]. Цей нормативно-правовий акт встановлює базові вимоги до діяльності операторів і провайдерів електронних комунікаційних послуг, визначає принципи регулювання ринку та гарантує захист прав споживачів, зокрема громадян і державних установ. Завдяки цьому закону створено умови для розбудови сучасних технологічних рішень у сфері врядування, забезпечено єдині підходи до стандартів якості та безпеки електронного зв'язку, що є критично важливим для належної взаємодії між органами влади та населенням.

Для органів державної влади критично важливим є розвиток організаційних структур і механізмів, які б забезпечували належний рівень координації та взаємодії всіх учасників процесу, включно з державними установами, громадськими організаціями, бізнесом і громадянами. Одним із дієвих підходів може бути створення спеціалізованих координаційних підрозділів або міжвідомчих робочих груп, що відповідають за впровадження та моніторинг програм електронного урядування. Такі структури сприяють узгодженню дій між

різними гілками влади та спрямовують розвиток цифрових сервісів, виходячи з потреб суспільства.

Ефективному використанню електронних комунікацій сприяє також запровадження єдиних принципів електронного документообігу, які визначені Законом України «Про електронні довірчі послуги» [2]. Документ надає правове підґрунтя для використання цифрового підпису, електронної печатки та позначки часу, що дозволяє уніфікувати процес оформлення та обігу офіційних документів. Такі інструменти спрощують комунікацію між різними державними органами, а також сприяють скороченню часу на виконання адміністративних процедур та мінімізації помилок, пов'язаних із ручним опрацюванням інформації.

Технологічна складова інтеграції електронних комунікацій охоплює впровадження єдиних державних електронних платформ, систем електронного документообігу, порталів надання електронних послуг, а також інструментів оперативної взаємодії з громадянами через веб-сайти органів влади та мобільні застосунки. Важливою передумовою успішної реалізації цих рішень є забезпечення їх сумісності та відкритості для підключення сторонніх розробників, що дозволяє швидко масштабувати наявну інфраструктуру та розширювати набір цифрових послуг. При цьому значна увага має бути приділена питанням забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних, оскільки порушення цілісності або конфіденційності інформації здатне підірвати довіру до систем електронних комунікацій.

Важливою складовою розбудови організаційно-правових механізмів є врахування вимог щодо захисту персональних даних, які закріплені у Законі України «Про захист персональних даних» [3]. Цей закон регламентує порядок обробки, зберігання та поширення інформації, яка може ідентифікувати особу. Застосування положень щодо конфіденційності та безпеки даних є визначальним для формування довіри до електронних сервісів і платформ, які використовуються громадянами та бізнесом. Дотримання цих вимог знижує ризики витоку інформації й запобігає зловживанням, що можуть підірвати легітимність електронного врядування.

Запровадження електронних комунікацій безпосередньо впливає на модернізацію процедури надання адміністративних послуг. Створення онлайн-порталів дає змогу спростити бюрократичні процедури та зменшити часові й фінансові витрати на отримання послуг, що позитивно

позначається на рівні довіри громадян до органів влади. Водночас підвищується ефективність державної служби, оскільки посадові особи отримують більш оперативний доступ до необхідних даних і можуть швидко обмінюватися інформацією з колегами з інших установ. Для успішного використання цих інструментів потрібен належний рівень цифрової грамотності державних службовців і регулярне підвищення їхньої кваліфікації.

Одним із ефективних кроків на шляху до впровадження електронних комунікацій є реалізація положень Концепції розвитку електронного урядування в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р [4]. Цим документом передбачено системний підхід до розвитку цифрових послуг, запровадження механізмів електронної ідентифікації, інтеграції державних реєстрів і створення єдиної архітектури державно-громадянських взаємин. Концепція визначає стратегічні цілі та принципи, за якими органи державної влади мають удосконалити внутрішні процеси та взаємодію з громадянським суспільством.

Одним із важливих аспектів інтеграції електронних комунікацій є реалізація принципу прозорості та підзвітності державних органів. Використання відкритих даних, публікація інформації про діяльність установ, а також створення інтерактивних каналів зворотного зв'язку з громадянами дає можливість швидко виявляти проблемні питання та своєчасно реагувати на них. Такий підхід підтримує розвиток громадянського суспільства, сприяє формуванню партисипативних моделей прийняття рішень і загалом підвищує легітимність управлінських процесів.

Суттєвим напрямом інтеграції електронних комунікацій є відкрита взаємодія з громадськістю, яку регламентує Закон України «Про доступ до публічної інформації» [5]. Цей закон дозволяє громадянам оперативно отримувати офіційну інформацію з державних джерел, що стимулює прозорість і підзвітність органів влади. В умовах цифровізації такі принципи реалізуються завдяки онлайн-платформам і відкритим даним, які можна аналізувати, перевіряти та на базі яких можна генерувати нові сервіси. У такий спосіб формується дієвий механізм суспільного контролю та участі у прийнятті рішень.

Організаційно-правові механізми у цій сфері передбачають комплексний підхід і мають спиратися на системне планування та нормативне підґрунтя. Мова йде про формування цілісної архі-

тектури електронного урядування, яка охоплює положення законодавчих і підзаконних актів, визначення чітких процедур і правил обміну даними, стандартизовані протоколи взаємодії, а також критерії оцінювання ефективності запроваджених заходів. Досягненню позитивних результатів сприятиме розроблення єдиних державних стратегій і програм у сфері цифрової трансформації, що передбачають чіткі цілі, строки виконання та відповідальних виконавців.

Згідно з рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), викладеними у програмі «Digital Government Strategies» [6], держави-члени мають рухатися до комплексного підходу в побудові електронного урядування. Це передбачає створення політики, орієнтованої на потреби кінцевих користувачів (громадян і бізнесу), удосконалення управління даними та забезпечення високого рівня безпеки цифрової взаємодії. Згадані рекомендації є важливими орієнтирами для України під час формування національних програм цифрової трансформації та гармонізації вітчизняних підходів зі світовими стандартами.

Важливою передумовою успішної інтеграції електронних комунікацій виступає постійне вдосконалення законодавчого регулювання, зокрема адаптація до змін світових тенденцій та динаміки розвитку цифрових технологій. Враховуючи євроінтеграційний курс України, доцільним є гармонізація національного законодавства з відповідними нормативними актами ЄС, що стосуються електронних довірчих послуг, кібербезпеки, захисту персональних даних і доступу до публічної інформації. Крім того, слід розглядати можливості публічно-приватного партнерства у сфері розроблення та впровадження цифрових сервісів, оскільки залучення бізнес-середовища забезпечить прискорення інновацій і зниження бюджетних витрат.

Додатковим доказом глобальної важливості електронних комунікацій є результати «UN E-Government Survey 2022» [7], де Україна демонструє поступ у розвитку електронних послуг, зокрема завдяки державним ініціативам і реформам у галузі цифрової трансформації. Згідно з дослідженням, країни, які успішно розвивають електронне урядування, здатні швидше реагувати на кризи та підтримувати стабільний рівень надання державних послуг навіть за умов надзвичайних ситуацій. Це підкреслює важливість подальшого розширення е-сервісів і безперервного вдосконалення правових основ їх функціонування.

Успіх інтеграції електронних комунікацій залежить і від наявності фінансових та кадрових ресурсів, без яких ефективна модернізація управлінських процесів неможлива. З цієї причини слід передбачити механізми цільового фінансування відповідних проєктів і запровадження стимулювальних програм для розвитку цифрової інфраструктури. Водночас надзвичайно важливо приділяти увагу навчанню та підвищенню компетенцій працівників публічної сфери, оскільки без готовності людського капіталу до використання інноваційних інструментів всі технологічні рішення залишаться лише потенційно корисними.

Особливу увагу у сфері впровадження електронних комунікацій приділяє цифровій грамотності населення. Міністерство цифрової трансформації України, про що свідчить державна освітня платформа «Дія.Цифрова освіта» [8]. На цій платформі громадяни, зокрема й державні службовці, можуть безкоштовно проходити навчальні курси, спрямовані на підвищення компетентностей з інформаційної безпеки, онлайн-взаємодії та використання цифрових інструментів. Зростання загального рівня обізнаності сприяє більш активному залученню громадськості до користування електронними послугами та зміцненню довіри до держави в цілому.

Таким чином, сформувати дієву систему електронних комунікацій можливо за умов тісної взаємодії всіх суб'єктів, що беруть участь у державному управлінні, врахування міжнародного досвіду та комплексного підходу до нормативно-правових, організаційних і технічних питань. Ефективне поєднання цих чинників дозволяє розкрити весь потенціал цифровізації, зробити процеси управління більш прозорими, підзвітними та орієнтованими на потреби суспільства.

Подальшим важливим аспектом інтеграції електронних комунікацій у процеси державного управління є налагодження ефективних каналів комунікації з громадськістю та впровадження практик електронної демократії. Створення платформ е-консультацій і петицій, а також організація електронних обговорень законопроєктів і нормативних актів стимулюють громадян до активнішої участі в ухваленні державних рішень. Такі майданчики сприяють посиленню довіри до державних органів, оскільки забезпечують прозорий зворотний зв'язок та можливість спільно з владою формувати державну політику, враховуючи реальні потреби населення. У цьому контексті визначальною є роль суспільної комунікації, адже належне інформування громадян про

наявні е-сервіси та процедури користування ними є одним із ключових чинників успішної цифрової трансформації.

Не менш важливою складовою є розвиток електронної взаємодії між різними рівнями управління. Забезпечення автоматизованого обміну даними між центральними, регіональними та місцевими органами влади дозволяє уникнути дублювання функцій і сприяє оперативнішому вирішенню питань на місцях. Особливу увагу варто приділяти технологічним рішенням, які дають змогу оптимізувати внутрішні процеси управління: електронний документообіг, спільні робочі простори, хмарні сервіси для спільного використання даних. Така взаємодія має бути вибудована на основі єдиної державної стратегії цифрового розвитку, що передбачає уніфікацію стандартів і протоколів обміну інформацією, а також спільний підхід до питань фінансування та методичного супроводу.

Особливе місце в організаційно-правових механізмах відводиться питанню захисту цифрових прав і свобод громадян. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні не повинне призводити до порушення права на недоторканність приватного життя та порушення принципу конфіденційності. Ключовим є додержання міжнародних стандартів захисту персональних даних і побудова правової інфраструктури, яка забезпечувала б відповідальність за несанкціонований доступ або розголошення інформації. Водночас держава має здійснювати заходи для стимулювання розвитку вітчизняних технологічних рішень, спрямованих на підвищення рівня кібербезпеки, зокрема через фінансування дослідницьких проєктів і формування партнерств із приватним сектором.

Ефективність організаційно-правових механізмів залежить і від здатності держави оперативно реагувати на виклики, що виникають у процесі цифрової трансформації. Інформаційне середовище швидко змінюється, тому регуляторна політика має бути гнучкою й здатною до своєчасного оновлення. Це передбачає регулярний моніторинг практик застосування законодавчих актів, оцінювання їх впливу на суспільство, проведення консультацій із зацікавленими сторонами та внесення відповідних змін до нормативно-правової бази. На цьому етапі важливо забезпечити злагоджену роботу різних державних інституцій, зокрема Міністерства цифрової трансформації, профільних комітетів парламенту та інших відомств, аби уникнути дублювання чи суперечливих підходів.

Успішна інтеграція електронних комунікацій у систему державного управління вимагає також активної співпраці з міжнародними партнерами. Участь у міжнародних проєктах і програмах, обмін досвідом із країнами ЄС, використання рекомендацій і стандартів провідних світових організацій і платформ (OECD, ООН, ITU) сприяють формуванню виважених підходів до електронного урядування та мінімізації потенційних ризиків. Ці фактори створюють підґрунтя для розроблення вітчизняних інструментів, які враховують найкращі практики цифрового розвитку й пристосовані до реалій національного правового поля.

Залучення приватного сектора до реалізації інноваційних проєктів у галузі е-урядування можливе на засадах публічно-приватного партнерства, механізми якого визначені Законом України «Про публічно-приватне партнерство» [9]. Державні органи отримують нагоду співпрацювати з ІТ-компаніями та інвесторами, спільно розвиваючи технології, необхідні для ефективної роботи в онлайн-середовищі. Така взаємодія зменшує фінансове навантаження на бюджет, уможливорює швидке запровадження нових сервісів і підвищує їхню якість завдяки участі висококваліфікованих фахівців із приватного ринку.

Інтеграція електронних комунікацій у державне управління має відбуватися з урахуванням міжнародного досвіду та рекомендацій, зокрема представлених у «Guidelines on Cybersecurity for E-Government» Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU) [10]. У цьому документі наголошується на важливості системного забезпечення кіберзахисту, починаючи від проєктування цифрових платформ і завершуючи регулярним аудитом безпеки й планами реагування на кіберінциденти. Такий підхід мінімізує ризики несанкціонованого втручання в роботу державних ресурсів та сприяє збереженню довіри користувачів до електронних послуг.

Висновки. Інтеграція електронних комунікацій у систему державного управління є складним та водночас стратегічно важливим процесом, який охоплює модернізацію нормативно-правової бази, впровадження сучасних технологічних рішень, формування відповідних організаційних структур і підвищення рівня цифрової компетентності усіх учасників управлінських відносин. Ефективне використання електронних інструментів не лише прискорює внутрішньовідомчу взаємодію, а й забезпечує вищий рівень прозорості, підзвітності та доступності державних послуг для громадян.

Успішна реалізація цього процесу передбачає комплексне та послідовне вдосконалення

правового регулювання, адаптованого до сучасних викликів і світових стандартів у сфері електронного урядування та кібербезпеки. Не менш важливою залишається координація зусиль між органами центральної та місцевої влади, а також активна співпраця з приватним сектором і громадянським суспільством. Запровадження механізмів електронної демократії та посилення цифрової культури населення сприяють формуванню нової моделі врядування, орієнтованої на оперативне та гнучке реагування на потреби суспільства.

Розбудова єдиної електронної інфраструктури, розвиток електронних сервісів і порталів

надання адміністративних послуг, запровадження публічно-приватного партнерства й удосконалення механізмів взаємодії між різними гілками влади – усе це є ключовими кроками на шляху до перетворення державного управління на відкриту й ефективну систему, що максимально використовує потенціал цифровізації. Постійний моніторинг результатів, оцінювання ефективності впроваджених заходів і своєчасне внесення коректив забезпечать успішне виконання цього завдання та зміцнять позиції держави в умовах глобальної конкуренції й стрімкого розвитку інформаційних технологій.

Список літератури:

1. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-IX> (дата звернення: 26.02.2025).
2. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 26.02.2025).
3. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 26.02.2025).
4. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р> (дата звернення: 26.02.2025).
5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 26.02.2025).
6. OECD. Digital Government Strategies. 2014. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government> (дата звернення: 26.02.2025).
7. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York, 2022. URL: <https://surl.li/rtqmv> (дата звернення: 26.02.2025).
8. Дія.Цифрова освіта : офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://osvita.dia.gov.ua> (дата звернення: 26.02.2025).
9. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 26.02.2025).
10. International Telecommunication Union (ITU). Guidelines on Cybersecurity for E-Government. Geneva, 2018. URL: <https://www.itu.int/itu-d/sites/security/> (дата звернення: 26.02.2025).

Vaskiv S.V. INTEGRATION OF ELECTRONIC COMMUNICATIONS INTO THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION: ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS

The article analyzes the essence and content of the process of integrating electronic communications into the public administration system, paying attention to the definition of organizational and legal mechanisms that ensure the effective functioning of digital tools at all levels of government. The authors justify the need for a comprehensive approach that includes regulatory and legal regulation, modernization of organizational structures and development of technical infrastructure. The key areas of improving the legal field for the implementation of e-government are outlined, and the problematic aspects associated with the insufficient level of unification of legislation, the lack of clear standards for the protection of personal data and the need for constant monitoring of global trends are highlighted. The importance of developing specialized coordination bodies and implementing interdepartmental cooperation mechanisms is shown, which allows avoiding duplication of functions, promotes transparency and accountability of decisions made. An important role in this process belongs to the introduction of integrated electronic platforms, electronic document management systems and administrative services portals, which increase the efficiency of internal departmental procedures and expand citizens' access to public services. The article emphasizes the need to develop digital literacy and relevant competencies of civil servants, since the successful implementation of information and communication technologies depends on the ability of specialists to apply innovative approaches in their daily work.

Particular attention is paid to the issue of interaction with the public, in particular to the tools of e-democracy and open data, which strengthen civil control over the activities of government bodies and contribute to the

involvement of citizens in the decision-making process. The advantages of public-private partnership as one of the drivers of innovation in the field of state digitalization are highlighted. At the same time, the authors draw attention to the challenges caused by the accelerated development of information technologies and globalization processes, and also emphasize the need to harmonize national approaches with international standards of cybersecurity and personal data protection.

It is concluded that effective integration of electronic communications is possible only under conditions of organizational unity and regulatory stability, which is based on clear principles of regulation and a regulated procedure for interaction between all subjects of public administration. Such a format allows to increase the legitimacy of decisions made, simplify access to information, stimulate the transparency of state institutions and develop partnerships with civil society. The article will be useful for scientists, public administration specialists, representatives of executive authorities, developers of digital solutions, as well as for a wide range of stakeholders who seek to improve the mechanisms of functioning of the modern state through the implementation of e-government tools.

Key words: *electronic communications, public administration, organizational and legal mechanism, digital transformation, e-government, regulatory and legal regulation, public-private partnership, cybersecurity, e-democracy, open data.*

Hasiuk I.L.

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

INITIATIVE PROJECTS AND CROSS-SECTORAL COOPERATION AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF SOCIETY

The article discusses the importance of initiative projects and cross-sectoral cooperation as the main mechanisms that contribute to the sustainable development of society. As modern socio-economic challenges require integrated approaches and mobilisation of resources from different areas, initiative projects are becoming an important tool for solving global and local problems. A key feature of such projects is their focus on the specific needs of citizens and their ability to bring about real change at the local community or even global level. Cross-sectoral cooperation is the basis for the successful implementation of initiative projects. It involves cooperation between government agencies, private companies, NGOs, and academic institutions. Each of these sectors has its own resources, knowledge and capabilities that need to be integrated to achieve common goals. The state can provide the regulatory framework and funding, the private sector can provide technological solutions and innovations, and NGOs can provide effective communication with the population and direct support on the ground.

The article also analyses specific examples of successful initiatives that have been implemented through effective cross-sectoral cooperation. One of these examples is projects related to the development of sustainable urban transport, where coordination between different sectors has reduced environmental pollution, improved transport infrastructure, and improved the quality of life of city residents. The authors of the article emphasise the benefits of cross-sectoral cooperation, such as increased efficiency in project implementation, the introduction of innovative solutions, and the ability to achieve sustainable results that have a long-term impact on society. The article demonstrates that only through close cooperation between all sectors can real changes be achieved that meet the requirements of the times and contribute to sustainable development.

In general, the article provides theoretical and practical recommendations for the development of initiative projects, contributing to a better understanding of the importance of cross-sectoral cooperation for achieving social and economic progress.

Key words: *initiative project, implementation, intersectoral cooperation, society, sustainable development.*

Formulation of the problem. The current socio-economic conditions, characterised by rapid changes in the global environment, require society to find new approaches to solve complex problems. Many of these problems are complex and multifaceted, requiring a comprehensive approach to solving them. In this context, initiative projects focused on the specific needs of communities are becoming an important tool for overcoming various challenges, such as social inequality, environmental disasters, the economic crisis, climate change, and others. However, the effectiveness of such projects largely depends on the ability to mobilize resources and combine the efforts of different sectors of society – public, private, civil society and academia. Cross-sectoral collaboration, which is a key element for successful initiative projects, is still underdeveloped in many countries, resulting in inefficient use of resources, wasted time and untapped opportunities. Insufficient coordination between sectors, dif-

ferent interests and approaches, and the lack of clear mechanisms for cooperation can hinder the implementation of important social projects. As a result, social innovations do not always find their place in real life, and the promotion of sustainable development of society lags behind the required pace.

Thus, there is a need for an in-depth analysis of the role of intersectoral cooperation in the successful development of initiative projects, identification of factors that facilitate or hinder this process, and development of recommendations for improving mechanisms of cooperation between different sectors of society. The real challenge is how to organize such interaction in such a way that it becomes the basis for achieving sustainable and real changes that meet modern development requirements and improve the quality of life of communities.

Analysis of recent achievements and publications. There are a lot of scientific works [1–14], which

are devoted to individual issues of the topic under consideration. At the same time, at the moment, there is no comprehensive study aimed at solving the issue of forming a risk management system to improve the quality of implementation of initiative projects. Therefore, **the purpose of the article** is to study the role of initiative projects and intersectoral cooperation as the main factors contributing to the successful development of society. In particular, the goal is to analyze the importance of cooperation between the public, private, civil society and academic sectors for the implementation of socially significant projects aimed at solving the pressing problems of the modern world.

Presentation of the main material. Initiative projects are initiatives that arise in response to the needs of society, aimed at solving social, economic or environmental problems. They can be both large and small, but must have a clear goal and implementation strategy. The main characteristic of such projects is their ability to mobilise resources, engage different groups of people and create new solutions to existing problems [3].

An example of an initiative project could be the creation of educational programmes for disadvantaged groups, the development of new technologies for water purification, or the creation of green spaces in urban areas. It is important that the successful implementation of such projects requires the active participation of all sectors: government, business, and NGOs.

Cross-sectoral collaboration is the cooperation between government agencies, private companies, non-governmental organisations and academic institutions aimed at achieving common goals. It involves the exchange of knowledge, resources and expertise to effectively address problems that cannot be solved within a single sector [8].

Cross-sectoral cooperation allows for the use of the strengths of each sector. The state often has the necessary regulatory mechanisms and resources to support initiatives, the private sector can provide innovative technologies and funding, and civil society organisations provide direct engagement and understanding of local needs.

An example of successful cross-sectoral collaboration

One of the most prominent examples of successful cross-sectoral collaboration is sustainable urban transport initiatives. Such projects usually involve local authorities (who develop strategies and regulatory frameworks), private companies (who supply vehicles and infrastructure), and NGOs (who educate citizens and ensure that residents participate in project development). Such cooperation helps to solve

the problem of congestion, reduce environmental pollution and improve the quality of life in cities.

Cross-sectoral cooperation is a key factor for the successful implementation of initiative projects, as it allows for the pooling of resources, expertise and interests of different participants, which in turn significantly increases the effectiveness and sustainability of projects. Below are the main benefits of cross-sectoral cooperation [12].

1. Synergy of resources and capabilities

Each sector – public, private, civil society and academic – has its own unique resources, capabilities and expertise. Cross-sectoral collaboration allows these resources to be combined to achieve a common goal. For example:

- the state can provide the regulatory framework, as well as funding or subsidies for the project:
- the private sector brings innovative technology, investment, and management expertise:
- civil society organisations provide links to local communities, help organise volunteer initiatives and increase public participation:
- academic institutions can contribute research and analytical data that will help to better understand problems and find optimal solutions.

This synergy allows for more comprehensive and effective solutions than if each sector works separately.

2. Innovation and creativity

Cross-sectoral cooperation fosters innovation, as different actors with different perspectives and approaches are able to create new ideas and solutions. For example, cooperation between academic institutions and private companies can lead to the development of new technologies that will significantly improve project efficiency. Such innovative approaches can be the basis for solving complex social or environmental problems.

3. Expanding funding opportunities

Successful cross-sectoral collaboration allows for a variety of funding sources. The government can provide government grants or subsidies, private companies can invest, and NGOs can raise charitable funds or mobilise volunteer resources. This approach reduces financial risks and ensures the project's long-term sustainability.

4. Increase the efficiency of project implementation

When different sectors come together to implement a project, it allows for faster and better results. Each sector complements the other and provides solutions to specific problems. For example, government agencies can help with permits and coordination with other agencies, businesses can provide technological

support, and NGOs can organise local support and activate the population.

5. Sustainability and long-term results

Projects implemented through cross-sectoral cooperation usually have a more sustainable impact. This is because each of the participants is interested in the long-term success of the project, and they work to create solutions that meet the needs and requirements of all parties. Cross-sectoral collaboration helps to ensure the sustainability of projects, avoiding losses or failures due to short-term approaches.

6. Engaging a wider range of stakeholders

Cross-sectoral cooperation helps to involve different stakeholders in the project. The state provides political and legal support, business provides technology and investment, and NGOs provide public support. This creates a sense of collective responsibility for the success of the project and allows for a wider range of participants, which increases the chances of success.

7. Improved communication and transparency

Cross-sectoral cooperation provides greater transparency in decision-making and project implementation. Involvement of different stakeholders promotes better communication between them, which helps to avoid conflicts of interest, ensure open discussion of important issues, and respond to changes or problems in a timely manner. This increases trust among participants and the public, which is an important aspect for the successful implementation of projects.

8. Improving social impact and increasing social responsibility

Cross-sectoral cooperation allows for the implementation of projects that have a significant social impact. Such initiatives often contribute to the development of local communities, improvement of living conditions, social integration of different groups of people, and ensuring equal opportunities for all. At the same time, each participant not only realizes their interests but also contributes to the achievement of more significant social goals.

9. Adaptability and flexibility of projects

Cooperation between different sectors allows projects to be more flexible and able to adapt to changing conditions. Since each sector has its own specifics and approaches to solving problems, mixing these approaches allows us to find solutions that best meet current conditions and time requirements.

Cross-sectoral cooperation is an important and indispensable element for the successful implementation of initiative projects. It allows to use the advantages of each sector, ensures innovation, increases the efficiency of project implementation, promotes

sustainable development, and creates conditions for achieving long-term results. An important advantage of such cooperation is also the increased transparency and communication between participants, which reduces the risk of conflict and improves mutual understanding [9].

One of the biggest advantages of cross-sectoral collaboration is that it ensures that initiative projects are highly adaptable and flexible. In today's fast-paced world, the ability of projects to respond quickly to new challenges and adapt to changing conditions is critical. Cross-sectoral cooperation allows for this flexibility by bringing together different approaches, resources, and expertise from different sectors.

Each sector has its own characteristics, constraints and opportunities:

public authorities can adapt quickly to policy changes, but are often constrained by bureaucratic procedures and regulatory frameworks;

private companies are able to rapidly introduce innovative solutions and technologies, but their solutions are often aimed at achieving commercial benefits, which may not always be in line with social goals;

NGOs work directly with the population, can quickly identify local needs and adjust their actions depending on changes on the ground;

academic institutions are able to generate new knowledge and develop scientific approaches, but often have less capacity to respond quickly to real problems that arise in practice.

Cross-sectoral collaboration allows for the combination of these different capacities and approaches, allowing projects to be more adaptive to changes in the external environment. For example, if unforeseen problems arise during the project implementation (e.g., changes in the economic situation, new environmental requirements, or even social crises), each of the participants can make adjustments and adapt the strategy to ensure the effective implementation of the initiative.

It is also important to note that a project's ability to adapt increases when a feedback system is created between participants in the process of cooperation. Since each sector has different approaches and strategies, constant discussion of problems and the search for new solutions allows the project to change course as needed, which significantly reduces the risk of failure.

In addition, this flexibility allows projects to respond quickly to new opportunities. For example, with the advent of new technologies or changes in legislation, projects implemented under the cross-sec-

toral model can implement these changes in their activities faster than projects operating within a single sector. This allows the project to remain relevant at all stages of its implementation.

Thus, the flexibility and adaptability of cross-sectoral projects are important advantages, as they allow maintaining project effectiveness even in complex and changing environments, responding quickly to new challenges, and integrating innovative solutions that ensure the success of initiatives in the long term.

Conclusions. An analysis of initiative projects and cross-sectoral cooperation shows that these two elements are key to ensuring sustainable development of society and effectively addressing social, economic and environmental issues. Initiative projects focused on the specific needs of communities can influence changes in society, creating new opportunities for improving the quality of life, infrastructure development, and equality. However, in order to achieve maximum results from such projects, it is not only the idea that is important, but also the ability to establish effective interaction between all participants – government agencies, private companies, NGOs, and academic institutions. Cross-sectoral interaction, which ensures synergy between different sectors of society, is a prerequisite for the successful implementation of initiative projects. Cooperation between the state, business and NGOs allows mobilising significant resources, innovative solutions and practical experience to effectively address social and environ-

mental issues. However, cross-sectoral cooperation does not always work properly. Problems such as insufficient coordination between participants, conflicting interests, and the lack of clear mechanisms for cooperation can lead to inefficient use of resources and delayed project implementation.

Identifying and removing barriers to cross-sectoral cooperation is an important step towards effectively using the potential of each sector. One of the key aspects is to develop mechanisms that would ensure transparency, clarity and coherence between all participants. This includes establishing platforms for sharing knowledge and resources, setting common goals, and ensuring proper communication. The role of innovation and technological solutions is also important, as they can significantly increase the efficiency of initiative projects. Technology, particularly in the areas of sustainability, resource management, ecology, and social innovation, can significantly improve project implementation.

Therefore, the successful implementation of initiative projects depends on the ability to create effective cross-sectoral cooperation, which in turn will contribute to the sustainable development of society, improving its economic situation, social justice and environmental sustainability. Determining a strategy for interaction and overcoming existing barriers is an important step in creating a favourable environment for innovation and solving current problems at all levels.

Bibliography:

1. Besner C., Hobbs B. An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*. 2012. Vol. 43.5. P. 24–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21292>
2. Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A. Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*. 2006. Vol. 37.5. P. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280603700505>
3. Kerzner H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons, 2017.
4. King Crystal. How To Manage Marketing Projects Effectively? Ranktracker : веб-сайт. URL: <https://www.ranktracker.com/blog/how-to-manage-marketing-projects-effectively/> (дата звернення: 17.05.2024).
5. Müller R., Turner R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*. 2007. Vol. 25.4. P. 298–309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
6. Project Management Institute : веб-сайт URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 17.05.2024).
7. Shenhar A.J., Dvir D. Toward a typological theory of project management. *Research policy*. 1996. Vol. 25.4. P. 607–632. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
8. Shenhar A.J. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management science*. 2001. Vol. 47.3. P. 394–414. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
9. Turner J. Rodney *The Handbook of Project-Based Management. Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*. McGraw-Hill Companies, London, 1999.
10. What Is Marketing Project Management? Definitions, Phases, Steps, & How To Organize Your Projects. CoSchedule : веб-сайт. URL: <https://surl.li/oecktм> (дата звернення: 17.05.2024).
11. Wheelwright S.C., Clark K.B. *Creating project plans to focus product development*. Harvard Business School Pub., 1992.

12. Wysocki R.K. Effective project management: traditional, agile, extreme. John Wiley & Sons, 2011.

13. Голіцин А.М. Управління маркетинговими проектами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. Інституціоналізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України : колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с., С. 365–381.

14. Шевченко Н.В., Давиденко, М.В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки, 2017. Вип. 47. С. 41–47.

Гасюк І.Л. ІНІЦІАТИВНІ ПРОЄКТИ І МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

У статті розглядається важливість ініціативних проєктів та міжсекторної взаємодії як основних механізмів, що сприяють сталому розвитку суспільства. Оскільки сучасні соціально-економічні виклики потребують комплексних підходів та мобілізації ресурсів з різних сфер, ініціативні проєкти стають важливим інструментом для вирішення глобальних та локальних проблем. Ключовою особливістю таких проєктів є їхня орієнтація на конкретні потреби громадян і здатність забезпечити реальні зміни на рівні місцевих громад або навіть на глобальному рівні. Міжсекторна взаємодія є основою для успішної реалізації ініціативних проєктів. Вона передбачає співпрацю між державними органами, приватними компаніями, громадськими організаціями та академічними установами. Кожен з цих секторів має свої ресурси, знання та можливості, які необхідно інтегрувати для досягнення спільних цілей. Держава здатна забезпечити нормативно-правову базу та фінансування, приватний сектор – технологічні рішення та інновації, а громадські організації – ефективну комунікацію з населенням та надання безпосередньої підтримки на місцях.

У статті також аналізуються конкретні приклади успішних ініціатив, що були реалізовані завдяки ефективній міжсекторній співпраці. Один із таких прикладів – проєкти, пов'язані з розвитком сталого міського транспорту, де завдяки координації між різними секторами вдалося знизити забруднення навколишнього середовища, поліпшити транспортну інфраструктуру та підвищити рівень життя мешканців міст. Автори статті підкреслюють переваги міжсекторної взаємодії, такі як підвищення ефективності реалізації проєктів, впровадження інноваційних рішень, здатність досягати сталих результатів, що мають довгостроковий вплив на суспільство. Стаття демонструє, що тільки через тісну співпрацю між усіма секторами можна досягти реальних змін, що відповідають вимогам часу і сприяють сталому розвитку.

Загалом, стаття надає теоретичні та практичні рекомендації для розвитку ініціативних проєктів, сприяючи кращому розумінню важливості міжсекторної взаємодії для досягнення соціального та економічного прогресу.

Ключові слова: ініціативний проєкт, реалізація, міжсекторна взаємодія, суспільство, сталий розвиток.

Горник В.Г.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Євмешкіна О.Л.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Сімак С.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ВПЛИВ ОПОДАТКУВАННЯ НА РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНИХ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ

У статті розкрито вплив оподаткування на розвитку транспортних регіональних систем в Україні. Здійснено класифікацію транспортних систем у регіонах шляхом виокремлення на основі видів економічної діяльності. Зокрема, в індустріально розвинених областях, де зосереджені великі підприємства, переважають вантажні перевезення залізницею та автомобільним транспортом. В сільських районах, де основним видом діяльності є сільське господарство, важливу роль відіграє автомобільний транспорт, який забезпечує перевезення продукції на ринки. У прибережних зонах важливими стають морські перевезення, які забезпечують зв'язок з іншими країнами та регіонами. Виділено фактори розвитку транспортної інфраструктури в Україні. Розглянуто складові транспортної системи України, виділено суб'єкти та об'єкти її оподаткування. Проаналізовано стан реформування податкової системи та визначено пріоритети щодо її удосконалення: стратегічний підхід (розробити комплексну стратегію реформування податкової системи); адаптація до міжнародних стандартів; стимулювання інвестицій; покращення адміністрування. Виділено низку позитивних змін, вжитих парламентом в умовах воєнного стану: зменшення податкового навантаження (скасування пені та штрафів за невиконання податкових зобов'язань на час воєнного стану); скасування ввізних мит і акцизів; гнучкість у реагуванні на кризу (швидка реакція законодавців на виклики війни демонструє готовність адаптуватися до нових умов і підтримувати економіку країни). Виокремлено ризики у здійсненні оподаткування: нерівність у зобов'язаннях сплати податків; постійні зміни в податковій політиці. Визначено ключові аспекти впливу оподаткування на розвиток транспортних регіональних систем в Україні: інвестиції в інфраструктуру; фінансування проектів; стимулювання екологічно чистого транспорту; регулювання тарифів; розвиток регіонів; соціально-економічний розвиток.

Ключові слова: податкова система, податковий кодекс, реформування податкової системи, єдина транспортна система, регіональний розвиток, державні податки, місцеві податки.

Постановка проблеми. Податкова політика є одним із напрямів державного управління транспортною системою України в тому числі й на регіональному рівні. Вона є ключовим елементом публічного управління, що має стратегічне значення для соціально-економічного розвитку країни, адже податки є основним джерелом фінансування державних витрат, які, в свою чергу, сприяють забезпеченню соціальних потреб громадян, розвитку інфраструктури та підтримці економічного зростання. Податкова система забезпечує ресурси для виконання державних функцій, що безпосередньо впливає на якість життя громадян. Вона є важливим елементом регулювання соці-

ально-економічного розвитку країни, оскільки за допомогою податків держава може стимулювати або стримувати певні економічні процеси, впливати на інвестиційний клімат, підтримувати пріоритетні галузі та здійснювати структурні зміни в економіці.

У Національній транспортній стратегії на період до 2030 року вказано, що внаслідок бойових дій на території України зруйновано важливі інфраструктурні об'єкти, повітряний простір України закритий для польотів цивільної авіації. Загальна сума збитків, завданих транспортному сектору, станом на 31 грудня 2023 р. оцінювалася в 30,5 млрд. євро, тоді як потреби в реконструкції

і негайному відновленні оцінені в 66,8 млрд. євро. Найбільших обсягів потребує відновлення автомобільних доріг державного значення (29 відсотків), залізнична інфраструктура, рухомий склад, обладнання та інші активи (24 відсотків), а також автомобільні дороги місцевого значення (16 відсотків) [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням наукового аналізу стану та проблем державної податкової політики присвячено праці А. Єфремова, О. Желай (адаптація зарубіжного досвіду), Т. Голобородька, Д. Дремова (суб'єкти публічного адміністрування у сфері оподаткування), О. Музика-Стефанчук, Н. Пришва (належне управління у сфері оподаткування та бюджетно-податковій сфері) та інші.

Постановка завдання. Питання впливу оподаткування на розвиток транспортних регіональних систем в Україні залишаються поза увагою науковців. Мета статті – визначити вплив оподаткування на розвиток транспортних регіональних систем в Україні.

Виклад основного матеріалу. У різних регіонах країни можна спостерігати різні моделі транспортного забезпечення. Наприклад, в індустріально розвинених областях, де зосереджені великі підприємства, переважають вантажні перевезення залізницею та автомобільним транспортом. Це пов'язано з необхідністю доставляти сировину до виробництв та готову продукцію до споживачів. У той же час, в сільських районах, де основним видом діяльності є сільське господарство, важливу роль відіграє автомобільний транспорт, який забезпечує перевезення продукції на ринки. У таких регіонах часто спостерігається недостатня розвиненість залізничної інфраструктури. У прибережних зонах важливими стають морські перевезення, які забезпечують зв'язок з іншими країнами та регіонами. Таким чином, розвиток транспортної інфраструктури в Україні залежить від багатьох факторів, включаючи економічні, соціальні та географічні умови. Для оптимізації транспортної системи необхідно враховувати ці аспекти і розробляти стратегії, які сприятимуть збалансованому розвитку всіх видів транспорту в різних регіонах [3]. Відповідно до Закону України «Про транспорт» система транспорту включає в себе:

– транспорт загального користування, в тому числі морський, річковий, залізничний, авіаційний, автомобільний, а також електротранспорт міського типу, завданням якого є створення зв'язку між різними економічними галузями, регіонами, виробництвом та кінцевими споживачами;

– залізничний транспорт промислового типу, що здебільшого обслуговує різні процеси виробництва на підприємствах;

– транспорт відомчого типу;

– трубопровідний транспорт;

– шляхи сполучення загального користування.

Єдину транспортну систему України відповідно до Закону України «Про транспорт» становлять:

– транспорт загального користування (залізничний, морський, річковий, автомобільний і авіаційний, а також міський електротранспорт, у тому числі метрополітен);

– промисловий залізничний транспорт;

– відомчий транспорт;

– трубопровідний транспорт;

– шляхи сполучення загального користування [7].

Єдина транспортна система повинна відповідати вимогам суспільного виробництва та національної безпеки, мати розгалужену інфраструктуру для надання всього комплексу транспортних послуг, у тому числі для складування і технологічної підготовки вантажів до транспортування, забезпечувати зовнішньоекономічні зв'язки України.

Транспортна система України, незважаючи на виклики, пов'язані з тимчасово окупованими територіями, залишається важливою складовою економіки та соціального життя країни. Вона включає різноманітні види транспорту, які забезпечують як вантажні, так і пасажирські перевезення.

Залізнична мережа України є однією з найбільших в Європі, з експлуатаційною довжиною колій близько 19 759,8 км. Залізниця відіграє ключову роль у вантажних перевезеннях, забезпечуючи ефективний і економічний спосіб транспортування сировини та готової продукції. Однак, частина цієї мережі може бути недоступною через військові дії.

Розвинена мережа автомобільних доріг загального користування складає 166,3 тис. км, з яких 47,7 тис. км – дороги державного значення. Автомобільний транспорт є основним способом перевезення пасажирів і вантажів у країні, а також забезпечує зв'язок між містами та селищами.

Україна має 18 морських портів, з яких на даний момент функціонують лише шість. Це обмежує можливості для міжнародної торгівлі через морські шляхи. Річкові термінали також сприяють перевезенню вантажів внутрішніми водними шляхами, але їхня ефективність залежить від стану річок та інфраструктури.

Авіаційна інфраструктура включає 18 аеропортів, з яких 14 мають міжнародний статус. Діючі

двосторонні угоди про авіаційне сполучення з 64 країнами забезпечують міжнародні авіаперевезення, що важливо для туристичної галузі та бізнесу.

Мережа маршрутів пасажирського транспорту налічує понад 3,8 тис. міжобласних автобусних маршрутів. Це дозволяє забезпечити мобільність населення та доступ до різних регіонів країни.

Загалом в Україні функціонує 199 пунктів пропуску через державний кордон, що включає різні види сполучення: повітряне, морське, річкове, залізничне та автомобільне. Це створює умови для міжнародної торгівлі та подорожей.

Транспортна система України має значний потенціал для розвитку і модернізації. Незважаючи на труднощі, пов'язані з окупацією частини територій та військовими діями, країна продовжує працювати над покращенням своєї транспортної інфраструктури для задоволення потреб населення та бізнесу [6].

Відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема у транспортній системі України, регулюються податковим кодексом України. Зокрема, визначено перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [5]. В Україні відповідно до законодавства встановлено загальнодержавні та місцеві податки та збори. До загальнодержавних податків належать: податок на прибуток підприємств; податок на доходи фізичних осіб; податок на додану вартість; акцизний податок; екологічний податок; рентна плата та мито. Систему місцевих податків становлять: податок на майно; єдиний податок. До місцевих зборів належать: збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір [5]. Звичайно, всі перераховані види податків діють і в регіонах України. З оподаткуванням транспортної системи України пов'язаний транспортний податок як різновид місцевого податку на майно, тобто обов'язковий, безумовний платіж до відповідного бюджету, що встановлюється в межах граничних розмірів ставок, визначених Податковим кодексом України, рішеннями сільських, селищних і міських рад у межах їх повноважень та справляється з платників податку відповідно до Податкового кодексу України. Платниками транспортного податку є фізичні та юридичні особи, в тому числі нере-

зиденти, які мають зареєстровані в Україні згідно з чинним законодавством власні легкові автомобілі, що є об'єктами оподаткування [5].

В Україні після проголошення незалежності розпочалася податкова реформа, яка стала важливим етапом у формуванні економічної системи регіонів країни. Прийняття Закону України «Про систему оподаткування» стало першим кроком до створення власної податкової системи, хоча цей закон значною мірою базувався на радянських нормах. Протягом 1991–1994 років прийнято перший законодавчий акт, який заклав основи податкової системи. За цей період було переглянуто перелік податків і зборів, а також механізми їх стягнення. Даний період характеризувався нестабільністю та частими змінами в податковому законодавстві. У 1992 році були запропоновані три концепції розвитку податкової системи, які відрізнялися за своїми підходами та принципами. Дві з цих концепцій були реалізовані, що свідчить про відсутність єдиного стратегічного бачення розвитку податкової політики.

Часті зміни в законодавстві призвели до невизначеності для підприємців і інвесторів, що ускладнювало планування бізнесу та інвестицій. Це стало серйозною перешкодою для економічного зростання. Податкова реформа в Україні на початкових етапах характеризувалася хаотичними змінами та відсутністю єдиної стратегії. Це призвело до необхідності подальшого вдосконалення податкової системи, щоб забезпечити її стабільність, прозорість і ефективність. У майбутньому важливо було б розробити чітку довгострокову стратегію, яка б враховувала потреби економіки та суспільства, а також сприяла б розвитку підприємництва і залученню інвестицій [1].

Складність і важливість податкової реформи в Україні особливо виявляється в умовах війни та економічної нестабільності. Дійсно, метою держави має бути не лише збільшення доходів через податки, але й створення сприятливих умов для бізнесу та інвесторів шляхом зниження податкового навантаження. Тому, актуальними на даний час є такі основні аспекти для врахування в рамках здійснення податкової реформи. Перш за все, зниження податкового навантаження, оскільки зменшення податків для бізнесу може стимулювати інвестиції, створення нових робочих місць і загальне економічне зростання. Важливо знайти баланс між необхідними доходами бюджету і стимулюванням економічної активності. Важливим кроком є збереження бази оподаткування. Як зазначає МВФ, зрушення бази оподаткування може призвести до серйозних проблем у фінансальній

політиці. Важливо забезпечити стабільність податкової системи та уникати частих змін у законодавстві, щоб не створювати додаткові ризики для бізнесу. Необхідним є проведення фіскальної реформи. Напрацювання ефективної фіскальної політики є критично важливим. Це може включати оптимізацію витрат бюджету, боротьбу з корупцією та забезпечення прозорості у використанні бюджетних коштів. Для успішного здійснення процесу оподаткування, в тому числі й регіональних транспортних систем важливим є вивчення досвіду країн, які проходили через подібні кризи, а також пошук шляхів його адаптації в Україні. Наприклад, відновлення Європи після Другої світової війни показує, що навіть у складних умовах можливо знаходити ефективні рішення для стимулювання економіки. Як зазначив Артур Лаффер, зміни в податковій політиці можуть вплинути на обсяги і терміни надходження доходів до бюджету. Це важливо враховувати при плануванні бюджетних витрат і інвестицій [10].

Розвиток регіональних транспортних систем залежить від успішності реформування податкової системи України. Зокрема, дослідження, які проводили вчені Лисяк Л. В., Гуменюк М. О., Філімонова Д. А. розкривають, що результатом реформування має стати покращення інвестиційного клімату країни та стимулювання інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання. Для цього потрібно вирішити такі завдання як: підвищення прозорості сплати податків, запровадження спрощених процедур адміністрування податків для платників; формування податкової культури у суб'єктів господарювання; забезпечення надійної системи податкового контролю, яка не буде обтяжувати платників податків, але й обумовлюватиме відповідальність за вчинення податкового правопорушення [2].

Незважаючи на те, що податкова система України має певні елементи, схожі на системи розвинутих європейських країн, вона все ще стикається з серйозними викликами. Існуюча система має переважно фіскальний характер. Це означає, що основна увага приділяється збору податків для наповнення бюджету, а не стимулюванню економічної активності або створенню сприятливого середовища для бізнесу. Це може призводити до того, що підприємства відчують значний тягар податкових зобов'язань, що, в свою чергу, знижує їхню конкурентоспроможність.

Хоча в Україні розробляються зміни до податкового законодавства з урахуванням міжнародних норм, фактична реалізація цих змін часто залишається на рівні декларацій. Це може бути пов'язано

з відсутністю політичної волі, недостатньою координацією між різними гілками влади або ж з корупційними ризиками.

Податкова система повинна створювати умови для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій. В Україні ж часто спостерігається нестабільність податкового законодавства, а також високий рівень бюрократії, що відлякує потенційних інвесторів.

Ефективність податкової системи також залежить від її адміністрування. В Україні існують проблеми з прозорістю і справедливістю в оподаткуванні, а також з високими витратами на адміністрування податків.

Виходячи з окреслених проблем системи оподаткування в Україні можна запропонувати напрями удосконалення даної системи:

1. Стратегічний підхід: Необхідно розробити комплексну стратегію реформування податкової системи, яка буде спрямована не лише на збільшення доходів бюджету, а й на стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

2. Адаптація до міжнародних стандартів: Продовжувати працювати над гармонізацією податкового законодавства з нормами ОЕСР та іншими міжнародними стандартами, щоб забезпечити більш прозору та ефективну систему оподаткування.

3. Стимулювання інвестицій: Впровадження податкових пільг і стимулів для інвесторів може допомогти залучити капітал і підтримати розвиток нових підприємств.

4. Покращення адміністрування: Впровадження сучасних технологій в адмініструванні податків може підвищити ефективність збору податків і зменшити корупційні ризики [2].

За даними Держказначейства, в 2021 році зібрано ЄСВ на суму 349 млрд грн, що на 18,6% більше, ніж у 2020 році. У 2021 році, за даними Пенсійного фонду України (далі – ПФУ), доходи фонду становили 512 млрд грн. 177 млрд грн з них – це підтримка держбюджету. При цьому борг ПФУ перед Держказначейством у минулому році становив понад 70 млрд грн.²⁹ На сьогодні Україна стягує із зарплат 22% ЄСВ, 18% Податок на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО) 1,5% військовий збір, що разом становить 41,5% [2].

В умовах воєнного стану парламент вживав низку заходів для підтримки бізнесу, що зазнає значних труднощів. Є декілька ключових позитивних змін, які можна виділити:

- зменшення податкового навантаження: скасування пені та штрафів за невиконання подат-

кових зобов'язань на час воєнного стану стало важливим кроком для підтримки підприємців, які опинилися в складній фінансовій ситуації. Це дозволило зменшити тягар на бізнес, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності;

– скасування ввізних мит і акцизів: зниження мит на імпорتنі товари та акцизів на пальне допомогло знизити витрати для бізнесу та споживачів, що може сприяти стабілізації економіки та покращенню доступності товарів;

– гнучкість у реагуванні на кризу: швидка реакція законодавців на виклики війни демонструє готовність адаптуватися до нових умов і підтримувати економіку країни.

На сьогодні існують певні ризики в здійсненні оподаткування. Серед них головні такі:

– нерівність у зобов'язаннях сплати податків може викликати нерівність у ставленні до різних регіонів, що може мати негативні наслідки для економічної стабільності;

– постійні зміни в податковій політиці можуть створювати невизначеність для бізнесу, що ускладнює планування та стратегічне управління.

Податки впливають на баланс робочого часу та відпочинку людей, на обсяги виробництва підприємств. Оподаткування має такі переваги: перерозподіл доходу на користь бідних платників податків у разі прогресивної податкової системи (збільшується рівність доходів); допомагають контролювати інфляцію (у випадку інфляції, викликаній збільшенням попиту, більший податок на дохід безпосередньо знижує споживання); підвищують обізнаність платників податків з функціями держави; стабільне джерело доходів держави; мають широку базу – їх платять усі, навіть найбідніші; не зменшують стимули до праці; дозволяють зменшити шкідливе споживання [4].

Вважаючи на це, важливо забезпечити стабільність податкової політики, щоб бізнес міг планувати свою діяльність на майбутнє. Спеціальні програми підтримки для малих і середніх підприємств можуть допомогти їм адаптуватися до нових умов, зокрема через фінансову допомогу або консультаційні послуги. Влада повинна активно комунікувати з підприємцями, щоб зрозуміти їхні потреби та проблеми, а також враховувати їх у майбутніх змінах законодавства [2].

Податки на доходи найпоширеніші у всьому світі. Податки на дохід фізичних осіб набувають все більшого поширення внаслідок індустріалізації та відповідно до того, як зростає спроможність влади їх збирати. У країнах ОЕСР доходи від ПДФО становлять близько третини загальних

податкових надходжень (в Україні – 12% у 2018 р.). Як правило, розвинені економіки встановлюють прогресивну шкалу оподаткування доходів фізосіб для перерозподілу багатства – для заможніших домогосподарств ставки ПДФО вищі, ніж для бідніших. Ставки податку на доходи фізичних осіб у світі варіюються від 0% до 60% [9].

Висновки. Вплив оподаткування на розвиток транспортних регіональних систем є важливим аспектом публічного управління, оскільки податкові механізми можуть стимулювати або стримувати інвестиції в інфраструктуру, розвиток нових технологій та загальну ефективність транспортних систем.

Визначимо низку ключових аспектів цього впливу:

– інвестиції в інфраструктуру. Податкові пільги та субсидії можуть стимулювати приватні інвестиції в транспортну інфраструктуру. Наприклад, зниження податків на прибуток для компаній, які інвестують у будівництво доріг, мостів або залізниць, може привести до швидшого розвитку цих проектів;

– фінансування проектів. Державні податки можуть бути використані для фінансування великих транспортних проектів. Наприклад, акциз на паливо може бути спрямований на розвиток та підтримку автомобільних шляхів, що забезпечить покращення транспортної інфраструктури;

– стимулювання екологічно чистого транспорту. Податкові пільги для електромобілів або компаній, що займаються перевезеннями з низькими викидами, можуть сприяти переходу на більш екологічні види транспорту, що позитивно вплине на якість повітря та зменшить викиди парникових газів;

– регулювання тарифів. Оподаткування може також впливати на тарифи на перевезення. Наприклад, високі податки на паливо можуть призвести до підвищення цін на перевезення, що може зменшити попит на транспортні послуги;

– розвиток регіонів. Ефективна податкова політика може сприяти розвитку транспортних систем у віддалених або менш розвинених регіонах, забезпечуючи їх кращою доступністю та зв'язком з іншими частинами країни;

– соціально-економічний розвиток. Розвиток транспортних систем під впливом оподаткування може привести до створення нових робочих місць, підвищення рівня життя населення та загального економічного зростання регіону.

Таким чином, оподаткування відіграє важливу роль у формуванні стратегій розвитку транспортних регіональних систем, і його ефекти можуть бути як позитивними, так і негативними залежно від конкретних умов і реалізації податкової політики.

Список літератури:

1. Богатирьова Є. М. Податкові реформи в Україні: етапи проведення. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення: 11.11.2024 р.)
2. Лисяк Л.В., Гуменюк М.О., Філімонова Д.А. Удосконалення податкової системи України з урахуванням досвіду зарубіжних країн, Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, с. 93. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/609674.pdf> (дата звернення: 4.11.2024)
3. Пашинська Н.М. Транспортна система регіонів України та її транзитний потенціал. URL: <https://surl.li/jqudir> (дата звернення: 14.12.2024 р.)
4. Піонтківська І. Податки у світі: навіщо нам потрібні податки та як створити ефективну систему оподаткування? URL: <https://surl.li/vylptl> (дата звернення: 12.12.2024 р.)
5. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 27.01.2025 р.)
6. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Постанова. Кабінет Міністрів України. 27.12.2024. № 1550. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/imported_content/67bdd934ccdb6.pdf (дата звернення: 12.12.2024 р.)
7. Про транспорт. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 51, ст.446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 14.12.2024 р.)
8. Рогозян Ю. С. СКЛАДОВІ ТА ЕЛЕМЕНТИ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5744> (дата звернення: 14.12.2024 р.)
9. Федорук Є. І. Особливості державного регулювання транспортно-логістичної сфери України. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/25.pdf. (дата звернення: 14.12.2024 р.)
10. Як Україна реформуватиме податкову систему після війни. URL: <https://surl.li/cjkrcb> (дата звернення: 14.12.2024 р.)

Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Simak S.V. IMPACT OF TAXATION ON THE DEVELOPMENT OF REGIONAL TRANSPORT SYSTEMS IN UKRAINE

The article reveals the impact of taxation on the development of regional transport systems in Ukraine. A classification of transport systems in regions was carried out by separation based on types of economic activity. In industrially developed regions, where large enterprises are concentrated, freight transport by rail and road transport prevail. In rural areas, where the main activity is agriculture, road transport plays an important role, ensuring the transportation of products to markets. In coastal areas, maritime transport becomes important, providing connections with other countries and regions. The factors of development of transport infrastructure in Ukraine are highlighted. The components of the transport system of Ukraine are considered, the subjects and objects of its taxation are highlighted. The state of reform of the tax system was analyzed and priorities for its improvement were identified: strategic approach (develop a comprehensive strategy for reforming the tax system); adaptation to international standards; stimulating investment; improving administration. A number of positive changes implemented by the parliament during martial law are highlighted: reduction of the tax burden (abolition of fines and penalties for failure to fulfill tax obligations during martial law); abolition of import duties and excise duties; flexibility in responding to the crisis (the rapid response of legislators to the challenges of war demonstrates a willingness to adapt to new conditions and support the country's economy). Risks in the implementation of taxation are identified: inequality in tax obligations; constant changes in tax policy. Key aspects of the impact of taxation on the development of regional transport systems in Ukraine are identified: investments in infrastructure; project financing; stimulation of environmentally friendly transport; tariff regulation; development of regions; socio-economic development.

Key words: tax system, tax code, tax system reform, unified transport system, regional development, state taxes, local taxes.

Горник В.Г.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Євмєшкіна О.Л.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Сімак С.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄС І КРАЇНАХ-КАНДИДАТАХ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Стаття присвячена розкриттю інноваційних підходів до цифрової трансформації публічного управління в країнах ЄС і країнах-кандидатах із забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки. З'ясовано, що найважливіше поточне завдання, вирішення якого потребує сфера, яка забезпечує державну енергетичну безпеку, полягає в тому, аби на практиці ефективно реалізувати раніше визначені стратегічні цілі й інструменти, за допомогою яких вони будуть впроваджені. Щоб цього досягти, всі гілки влади мають діяти спільно і злагоджено, потрібно встановити відповідальність і належний контроль. У нинішніх реаліях необхідність забезпечити енергетичну безпеку стала дійсно глобальною проблемою, водночас прийнятна та визнана всіма сторонами стратегія, завдяки якій можна було б забезпечити світову чи загальноєвропейську енергетичну безпеку, відсутня. Відсутня єдина енергетична політика Євросоюзу – це певна загроза для процесу, в ході якого має бути забезпечена енергетична безпека і самим країнам-учасницям співдружності, і країнам-сусідам (зокрема й Україні). Суть національних стратегічних намірів великою мірою полягають у тому, щоб реалізувати вигідний геополітичний стан держави, яка є потужним транзитером ПЕР. Відсутня єдина думка про конкретні проекти й механізми, за допомогою яких вони будуть реалізовані, дуже негативно позначається на розвитку сфери енергетики та можливості реалізувати Енергетичну стратегію держави.

Встановлено: проаналізувавши досвід, отриманий провідними світовими державами, можна дійти висновку, що в українських умовах особливу увагу в галузі забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки варто зосередити на тому, щоб: узгодити нормативно-правові акти з вимогами нинішніх реалій (наявність кібератак, масових заворушень, воєнних дій, епідемії); запровадити національну систему стійкості; створити головний орган, зоною відповідальності якого буде забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки на рівні держави; налагодити партнерську співпрацю між державою, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, приватними бізнес-структурами та міжнародними партнерами в питаннях забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки; проводити міжвідомчі навчання й тренування, в яких братиме участь населення, щоб підвищити обізнаність і готовність реагувати на появу загроз інформаційній та енергетичній безпеці.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, національна безпека, енергетична безпека, інформаційна безпека.

Постановка проблеми. В цілому національні економіки та світове співтовариство відчують загострення істотних загроз, які обумовлені наявністю невирішених проблем в енергетичній безпеці. Насамперед вони проявляються в тому, що зростає міжнародний тероризм, в окремих країнах політичні режими перебувають у нестабільному стані, зазнає глобальних змін клімат, неми-

нуче виснажується ресурсна база, якою володіє вуглеводна сировина. Енергетичними кризами, що відбулися в 70-х, було продемонстровано наслідки того, що були скорочені міжрегіональні постачання енергоносіїв. Суть головної проблеми наступна: у своїй більшості найбільш розвинені держави й регіони, які споживають енергоресурси, не мають достатніх сировинних енергетичних

запасів. В контексті того, що енергетичні ресурси користуються все більшим попитом, ситуація, коли одні регіони залежать від того, як інші поста-чають енергоносії, набуває дедалі загрозливіших обрисів. Сполучені Штати Америки, приміром, зараз володіють часткою нетто-імпорту первинної енергії сумарно та споживання в межах майже 26 відсотків. В цій країні понад половину нафти, яка споживається, складає імпорт. Японія в межах 90 відсотків перебуває в залежності від імпортних первинних енергоресурсів. Досить напружений стан справ із залежністю від імпортової енергетики і в держав ЄС. Приміром, російський природний газ забезпечує майже 25 відсотків сумарного користування газом у Євросоюзі. У теперішніх умовах і в найближчому майбутньому міжнародна торгівля енергоресурсами характеризуватиметься тим, що взаємозалежність між постачальниками, країнами-транзитерами і країнами, які споживають енергоресурси, зростатиме і зазнаватиме ускладнень. Відбувається зміна всієї ринкової структури – центрів, де здійснюється видобуток, центрів споживання та основних шляхів, якими доставляються енергоносії, відтак, необхідність забезпечити енергобезпеку набуває особливої актуальності.

Нині більшість світових країн реалізують концепцію, посередництвом якої можна захистити критичну інформаційну інфраструктуру й у котрій має акцентуватися на поточних проблемах, повинні міститися способи того, як їх вирішити, вона мусить бути у відповідності з сучасними глобальними викликами, надто коли йдеться про безпеку, стійкість, надійність, функціональність, цілісність. Тож потреба захистити критичну інфраструктуру від великої кількості небезпек, які несуть кіберзагрози та інформаційні ризики, є пріоритетною в глобальному масштабі та відіграє ключову роль, коли необхідно підтримати адекватну роботу, здійснювану системами життєдіяльності, забезпечити сталий процес, під час якого розвиваються суспільства й національні економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Завдяки тому, що ця тема актуальна, науковці не обходять її увагою, зокрема цікаві дослідження провели О. Батюк, С. Братель, О. Герасименко, І. Гора, К. Ковальов, А. Помаза-Пономаренко, Д. Тарадуда та інші. На нинішньому етапі розвитку європейський енергетичний ринок супроводжують численні невирішені проблеми. Найголовніша проблема, яка давно завдає хвилювань світовій спільноті та нерідко є вирішальною у міжнарод-

них взаєминах, полягає в тому, наскільки енергетичний ринок насичений ресурсним потенціалом, щоб постійно забезпечувати людство й усю національну економіку енергоносіями. Попри те, що енергетична безпека є питанням актуальним, між теоретиками і практиками нині відсутня єдність щодо того, як глумачити її суть та управлінську методик. Приділяється недостатньо уваги тому, щоб реалізувати енергозберігаючі технології та забезпечити обладнанням різні підприємства, стимулювати економне поводження з енергоресурсами й запобігати їхнім втратам; користуватися прогресивними показниками нормування питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів. В нинішній час бракує чітких та ґрунтовних методик, щоб оцінити енергетичну безпеку. Відбулося загострення проблеми, пов'язаної з державною енергетичною безпекою, і в Україні. Беручи до уваги, на якому рівні перебуває сучасний технологічний розвиток, і те, що наша країна на 60 відсотків залежна від зовнішніх енергетичних джерел, ключовий чинник, який забезпечить системну вітчизняну конкурентоздатність, полягає в умінні ефективно користуватися, насамперед, власними паливно-енергетичними ресурсами.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття інноваційних підходів до цифрової трансформації публічного управління в країнах ЄС і країнах-кандидатах із забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки.

Виклад основного матеріалу. В нинішніх реаліях наявність постійного процесу, під час якого впроваджуються новітні технології, свідчить про високу розвиненість держави, він відіграє роль визначального фактора конкурентоздатності її економіки, а відтак – і обов'язкової умови, виконавши яку, можна досягти мети, що їх визначають національні інтереси. Разом з тим, крім багатьох переваг, технологічним прогресом формується безпрецедентна залежність як окремих людей, так і соціуму загалом, від інформаційних, комунікаційних, транспортних, енергетичних, фінансових та інших систем.

Державою-агресором ведеться дуже активна гібридна боротьба, і найбільш ефективний її вияв стався, коли РФ розпочала неоголошену війну в Україні. Незаконно анексувавши Крим 2014 року, росією продовжується й нині ведення гібридної війни з нашою країною та іншими державами, аби отримати бажані політичні результати, приміром, підірвати прозахідні уряди, розколоти й ослабити вплив Альянсу чи просувати свої власні економічні інтереси. Відтак через

існування проблем, створених гібридною військовою енергетичному сектору, ймовірно може порушитися політична, соціальна, військова ефективність та злагоджена робота НАТО. Щоб подолати ці загрози, потрібно багато часу і зусиль, аби Альянсу вдалося розв'язати проблеми, пов'язані з залежністю країн-учасниць, та виступити платформою, на якій буде сформовано загальну картину з представленими комплексним оперативним ризиком та чинниками вразливості.

Енергетичний сектор є однією з важливих цілей функціонування будь-якої держави та міжнародних об'єднань. Вони змушені швидко адаптуватися до умов зростаючої гібридної війни. Власне кажучи, протягом останніх десяти років гібридні загрози різко зросли у всьому світі: від кібератак до дезінформаційних кампаній та потайних військових операцій. Загрози виникають усе частіше, набуваючи більш комплексного, руйнівного та силового характеру. Наслідки гібридної боротьби важливі як для економіки, так і для державної політики, особливо стосовно енергетичного сектору. Держава-агресор створила низку гібридних загроз проти енергетичних об'єктів, зокрема й критичної інфраструктури загалом в Україні, а також проти політики держав-членів НАТО, інших країн світу [1].

Серед міжнародних організацій, основною метою яких є саме безпека, НАТО найбільш ефективно модернізувала політику щодо інформаційної безпеки. Організація заснувала центри у країнах-членах як багатонаціональні інститути для розробки доктрини кібербезпеки, вдосконалення міждержавної взаємодії, впровадження теоретичних напрацювань у практиці протидії кіберзагрозам, обміну досвідом кіберзахисту представників країн-членів і країн-партнерів. Наразі Центр кібербезпеки НАТО функціонує в Естонії, він не є підрозділом військового командування або структури збройних сил НАТО, а персонал та фінансування забезпечуються державами-спонсорами та державами-учасниками [2].

Керівники країн НАТО наголошують на важливості енергетичної безпеки, на їх погляд, стабільне та надійне енергопостачання, диверсифікація шляхів імпорту, постачальників та енергоресурсів, а також взаємопов'язаність енергомереж мають ключове значення та підвищують стійкість перед політичним й економічним тиском. Хоча за ці питання відповідає, насамперед, державна влада, події в енергетичній сфері можуть мати значні політичні наслідки та наслідки для безпеки країн НАТО, а також торкнутися партнерів Альянсу [3].

На сьогодні кібербезпека є стратегічною проблемою державного значення, яка зачіпає всі верстви населення. Державна політика з кібербезпеки служить засобом посилення національної безпеки і надійності інформаційних систем держави. Стратегії з кібербезпеки були прийняті такими державами як США, Швеція, Естонія, Фінляндія, Чехія, Франція, Німеччина, Литва, Великобританія, Канада, Японія, Індія, Австралія, Нова Зеландія, Колумбія тощо. Список країн наочно показує, що проблема кібербезпеки визнається актуальною в усьому світі [4].

Активну політику щодо забезпечення інформаційної безпеки проводить і Європейський Союз. Гарантування міжнародної інформаційної безпеки та її складової – кібербезпеки стало одним із пріоритетних напрямів діяльності ЄС. У 2001 р. Європейською Комісією було представлено перший документ під назвою «Мережева та інформаційна безпека: європейський політичний підхід», в якому була представлена концепція вирішення проблеми інформаційної безпеки. У документі використовується термін «мережева та інформаційна безпека», який трактується як здатність мережі або інформаційної системи чинити опір випадковим подіям або зловмисним діям, які становлять загрозу доступності, автентичності, цілісності та конфіденційності даних, що зберігаються або передаються, а також послуг, що надаються через ці мережі і системи [5].

Становлення нормативно-правової бази у сфері забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки є тривалим процесом. Найбільших успіхів вважається у цій сфері досягли Сполучені Штати Америки. У 2002 р. в США прийнятий Акт щодо інформації з критичної інфраструктури (Critical Infrastructure Information Act («СПА»)), яким регулювався обмін інформацією з питань оцінки вразливості та загроз інфраструктури, також і пов'язаних із терористичними загрозами. Закон запровадив термін «інформація щодо критичної інфраструктури» і розуміння інформації, яка зазвичай не перебуває під увагою суспільства та належить до безпеки функціонування критичної інфраструктури чи захищених систем. Цим Актом визначений урядовий орган – Департамент внутрішньої безпеки, який мав відповідати за збір, аналіз і поширення інформації з метою вжиття необхідних заходів для захисту критичної інфраструктури. Одночасно законом установлювалися вимоги до використання такої інформації (запроваджується режим обмеженого доступу) для недопущення зловживань і захисту суб'єктів

господарювання (операторів інфраструктури) від поширення вразливої комерційної інформації. Відтоді США посіли лідерські позиції у цій сфері, зокрема завдяки застосуванню апробованих на інших напрямках сучасних управлінських підходів, удосконаленню інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття рішень, використанню новітніх технологій та активному поширенню різноманітних форм і форматів підготовки кадрів і населення для забезпечення захисту та стійкості критичної інфраструктури. Одним із прикладів цього є створення в 2018 р. у системі Міністерства внутрішньої безпеки США Агентства з питань кібербезпеки та безпеки інфраструктури, що функціонує як оперативна складова, яка на національному рівні керує зусиллями, спрямованими на усвідомлення та управління ризиками, сформованими загрозами критичній інфраструктурі країни [6].

Провідні світові країни скористалися досвідом Сполучених Штатів Америки, коли створювали власні системи забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки. Його застосовують і в теперішніх умовах, в яких розвивається аналізована галузь суспільних взаємин. Використовує досвід США в царині, де функціонують системи забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки, й наша країна.

Під час дослідження зарубіжного досвіду забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки увагу слід звернути і на досвід Німеччини. Нормативно-правовими актами, які забезпечують інформаційну та енергетичну безпеку в Німеччині є: Національна стратегія захисту критичної інфраструктури (2009 р.), Стратегія кібербезпеки Німеччини (2016 р.), Закон «Про безпеку інформаційних технологій (2015 р.), UP KRITIS: державно-приватне партнерство із захисту критичних інфраструктур, BSI (2014 р.), Спільна інтернет-платформа BSI та ВВК щодо захисту критичної інфраструктури, плани захисту критичної інфраструктури. Основну участь у забезпеченні інформаційної та енергетичної безпеки покладено на такі установи: Федеральне відомство з інформаційної безпеки, Федеральне відомство з охорони Конституції, Федеральне управління цивільного захисту та ліквідації наслідків стихійних лих, Федеральна кримінальна поліція, Федеральне агентство технічного сприяння [7].

У Франції загрози забезпеченню інформаційної та енергетичної безпеки зосереджені на кіберзагрозах та терористичних загрозах. З метою протидії кіберзлочинності та тероризму діє Гене-

ральний секретаріат із питань оборони та національної безпеки (SGDSN), який аналізує відкриту інформацію та розвіддані у сфері захисту критичної інфраструктури, стежить за недопущенням різних загроз – як внутрішніх, так і зовнішніх. У Нідерландах основні загрози для інформаційної та енергетичної безпеки визначаються через національну оцінку ризиків і включають тероризм, кіберзагрози, забезпечення національної безпеки та кризове управління. Національний координаційний центр із питань боротьби з тероризмом та забезпечення безпеки (NCTV) відповідає за координацію діяльності поліції, судової влади, служб безпеки та інших організацій у сфері боротьби з тероризмом. Румунія поділяє загрози для інформаційної та енергетичної безпеки на такі, що можуть мати природний, випадковий або умисний характер. Природні загрози охоплюють стихійні лиха, випадкові загрози включають техногенні аварії, а умисні загрози включають терористичні акти та злочинні дії [8].

Проаналізований досвід, отриманий провідними світовими країнами, доводить, що в галузі забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки Україна має особливо зосередитися на тому, щоб:

- нормативно-правові акти, в яких відбувається регулювання суспільних відносин у галузі забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки, відповідали вимогам нинішніх реалій (наявність кібератак, масових заворушень, воєнних дій, епідемії);
- запровадити національну систему стійкості;
- створити головний орган, зоною відповідальності якого буде забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки на рівні держави;
- налагодити партнерську співпрацю між державою, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, приватними бізнес-структурами та міжнародними партнерами в питаннях забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки;
- проводити міжвідомчі навчання й тренування, в яких братиме участь населення, щоб підвищити обізнаність і готовність реагувати на появу загроз інформаційній та енергетичній безпеці.

Висновки. Отже, враховуючи характерні властивості, притаманні елементам, що входять у національну безпеку, можна стверджувати, що надзвичайно важливо реалізувати заходи, націлені на те, щоб підтримувати в належному стані енергетичну й соціальну безпеку, контекстом функціонування якої є гібридна війна. Під її негатив-

ний вплив потрапили всі світові країни, зокрема й Україна. Встановлено, що у зв'язку з тим, що активно розвиваються інформаційно-комунікаційні технології та зростає залежність від них, відбулася поява нової царини протиборства, одну зі сторін котрої представляє російська федерація, яка негативно впливає на політичні та військові функції Північноатлантичного Альянсу в цілому та нашої держави в тому числі. Зауважено на тому, що рушієм еволюційних перетворень, яких зазнає гібридна війна, виступають: повсюдне цифрове підключення, заперечення причетності до атак та наявність переваг у порушенні діяльності, яку виконує критично важлива енергетична інфраструктура, завдяки операціям, залежним від мережевої роботи. Ще більш ускладнюється ситуація в Україні через те, що рф завдає масованих атак вітчизняній критичній інфраструктурі. Мета цього, зокрема, полягає в тому, щоб дестабілізувати українське суспільство, щоб у людей зросли невдоволення, апатія, агресія, конфлікти та ін. У зв'язку з цим необхідно наполягти, щоб вітчизняні державні органи в боротьбі з неоголошеною

війною рф виконували подвійну роль: відстоювали власний суверенітет і територіальну цілісність та захищали енергетичну безпеку й критичну інфраструктуру від руйнівної дії, яку спричиняє вплив російської федерації. Підтримка в цій ситуації може бути надана міжнародною технічною допомогою, в тому числі НАТО. Встановлено, що Північноатлантичний Альянс володіє унікальним становищем, завдяки чому він може здійснити: посилення роботи, яку виконують держави-члени і яка нівелює вразливість, та узагальнення уроків, засвоєних у цій галузі. З'ясовано, що задля цього 2012 року у Вільнюсі відбулося створення Центру передового досвіду НАТО з енергетичної безпеки. Разом з тим Альянс підтримав і формування 2017 року в Гельсінкі Європейського центру, основою якого став передовий досвід того, як протистояти гібридним загрозам. НАТО має досягнути належного рівня оперативної співпраці заради стримування потенційно руйнівних гібридних нападів російської федерації на об'єкти енергетичної інфраструктури та їхньої подальшої відбудови в разі завданої нападами шкоди.

Список літератури:

1. Помаза-Пономаренко А., Тарадуда Д. Світовий досвід протистояння впливу гібридної війни на національну й енергетичну безпеку та її об'єкти. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Випуск 9. С. 142-150.
2. NATO Cooperative Cyber Defence Centre (CCDCOE). URL: <https://surl.li/avhqkf>
3. Dupuy A.C., Nussbaum D., Butrimas V., Granitsas A. Energy Security in the Age of Hybrid Warfare. URL: <https://surl.li/qryfcw>
4. Ковальов КЄ. Інформаційна безпека: міжнародно-правовий аспект. *Інформація і право*. 2023. № 4 (47). С. 159-167.
5. Network and information security: proposal for a european policy approach. URL: <https://surl.li/mdcxpv>
6. Гора І.В., Батюк О.В. Окремі питання захисту об'єктів критичної інфраструктури: зарубіжний досвід. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 1 (11). С. 132-139.
7. Братель С.Г. Досвід зарубіжних країн у сфері забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/3/41.pdf>
8. Герасименко О.М. Загрози об'єктам критичної інфраструктури України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Випуск 84. С. 257-263.

Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Simak S.V. INNOVATIVE APPROACHES TO DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN EU COUNTRIES AND CANDIDATE COUNTRIES TO ENSURING INFORMATION AND ENERGY SECURITY

The article is devoted to the disclosure of innovative approaches to the digital transformation of public administration in the EU countries and candidate countries to ensure information and energy security. It was found that the most important current task in the field of ensuring the country's energy security is the practical and effective implementation of previously defined strategic goals and mechanisms for their implementation. This requires joint and mutually agreed actions of all branches of government, the establishment of responsibility and proper control. Today, the problems of ensuring energy security have acquired a truly global nature, while there is no acceptable and mutually recognized strategy for ensuring energy security at the global or pan-European level. The absence of a single EU energy policy is a certain threat to ensuring the energy security of both the member states of the commonwealth themselves and neighboring countries (including Ukraine). Ukraine's strategic intentions largely consist in realizing the country's advantageous geopolitical position as one of the powerful transitors of the FER. The lack of common views on specific projects and mechanisms for

their implementation significantly hampers the development of the energy sector and the implementation of the country's Energy Strategy.

It was determined that the results of the analysis of the experience of leading countries in the world indicate that in Ukraine, special attention in the field of ensuring information and energy security should be directed to: bringing regulatory and legal acts into line with today's requirements (cyberattacks, mass unrest, military actions, epidemics); implementing a national resilience system; creating a main body responsible for ensuring information and energy security at the national level; establishing a partnership between the state, local governments, public associations, private business and international partners on issues of ensuring information and energy security; conducting interdepartmental exercises and training with the participation of the population in order to increase the level of awareness and readiness to respond to threats to information and energy security.

Key words: *public administration, state policy, national security, energy security, information security.*

Горник В.Г.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Євмєшкіна О.Л.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Сімак С.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано медико-соціальні послуги, що надаються за рахунок загальнообов'язкового державного соціального страхування застрахованим особам. Визначено мету медичного страхування, що полягає в наданні гарантій громадянам у забезпеченні рівних прав на одержання медичної допомоги потрібного обсягу та якості, підвищення якості її надання, сприяння розвитку системи охорони здоров'я і створення умов для її належного й ефективного фінансування, а також створення умов для розвитку ринкових відносин у медичній галузі. Медичне страхування гарантує оплату медичних витрат або надання медичних послуг із заздалегідь сформованих страхових резервів у разі настання страхового випадку, а також фінансування різних профілактичних медичних послуг, що можуть привести до скорочення кількості днів непрацездатності. Виявлено, що основні проблеми медичного страхування в Україні, як правило пов'язані з недостатністю фінансування, низьким рівнем підготовки медичного персоналу, необізнаністю громадян щодо медичного страхування, високою вартістю полісів страхування, неефективністю структури медичного обслуговування, відсутністю системи та практики планування кадрових ресурсів. Визначено стратегічні напрями удосконалення медичного страхування в Україні, які мають забезпечити рівний доступ та високу якість медичних страхових послуг, що включають: здійснення цифровізації системи медичного страхування, що значно спрощує управлінський процес та зменшує адміністративні витрати; розробка більш гнучких страхових продуктів, які враховують індивідуальні потреби пацієнтів, їх вік, стан здоров'я та спосіб життя; забезпечення прозорості умов страхування; покращення доступу до медичних послуг, використовуючи сучасні цифрові технології; розроблення моделей фінансування, які забезпечать стабільність системи медичного страхування, зокрема через державні дотації або партнерство з приватними страховими компаніями; включення до страхових полісів програм профілактики здорового способу життя.

Ключові слова: страхування, медичне страхування, соціальна політика, соціальний захист, охорона здоров'я.

Постановка проблеми. Медичне страхування є невід'ємною складовою соціальної політики України. Актуальність його розвитку визначається низкою факторів, що свідчать про його важливість у сучасній системі охорони здоров'я, забезпечуючи фінансову безпеку та доступність медичних послуг для населення. З розвитком медичних технологій та збільшенням витрат на лікування, медичне страхування стає необхідним для покриття цих витрат і забезпечення доступу до якісних медичних послуг. Система медичного страхування забезпечує фінансовий захист у випадку хвороби або нещасного випадку, тим

самим знижуючи рівень невизначеності у сфері здоров'я. Багато страхових програм включають профілактичні послуги, що дозволяє виявляти захворювання на ранніх стадіях і зменшувати ризик серйозних ускладнень. Старіння населення та збільшення кількості хронічних захворювань роблять медичне страхування ще більш актуальним, оскільки ці фактори призводять до підвищення потреби в медичній допомозі. Модернізація медичного страхування є важливим кроком для покращення якості медичних послуг та забезпечення доступності охорони здоров'я для населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стан та проблеми медичного страхування досліджені у працях Д. Крилова, С. Прилипка, О. Ярошенко, Т. Занфірової, Я. Аркатова, О. Белової. Питанням розвитку медичного страхування в Україні присвячено публікацію О. Водолазської та Т. Сіроштан. Стан та перспективи розвитку медичного страхування окреслені у працях О. Пономарьової, О. Гребенюка, Р. Сидорчука, І. Гнидюк, Ю. Людкової, О. Сиви.

Постановка завдання. Метою статті є визначення стратегічних напрямів розвитку медичного страхування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Медичне страхування в Україні є складовою загальнообов'язкового державного соціального страхування. В законодавстві України загальнообов'язкове державне соціальне страхування визначається як система прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає надання соціального захисту, що включає матеріальне забезпечення громадян у разі хвороби, повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків власником або уповноваженим ним органом, громадянами, а також бюджетних та інших джерел [8].

Загальнообов'язкове державне медичне страхування є невід'ємною складовою соціальної політики будь-якої цивілізованої держави. В Україні за рахунок загальнообов'язкового державного соціального страхування застрахованим особам надаються медико-соціальні послуги, що полягають у таких видах страхування:

– пенсійному – медичні профілактично-реабілітаційні заходи;

– медичному – діагностика й амбулаторне лікування; стаціонарне лікування; надання готових лікарських засобів і виробів медичного призначення; профілактичні й освітні заходи; забезпечення медичної реабілітації осіб, які перенесли особливо тяжкі операції або мають хронічні захворювання;

– у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності й витратами, зумовленими народженням, – допомога з тимчасової непрацездатності (включаючи догляд за хворою дитиною), при вагітності й пологах, при народженні дитини та догляді за нею; забезпечення оздоровчих заходів;

– від нещасного випадку на виробництві і професійного захворювання – профілактичні заходи

для запобігання нещасним випадкам на виробництві і професійним захворюванням; відновлення здоров'я і працездатності потерпілого; допомога при тимчасовій непрацездатності внаслідок нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання; відшкодування збитків, заподіяних працівникові каліцтвом чи іншим ушкодженням здоров'я, пов'язаним із виконанням ним своїх трудових обов'язків [7].

Таким чином, як зазначено в наукових працях, [6, 7] метою загальнообов'язкового медичного страхування є гарантування громадянам забезпечення рівних прав на одержання медичної допомоги потрібного обсягу та якості, підвищення якості її надання, сприяння розвитку системи охорони здоров'я і створення умов для її належного й ефективного фінансування, а також створення умов для розвитку ринкових відносин у медичній галузі. Медичне страхування гарантує оплату медичних витрат або надання медичних послуг із заздальгідь сформованих страхових резервів у разі настання страхового випадку, а також фінансування різних профілактичних медичних послуг, що можуть привести до скорочення кількості днів непрацездатності [6, 7]. Відповідно до Закону України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення” [10] держава коштами Державного бюджету України у межах програми медичних гарантій забезпечує фінансування необхідних медичних послуг та лікарських засобів. У Дорожній карті впровадження медичного страхування основними компонентами системи фінансування охорони здоров'я визначено: збір коштів, який зазвичай здійснюється з джерел загальнодержавного бюджету, обов'язкового медичного страхування, медичного страхування на добровільній основі, що здійснюється шляхом укладення громадянами або юридичними особами – роботодавцями договорів медичного страхування з страховиками, пулінг (об'єднання) коштів. У документі висвітлені переваги механізму фінансування охорони здоров'я за рахунок загальнодержавного бюджету порівняно з механізмом обов'язкового медичного страхування:

– універсальний доступ;

– ефективність та економія;

– солідарність;

– підтримка серед населення [4].

Науковці вважають, що з появою пандемії COVID-19 значно зросла актуальність медичного страхування в Україні. Станом на 2020 рік найбільшу частку від загальної кількості страхових угод становили страхові договори на випадок

хвороби – 40,31% [3]. Також відзначено зростання у 2021 році валових надходжень страхових платежів (премій, внесків) при добровільному медичному страхуванні на 2271,62 млн. грн., або на 30,42%, порівняно з 2020 роком [2].

На даний час Україна перебуває в умовах військового конфлікту, що спричинив негативний вплив на сферу медичного страхування. Вчені, аналізуючи стан медичного страхування у воєнний період, відзначають зниження інтересу населення до медичного страхування: «військовий стан впливає на добровільне медичне страхування в Україні, зменшуючи обсяги премій та збільшуючи витрати на страхові виплати клієнтів» [1].

З початку незалежності в Україні сформовано стратегічні орієнтири, пов'язані з розвитком соціальної політики, зокрема й медичного страхування, про що свідчить ст. 3 Конституції України, яка визначає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю [5]. Було прийнято ряд законодавчих актів, що регулюють та удосконалюють цей процес. Проте, на даний час в системі медичного страхування України науковці виокремлюють ряд проблем:

- недостатність фінансування (прагнення уряду економити витрати на медицину, оптимізація витрат на медичну допомогу, гарантовану державою кожному громадянину) [2, 3];

- низький рівень підготовки медичного персоналу у закладах освіти, потреби в модернізації безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я; українська освіта та наука у сфері охорони здоров'я ізольовані від світової освіти та науки, що посилюється браком міжнародного досвіду та низьким рівнем академічної мобільності [3, 11];

- необізнаність громадян щодо медичного страхування та недовіра до страхових організацій [3];

- висока вартість полісів страхування разом із зазвичай низькими доходами громадян, на фоні зростання цін товарів першої необхідності та комунальних платежів [3];

- неефективність структури медичного обслуговування [2].

відсутності системи та практики планування кадрових ресурсів відповідно до потреб [11].

Крім вищезазначених проблем відзначається низька якість медичних послуг та медичної допомоги, зокрема, через неточну діагностику, що призводить до неправильного лікування, застаріле технічне обладнання в лікарнях [9].

Наявність ефективно впровадженого медичного страхування в країні є однією з умов входу до європейської спільноти. В Україні існує потреба в удосконаленні його впровадження. Зокрема, у Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року викладено стратегічні пріоритети щодо забезпечення професійної автономії, сталості й спроможності національних інституцій у сфері охорони здоров'я, створення ефективної системи міжсекторального співробітництва з метою забезпечення загальнодержавного підходу у вирішенні питань охорони здоров'я. Здійснення суспільного нагляду сприяє прозорості і результативності системи охорони здоров'я. Залучення громад до управління системою охорони здоров'я значно підвищує рівень відповідальності людей щодо власного здоров'я, а також створюються умови для участі громадян у процесі планування та організації надання медичних послуг [11].

Модернізація механізму медичного страхування пропонується [12] шляхом комплексного поєднання добровільного та обов'язкового медичного страхування. Постає необхідність визначення базової програми обов'язкового медичного страхування шляхом створення зрозумілого переліку медичних послуг, що надаються громадянам безкоштовно, щоб виключити дублювання оплати страхових послуг. На державному рівні варто залучати приватну медицину через добровільне медичне страхування до участі в інтегрованій схемі фінансування процесу надання медичних послуг населенню. Для цього потрібно розширювати тристороннє партнерство шляхом залучення бізнес-середовища та населення до вирішення соціальних проблем. Удосконалення потребує система фінансування медичного страхування шляхом створення нової моделі, що має передбачати чіткі прозорі гарантії держави щодо надання медичної допомоги, фінансовий захист громадян у випадку хвороби, ефективний розподіл фінансових ресурсів та скорочення неформальних платежів [12].

У напрямі організаційного забезпечення медичного страхування необхідно розробити й затвердити державні соціальні гарантії й нормативи у сфері охорони здоров'я відповідно до Закону України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [12], розробити Методику розрахунку вартості медичних послуг, що стане основою розрахунку вартості мінімального гарантованого переліку медичних послуг.

Таким чином, стратегічними напрямками удосконалення медичного страхування в Україні можна виділити такі:

- налагодження ефективної системи фінансування медичного страхування;
- модернізація системи підготовки медичного персоналу, безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я;
- запровадження стандартів надання медичних послуг;
- налагодження господарсько-правових засобів державного регулювання діяльності лікувально-профілактичних закладів усіх форм власності та медичної практики;
- встановити розподіл бюджетних та комерційних лікувально-профілактичних закладів з метою усунення надмірної комерціалізації [7].

На основі розглянутих проблем і напрямів удосконалення медичного страхування можна виділити такі стратегічні напрями удосконалення даної системи в Україні:

- здійснення цифровізації системи медичного страхування, що значно спрощує управлінський процес та зменшує адміністративні витрати;
- розробка більш гнучких страхових продуктів, які враховують індивідуальні потреби пацієнтів, їх вік, стан здоров'я та спосіб життя;

- забезпечення прозорості умов страхування;
- покращення доступу до медичних послуг, використовуючи сучасні цифрові технології;
- розроблення моделей фінансування, які забезпечать стабільність системи медичного страхування, зокрема через державні дотації або партнерство з приватними страховими компаніями;
- включення до страхових полісів програм профілактики здорового способу життя.

Висновки. У ході дослідження було розглянуто медико-соціальні послуги, що надаються за рахунок загальнообов'язкового державного соціального страхування застрахованим особам. Виявлено та проаналізовано основні проблеми медичного страхування в Україні, пов'язані з недостатністю фінансування, низьким рівнем підготовки медичного персоналу, необізнаністю громадян щодо медичного страхування, високою вартістю полісів страхування, неефективністю структури медичного обслуговування, відсутністю системи та практики планування кадрових ресурсів. Визначено стратегічні напрями удосконалення медичного страхування в Україні, які мають забезпечити рівний доступ та високу якість медичних страхових послуг.

Список літератури:

1. Абдуллаєва А.Є., Гнидюк І.В., Людкоўська Ю.Ю. Медичне страхування в Україні: стан та перспективи. Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 78. С. 78-81.
2. Белова О. О. Медичне страхування та проблеми його розвитку в Україні. Молодий вчений. 2023. № 12 (124). С. 157-162.
3. Водолазська О., Сіроштан Т. Вектори розвитку медичного страхування в Україні. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/268>
4. Дорожня карта впровадження медичного страхування. Міністерство охорони здоров'я України. Наказ від 25.08.2023. № 1530. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1530282-23>
5. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://surl.li/xhxpdt>
6. Крилов Д. Медичне страхування в Україні: сучасний стан та основні проблеми. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023
7. Медичне страхування як елемент формування бази інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Boychuk/2_9.pdf
8. Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 23, ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/98-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Пономарьова О. Б., Гребенюк О. С., Сидорчук Р. О. Медичне страхування в Україні, сучасний стан та перспективи розвитку. Регіональна економіка та управління. 2017. № 5 (18). С. 33-38.
10. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Закон України. 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 5, ст.31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
11. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
12. Сова О. Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку медичного страхування в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. Вип. 49. С. 80-92.

Hornyk V.H., Simak S.V., Yevmieshkina O.L. STRATEGIC GUIDELINES OF HEALTH INSURANCE IN UKRAINE

The article analyzes medical and social services provided at the expense of mandatory state social insurance to insured persons. The purpose of medical insurance is defined, which is to provide guarantees to citizens to ensure equal rights to receive medical care of the required volume and quality, improve the quality of its provision, promote the development of the healthcare system and create conditions for its proper and effective financing, as well as create conditions for the development of market relations in the medical industry. Health insurance guarantees payment of medical expenses or provision of medical services from pre-formed insurance reserves in the event of an insured event, as well as financing of various preventive medical services that can lead to a reduction in the number of days of incapacity for work. It was found that the main problems of health insurance in Ukraine are usually related to insufficient funding, low level of training of medical personnel, lack of awareness of citizens about health insurance, high cost of insurance policies, inefficiency of the health care structure, lack of a system and practice of human resource planning. Strategic directions for improving health insurance in Ukraine have been identified, which should ensure equal access and high quality of health insurance services, including: digitalization of the health insurance system, which significantly simplifies the management process and reduces administrative costs; development of more flexible insurance products that take into account the individual needs of patients, their age, health status and lifestyle; ensuring transparency of insurance conditions; improving access to medical services using modern digital technologies; development of financing models that will ensure the stability of the health insurance system, in particular through state subsidies or partnerships with private insurance companies; inclusion of preventive health care programs in insurance policies.

Key words: insurance, health insurance, social policy, social protection, healthcare.

Дацій Н.В.

Поліський національний університет

Драган І.В.

Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України

ОСОБЛИВОСТІ МАЙНОВИХ ВІДНОСИН ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті у зв'язку з відсутністю чіткого та загальноприйнятого категоріального апарату в досліджуваній галузі знань, на основі критичного аналізу існуючої понятійної системи уточнено її елементи. Під майновими відносинами в роботі розуміються відносини між людьми з приводу майноспроможних об'єктів. У свою чергу майновий об'єкт (майно) представлений у вигляді речі (об'єкта, що має речову, матеріальну форму) та/або певного титулу (документа, що представляє права на речі, об'єкти нематеріального світу та містить претензію на отримання корисності (доходу) від володіння цим правом).

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.

Відносини особистої залежності будуються на силовому (правовому) примусі однієї особи іншій зробити дію, щоб отримати деякі вигоди, отримати корисність. В основі майнової залежності, навпаки, свобода особистості та трудового процесу співвідноситься з одночасним відділенням людини від засобів виробництва та, відповідно, результатів праці (життєвих засобів). Одночасно з цими відносинами існують і два, протилежні їм, елементи, що формують відносини незалежності (майнової та особистої свободи).

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).

З економічної точки зору майнові відносини – це відносини, що виникають у зв'язку з формуванням та розподілом витрат та вигод від функціонування майна. При цьому не слід забувати, що поняття «економіка майнових відносин» охоплює сукупність відносин (головним чином відносин присвоєння-відчуження та відносин управління) тільки щодо обмежених майнових ресурсів, але ніяк не включає комплекс відносин присвоєння – відчуження людини людиною.

З економічної точки зору це дослідження передбачає аналіз динаміки відносин між економічними агентами, які виникають у зв'язку з формуванням та розподілом витрат та вигод від роботи з майном. При цьому розрізняються можливі галузі функціонування майна. Залежно від визначення ролі майна в економічній системі нами виділено такі три області функціонування майна: як ресурсу, як активу і як пасиву. Наведемо їх коротку характеристику.

Виробнича функція визначає витрати та вигоди функціонування майна як ресурсу, що утворюються в ході здійснення операцій, внаслідок яких господарські організації змінюють (якісно чи кількісно) наявні у їхньому розпорядженні майнові ресурси. За допомогою цієї моделі функціонування майна можна розкрити поленосні та вартісні характеристики майна. Запропонована модель є ринковим механізмом визначення відсотка, в основі якого закладена ефективність виробництва в комерційному плані. Істотним недоліком моделі функціонування майна як ресурсу є її орієнтація на технологічні характеристики виробничого процесу, що не дозволяє чітко визначити межі майнового комплексу суб'єкта господарювання.

Ключові слова: майнові відносини, майновий комплекс, публічне управління, суб'єкти господарювання.

Постановка проблеми. Майнові відносини є самостійним пластом суспільних відносин. Вони пронизують майже всі сторони життя (економічні, юридичні, політичні та ін.). В силу того, що суспільство об'єктивно включено в майнові відносини і не може існувати поза ними, пізнання майнових відносин вимагає проведення глибоких досліджень комплексного характеру із залученням фахівців з різних галузей знань: економістів, філософів, юристів, соціологів, політологів, істориків, психологів та ін. Ці дослідження необхідні для кращого розуміння життєвого циклу суспільних систем. Вони цінні тим, що дозволяють вийти на новий теоретичний рівень проблем, пов'язаних не лише з розвитком суспільних систем, а й з їх деградацією. З економічної погляду таке вивчення передбачає пошук відповіді питання ефективності використання, отже, і управління майновими ресурсами у суспільстві.

У зв'язку з націленістю економічних агентів на пошук шляхів формування ефективної системи управління майном як на макро-, так і на мікрорівні, особливого значення набувають методологічні та теоретичні питання дослідження майнових відносин. Досвід господарських перетворень останніх 10-15 років у нашій країні також показує, що їх успіх значною мірою визначається розумінням і суб'єктивної та об'єктивної основ функціонування майнових відносин. Вочевидь, що у умовах динамічного розвитку економічних відносин ефективне управління майном, особливо на вищих рівнях, не може полягати у простому (механічному) проектуванні минулого та сучасного досвіду на майбутнє. Принципи та методи регулювання майнових відносин, управління майновими ресурсами мають ґрунтуватися на гармонійному поєднанні практичного досвіду з глибокими теоретичними знаннями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Майновою проблематикою тією чи іншою мірою займалися з найдавніших часів. Саме з аналізу майнових відносин почалося вивчення та усвідомлення господарського життя, формування економічного способу мислення. Одна з перших спроб розробки понятійної системи в цій галузі знань була зроблена ще Аристотелем. Надалі економічна сторона майнових відносин частково була висвітлена у працях С. С. Алексєєва, Ю. Г. Басіна, М. І. Брагінського, І. В. Венедіктова, Ю. М. Дзера, Ю. О. Заїки та ін. У наукових роботах простежуються спроби опису соціально-економічної системи як з позиції аналізу відносин власності, вивчення майнових відносин; наво-

дяться моделі керування майном. Про результати системного осмислення економічної сторони майнових відносин держави можна дізнатися із робіт Ю. М. Андрєєва, І. А. Бірюкова, С. М. Братусь, О. В. Дзера, М. М. Дякович. Незважаючи на великий практичний досвід у галузі майнових відносин і в нашій країні, і за кордоном досі у стадії дискусії знаходиться питання про місце майнових відносин у системі суспільних зв'язків; про наукові дисципліни, які мають право вивчати цю галузь знань. Слабко вивчено закономірності функціонування майнових відносин, практично відсутнє задовільне уявлення майнових відносин як предмета публічного управління.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей майнових відносин як об'єкта публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Аналіз майнових відносин виходить з наступних методологічних принципів [1, 2]:

1. Принцип об'єктивності – майнові закономірності, які не залежать від волі та бажань окремих осіб.
2. Принцип суб'єктивності – майнові відносини у своїй безпосередній реалізації є результатом взаємодії суб'єктів, прояви їхньої волі та інтересів щодо майна.
3. Принцип природності – майнові відносини є штучним утворенням, вони є природним і необхідним елементом економічної системи суспільства.
4. Принцип історизму – майнові відносини зародилися в давнину на зорі людської цивілізації в примітивних синкретичних формах і пройшли тривалий і складний процес розвитку.

У статті висувається гіпотеза, згідно з якою у якості системотворчого елементу суспільних відносин, що формує основи категоріального апарату теорії публічного управління, може розглядатися майно. Щодо змісту цього поняття у наукових колах немає єдиної та загально визнаної точки зору [2, 3, 4]. У зв'язку з відсутністю чіткого та загальноприйнятого категоріального апарату в досліджуваній галузі знань, на основі критичного аналізу існуючої понятійної системи зроблена спроба уточнити її елементи. Під майновими відносинами в роботі розуміються відносини між людьми з приводу майноспроможних об'єктів. У свою чергу майновий об'єкт (майно) представлений у вигляді речі (об'єкта, що має речову, матеріальну форму) та/або певного титулу (документа, що представляє права на речі, об'єкти нематеріального світу та містить претензію на отримання корисності (доходу) від володіння цим правом).

У процесі правового регулювання речових відносин виникає зовсім новий вид майна – титули, що визначає системні якості майна (при цьому речі визначають його природні якості). Таким чином, крім речового майна правовий майновий ринок має реальні можливості до розширення за рахунок створення нових форм майна (а не лише за рахунок фізичного освоєння простору).

Під майновими інститутами в роботі розуміються санкціоновані суспільством правила та норми щодо майнових відносин між економічними суб'єктами, які виникають у зв'язку з формуванням та розподілом витрат та вигод від роботи з майном. У ролі економічного суб'єкта може бути як окремих індивід, і організація. Найбільшими економічними суб'єктами майнових відносин, очевидно, будуть держава чи спілка держав. Для позначення таких великих майнових агентів запроваджено термін «особливо велика господарська організація». Відмінною особливістю особливо великих господарських організацій є проведення ними самостійної майнової політики, яка розглядає та вирішує економічні, соціальні, політичні та інші проблеми під кутом зору інтересів та потреб свого регіону.

Проведений аналіз категорії «ресурс» показав, що відносини щодо ресурсу необхідно розглядати у два етапи. Якщо на поверхневому, природному рівні цих відносин досліджується протиставлення та виробниче співвідношення майнових, людських та інформаційних ресурсів, то дослідження глибинного рівня відносин (їх системної характеристики) дозволяє зняти це протиставлення, тому що всі ресурси в правовому середовищі можуть одягати форму титульного майна. При цьому, якщо в науці публічного управління вироблено чітке уявлення про необхідність аналізу титулів на матеріальне майно та інформаційні ресурси, то важливість аналізу титулів на людину усвідомлена не повною мірою. Разом з тим, уже попередній аналіз природи людини та інституту титулів дозволяє зробити такі висновки.

По-перше, інститут титулів пронизує все суспільне життя, виконуючи сполучну, а також регулюючи витратну та прибуткову функції економічного суб'єкта. По-друге, інститут титулів, як правило, не є закритою системою. По-третє, відмінною особливістю людини в порівнянні з майном є те, що воно має в своєму розпорядженні свої духовний і фізичний світ, не привласнюючи і не відчужуючи його (чого не можна сказати ні про речове, ні про титульне майно).

Майнові відносини необхідно розглядати комплексно, враховуючи як відносини присво-

єння, 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.

Відносини особистої залежності будуються на силовому (правовому) примусі однієї особи інший зробити дію, щоб отримати деякі вигоди, отримати корисність. В основі майнової залежності, навпаки, свобода особистості та трудового процесу співвідноситься з одночасним відділенням людини від засобів виробництва та, відповідно, результатів праці (життєвих засобів). Одночасно з цими відносинами існують і два, протилежні їм, елементи, що формують відносини незалежності (майнової та особистої свободи).

У даний час економічні відносини припускають наявність відносин майнової залежності, не виключаючи при цьому можливої присутності (але не впливають на правочин) відносин особистої залежності. У якості критерію основи віднесення відносин до розряду позаекономічних за основу було взято ознаку особистої залежності. Інакше висловлюючись, взаємодії людей, у яких першому плані виходять відносини особистої залежності, можна класифікувати як позаекономічні (квазі-економічні) відносини.

Ми вважаємо, що для визначення сутності майна та майнових відносин необхідно визначити місце та роль майнових відносин у суспільстві в цілому та системі публічного управління зокрема.

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).

З економічної точки зору майнові відносини – це відносини, що виникають у зв'язку з формуванням та розподілом витрат та вигод від функціонування майна. При цьому не слід забувати, що поняття «економіка майнових відносин» охоплює сукупність відносин (головним чином відносин присвоєння-відчуження та відносин управління) тільки щодо обмежених майнових ресурсів, але ніяк не включає комплекс відносин присвоєння – відчуження людини людиною.

У якісній структурі майнових відносин можна назвати два рівні. Перший рівень відносин є об'єктивне економічне відношення між людиною і природними майновими ресурсами і визначає протиріччя, що проявляється в загальній природній обмеженості благ.

(1) Людина – Природа. Майно, на цьому рівні, сприймається як об'єкт економії, а майнове ставлення постає у формі технологічного відносини (відносини під час якого триває процес перетворення речовин природи). На другому рівні майнових відносин можна виділити відносини між людьми, що виникають через обмеженість ресурсів за соціальною формою їхнього присвоєння та володіння.

(2) Людина – Людина. Цей рівень передбачає суспільні зв'язки (процес взаємодії для людей), зокрема вольові відносини. У кожному конкретному акті взаємодії людей ці відносини набувають суб'єктивного характеру, а сукупність таких взаємодій, спрямованих на задоволення економічного інтересу, надає майновим відносинам об'єктивного характеру.

З економічної точки зору це дослідження передбачає аналіз динаміки відносин між економічними агентами, які виникають у зв'язку з формуванням та розподілом витрат та вигод від роботи з майном. При цьому розрізняються можливі галузі функціонування майна. Залежно від визначення ролі майна в економічній системі нами виділено такі три області функціонування майна: як ресурсу, як активу і як пасиву. Наведемо їх коротку характеристику.

Виробнича функція визначає витрати та вигоди функціонування майна як ресурсу, що утворюються в ході здійснення операцій, внаслідок яких господарські організації змінюють (якісно чи кількісно) наявні у їхньому розпорядженні майнові ресурси. За допомогою цієї моделі функціонування майна можна розкрити поленосні та вартісні характеристики майна. Запропонована модель є ринковим механізмом визначення відсотка, в основі якого закладена ефективність виробництва в комерційному плані. Істотним недоліком моделі функціонування майна як ресурсу є її орієнтація на технологічні характеристики виробничого процесу, що не дозволяє чітко визначити межі майнового комплексу суб'єкта господарювання.

Таким чином, співвідношення отриманих вигод та витрат показує наскільки ефективно майно функціонує як ресурс. Однак, для комплексного обліку ефективності економічної системи необхідно враховувати витрати функціонування майна у сфері обігу. Для цього основну увагу довелось

зосередити на напрямі дослідження функціонування майна як Активу і як Пасиву.

Визначено, що витрати функціонування майна як Пасива утворюються під час укладання договорів та здійснення операцій, вкладених у специфікацію і формування господарськими організаціями майнових ресурсів щодо активних операцій. У свою чергу, витрати функціонування майна як Активу утворюються в ході укладення договорів та здійснення операцій, спрямованих на розміщення господарськими організаціями наявних у їхньому розпорядженні майна.

З огляду на те, що функціонування майна як активу і пасиву супроводжується витратами обігу, нами запропоновано таку систему транзакційних витрат. На нашу думку, класифікація, що враховує витрати у сфері обігу майна (пов'язані з його залученням, передачею та розміщенням) має виглядати так:

- витрати функціонування майна як пасиву;
- витрати функціонування майна як активу.

Одним з найважливіших завдань було дослідження теорії капіталу рамках теорії майнових відносин. Аналіз категорії «капітал» у контексті майнових відносин не отримав поки що суттєвого розвитку в теорії публічного управління. Проте, на нашу думку, такий аналіз дозволив би розширити уявлення про теорію капіталу. Категорія капітал у сенсі майнового співвідношення та відносин визначена через таке функціонування майна як ресурсу, активу та пасиву, яке націлене на збільшення майна.

Нами представленої сучасні макроекономічні моделі управління майном, показано їх особливості. Існуюча в науковій літературі класифікація була доповнена «роздавальною» моделлю управління майном. Доповнена класифікація включає шість макроекономічних моделей управління майном:

1. Саксонська (США, Канада, Великобританія, Австралія, Нова Зеландія, Ірландія).
2. Західноєвропейська (Франція, Італія, Португалія, Греція).
3. Соціально-орієнтована (Німеччина, Австрія, Швейцарія, Нідерланди, Бельгія).
4. Скандинавська (Швеція, Данія, Норвегія).
5. Патернілістка (Японія).
6. Роздавальна (Україна).

Також визначено чотири основні типи систем управління майном:

1. Ресурсно-технологічне управління;
2. Управління Активом;
3. Управління Пасивом;
4. Адміністративне управління.

Висновки. Дана класифікація дозволила розробити матрицю систем управління майном та визначити галузі управління майном залежно від суб'єктів управління та їх мотивів. На основі аналізу відносин управління майном нами виділено чотири базові типи господарських організацій:

1. Організації, у яких система функціонування майна як Пасиву, Активу та Ресурсу чітко налагоджена. Можна сказати, що це здорові господарські організації, які виконують свої місії.

2. Організації, у яких функціонування майна як Активу та Ресурсу налагоджено, а функціонування майна як Пасиву – немає. І тут необхідна фінансова реструктуризація організацій (наприклад, приватизація чи націоналізація). Можливо, що причина дисбалансу у функціонуванні майна може бути усунена у ході усунення кримінального впливу.

3. Організації, у яких функціонування майна як Пасиву налагоджено, а функціонування

майна як Активу та Ресурсу – немає. У цьому випадку потрібні маркетингові дослідження з пошуку найбільш ефективних вкладень ресурсів та/або реструктуризація майнового комплексу організації.

4. Організації, у яких всі три сфери функціонування майна працюють не ефективно. У цьому випадку необхідно розробити план фінансового оздоровлення, в якому має бути побудована триєдина система функціонування майна у формі капіталу:

– як Актив (проведено маркетингові дослідження та визначено напрями вкладення майнових ресурсів);

– як Ресурсу (під обрані напрями вкладення ресурсів має бути сформований оптимальний майновий комплекс);

– як Пасиву (необхідно провести роботу зі специфікації майна та передачі його ефективному управляючому).

Список літератури:

1. Гузь Є. В. Майнові відносини та їх характерні ознаки. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2013. № 12. С. 112–118.
2. Нечитайло Т. О., Луць В. В. Правосуб'єктність держави як учасника корпоративних правовідносин. Право і суспільство. 2016. № 2 (2). С. 61–65.
3. Борденюк В.В. Деякі підходи до визначення сутності цивільної правоздатності територіальних громад. Держава і право. Юридичні і політичні науки. 2014. Вип. 66. С. 173–182.
4. Шаповал Т. Особливості регулювання права власності в міжнародному публічному праві. Вісник Львівського університету. 2016. Випуск 38. С. 268–275.

Datsii N.V., Dragan I.V. FEATURES OF PROPERTY RELATIONS AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION

In the article, due to the lack of a clear and generally accepted categorical apparatus in the studied field of knowledge, its elements are specified based on a critical analysis of the existing conceptual system. Property relations in the work are understood as relations between people regarding property-capable objects. In turn, a property object (property) is presented in the form of a thing (an object that has a tangible, material form) and/or a certain title (a document that represents rights to things, objects of the intangible world and contains a claim to receive utility (income) from the possession of this right).

Property relations must be considered comprehensively, taking into account both the relations of appropriation and alienation. The study of the extensive side of property relations allows us to better understand the life cycle of economic systems, the history and trend of development of social relations. The analysis of trends in the development and degradation of public institutions is proposed to be considered through the prism of relations of personal and property dependence – independence.

Relations of personal dependence are built on the forceful (legal) compulsion of one person by another to perform an action in order to obtain some benefits, to obtain utility. At the heart of property dependence, on the contrary, is the freedom of the individual and the labor process correlated with the simultaneous separation of a person from the means of production and, accordingly, the results of labor (means of life). Simultaneously with these relations, there are two opposite elements that form relations of independence (property and personal freedom).

The entire variety of social relations can be divided into two large groups: property relations and non-property relations. Property relations can be considered in different aspects: economic, social, political, legal, etc. At the same time, property performs a connecting function in the above-mentioned social relations (this function is especially clearly manifested in economic relations).

From an economic point of view, property relations are relations that arise in connection with the formation and distribution of costs and benefits from the functioning of property. At the same time, it should not be forgotten that the concept of "economics of property relations" covers a set of relations (mainly relations of

appropriation-alienation and relations of management) only in relation to limited property resources, but does not include the complex of relations of appropriation – alienation of a person by a person.

From an economic point of view, this study involves an analysis of the dynamics of relations between economic agents that arise in connection with the formation and distribution of costs and benefits from working with property. In this case, possible areas of property functioning are distinguished. Depending on the definition of the role of property in the economic system, we have identified the following three areas of property functioning: as a resource, as an asset and as a liability. Let us give a brief description of them.

The production function determines the costs and benefits of the functioning of property as a resource that are formed in the course of operations, as a result of which economic organizations change (qualitatively or quantitatively) the property resources available to them. With the help of this model of property functioning, it is possible to reveal the productive and value characteristics of property. The proposed model is a market mechanism for determining the percentage, which is based on the efficiency of production in commercial terms. A significant drawback of the model of property functioning as a resource is its orientation to the technological characteristics of the production process, which does not allow to clearly determine the boundaries of the property complex of a business entity.

Key words: *property relations, property complex, public administration, business entities.*

Євсюкова О.В.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Кисельов М.С.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У ЦИФРОВІЙ ДЕРЖАВІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному світі цифрова трансформація державного управління є ключовим фактором підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг. Дослідження присвячене аналізу механізмів надання державних сервісів у цифровій державі, розглядаючи як можливості, так і перешкоди на шляху їх реалізації. Метою роботи є розробка системного підходу до оцінки ефективності цифрових механізмів у контексті інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), таких як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, у публічний сектор. У тексті висвітлено основні принципи цифрової держави, що базуються на автоматизації адміністративних процесів, розвитку електронного урядування та забезпеченні прозорості взаємодії між державою та громадянами.

Особливу увагу приділено міжнародному досвіду цифровізації, зокрема естонській моделі, яка демонструє успішне впровадження електронного голосування, e-Residency та інтегрованих систем обміну даними. Окремо розглянуто український контекст, зокрема Стратегію розвитку цифрової економіки України (2017), що підкреслює важливість нормативно-правового забезпечення та інноваційних технологій для модернізації державного управління. У роботі проаналізовано ключові виклики цифровізації, серед яких кібербезпека, захист персональних даних, цифрова нерівність та недостатня цифрова грамотність населення.

Дослідження підкреслює необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації, що включає вдосконалення законодавчої бази, розвиток технологічної інфраструктури та інтеграцію передових ІКТ у державні процеси. Перспективи розвитку пов'язані з розширенням функціоналу державних порталів, таких як українська платформа «Дія», застосуванням біометричних технологій та поглибленням міжнародного співробітництва. У висновках наголошено, що успішна цифрова трансформація сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій, зменшенню бюрократії та формуванню конкурентоспроможної цифрової держави. Робота базується на аналізі наукових джерел, стратегічних документів та практичних прикладів, що робить її актуальною для подальших досліджень у сфері електронного урядування та цифрових трансформацій.

Ключові слова: цифрова держава, публічні послуги, електронне урядування, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), штучний інтелект, блокчейн, великі дані, кібербезпека, цифрова нерівність.

Постановка проблеми. У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації державного управління, зокрема у сфері надання публічних послуг. Концепція цифрової держави передбачає ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для автоматизації адміністративних процесів, підвищення доступності державних послуг та забезпечення прозорості діяльності органів влади.

Цифровізація публічних послуг сприяє покращенню взаємодії між державою та громадянами, зменшенню бюрократичних бар'єрів, а також створенню нових можливостей для розвитку елек-

тронного урядування. Водночас впровадження цифрових механізмів супроводжується низкою викликів, серед яких питання кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрової нерівності та необхідності вдосконалення нормативно-правової бази.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері дослідження цифровізації державного управління та надання публічних послуг працювали низка українських науковців. Їхні роботи охоплюють питання цифрової трансформації, електронного урядування, а також використання сучасних технологій для покращення

щення доступності та ефективності державних послуг. Досліджувана проблематика знайшла своє відображення у значній кількості наукових праць вітчизняних авторів, таких як: Биркович Т. І., Биркович В. І., Євсюкова О. В., Кабанець О. С., Карпенко О. В., Качний О. С., Квітка С. А., Кобзев І. В., Косенко В. В., Костенюк Н., Кравченко В. В., Куйбіда В. С., Мельников О. Ф., Наместник В. В., Пігарев Ю., Шаульська Г. М., Шевченко О. В. та інших.

Постановка завдання. Метою статті є розробка системного підходу до аналізу та оцінки ефективності механізмів надання публічних послуг у цифровій державі в умовах сучасної цифрової трансформації державного управління. Дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів, що сприяють інтеграції інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у публічний сектор, зокрема застосування технологій штучного інтелекту, блокчейн-систем та великих даних, а також на визначення основних викликів і перспектив подальшої цифровізації державних сервісів.

Виклад основного матеріалу. Публічні послуги в сучасних умовах слід розуміти як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення реалізації прав громадян та ефективну взаємодію між державними інституціями і суспільством. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і переходу до електронного урядування поняття публічних послуг набуває нового виміру, де основним елементом є інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), таких як штучний інтелект, блокчейн, системи обробки великих даних та інші інноваційні платформи, що сприяють автоматизації та оптимізації адміністративних процесів. Цей процес трансформації відбувається на фоні глобальних змін, зокрема, впровадження цифрових стратегій у таких країнах, як Естонія, де з 2005 року почалося активне впровадження електронного урядування, а також у рамках стратегічних програм Європейського Союзу та національних проєктів, наприклад, Стратегії розвитку цифрової економіки України, затвердженої у 2017 році. Основною сутністю публічних послуг у цифровій державі є забезпечення доступності, прозорості та ефективності державного управління за рахунок використання технологічних рішень, що дозволяють не лише підвищити якість надання послуг, а й знизити рівень бюрократії та скоротити часові витрати громадян при взаємодії з держорганами. Проте, поряд з перспективами, впровадження цифро-

вих механізмів супроводжується низкою викликів, серед яких важливе місце займають питання кібербезпеки, захисту персональних даних та забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів для всіх верств населення, що актуалізує проблему цифрової нерівності. У цьому контексті, сучасна парадигма публічних послуг передбачає не тільки технічне оновлення, а й перегляд методологічних підходів до управління, що базуються на принципах відкритості, інтеграції та стійкості, з урахуванням як національного, так і міжнародного досвіду, що є критично важливим для формування ефективної та конкурентоспроможної цифрової держави [1, с. 54–59].

Цифрова держава – це новітня концепція, що полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для вдосконалення процесів державного управління, забезпечення більш ефективної взаємодії між органами влади та громадянами, а також підвищення прозорості та доступності публічних послуг. Основними компонентами цифрової держави є електронне урядування, автоматизація адміністративних процесів, розвиток цифрових платформ для надання послуг державою, а також оцінка ефективності управлінських рішень через використання великих даних та інноваційних технологій. Одним із ключових аспектів є інтеграція таких передових технологій, як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, що дозволяють зробити державне управління більш швидким, адаптивним і орієнтованим на потреби громадян. У процесі переходу до цифрової держави важливість стратегії розвитку ІКТ визначається не лише технічними можливостями, а й політичними, правовими та соціальними аспектами, адже рівний доступ до технологій, прозорість процесів і захист персональних даних є вирішальними факторами для забезпечення успіху цифрових трансформацій. Водночас, реалізація цієї концепції супроводжується серйозними викликами, серед яких цифрова нерівність, кіберзагрози, питання модернізації нормативно-правової бази та забезпечення цифрової грамотності населення. Тому концептуальні основи цифрової держави передбачають комплексний підхід, що враховує глобальні тенденції та найкращі міжнародні практики з урахуванням національних умов і потреб, що зумовлює безпосередню залежність від політичної волі урядів, бюджетних ресурсів та стратегічного управлінського бачення [2, с. 3–7].

Концептуальні основи цифрової держави формуються на принципах інтеграції інноваційних інформаційно-комунікаційних техноло-

гій у систему державного управління з метою забезпечення високої ефективності, прозорості та доступності публічних послуг для всіх верств населення. У сучасних умовах цифрова держава розглядається як комплексна система, яка об'єднує принципи електронного урядування, цифрової демократії та кібербезпеки, спрямовані на оптимізацію адміністративних процесів, зменшення бюрократичних бар'єрів і посилення взаємодії між держорганами та громадянами. Базовими елементами цієї концепції є стандартизація інформаційних процесів, безперервність обміну даними, впровадження систем штучного інтелекту для аналізу і прогнозування соціально-економічних показників, а також використання технологій блокчейн для забезпечення достовірності і цілісності даних. Крім того, розвиток цифрової держави вимагає формування ефективної нормативно-правової бази, що забезпечує захист персональних даних, підвищення рівня кібербезпеки і стимулювання інновацій через інтеграцію міжнародних стандартів і участь у глобальних інформаційних мережах. Таким чином, концептуальні основи цифрової держави включають не лише технічні та організаційні аспекти впровадження сучасних технологій, але й визначають нові підходи до управління суспільством, де цифрова інфраструктура стає ключовим чинником соціально-економічного розвитку і гарантом створення конкурентоспроможного, інноваційного та відкритого суспільства.

Міжнародний досвід цифровізації публічних послуг демонструє комплексний підхід до трансформації державного управління через інтеграцію інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у систему надання державних сервісів, що сприяє підвищенню їх ефективності, прозорості та доступності. На практиці це виражається через активне впровадження електронного урядування, цифрової ідентифікації, систем електронного голосування та інших технологічних рішень, які значно скорочують час обробки документів і зменшують бюрократичні перепони. Одним із найяскравіших прикладів є естонська модель цифрової держави, яка почала свій розвиток у 2005 році та включає комплекс рішень, таких як система електронного голосування, e-Residency та інтегрована система обміну даними між держустановами, що дозволило Естонії стати світовим лідером у сфері цифровізації публічних послуг. Аналогічні успішні практики спостерігаються в країнах Північної Європи, зокрема в Данії та Фінляндії, де створено централізовані державні

портали, що забезпечують оперативний доступ громадян до широкого спектра послуг, а також в Сінгапурі, де з 2010 року реалізуються стратегії цифрової трансформації з використанням аналізу великих даних та штучного інтелекту для оптимізації управлінських процесів. Досвід цих країн підкреслює важливість розробки національних стратегій цифровізації, що враховують специфіку правового регулювання, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, а також потребу в постійній модернізації технологічної інфраструктури. Загалом, міжнародна практика свідчить про те, що комплексний підхід до цифровізації публічних послуг є ключовим чинником у забезпеченні ефективного, прозорого та орієнтованого на громадянина державного управління, що сприяє як економічному зростанню, так і підвищенню соціальної інклюзії в умовах сучасного інформаційного суспільства [3, с. 45–49].

За останні десятиліття цифровізація публічних послуг стала ключовим напрямком реформування державного управління, що відображається у масштабних трансформаційних процесах як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Сучасний стан цифровізації характеризується системним впровадженням електронного урядування, яке спрямоване на забезпечення прозорості, ефективності та оперативності державних сервісів. Стратегічні документи, такі як Стратегія розвитку цифрової економіки України (2017), підкреслюють важливість використання інноваційних технологій для модернізації адміністративних процесів та підвищення якості взаємодії між держорганами і громадянами.

Технологічні інновації

Сучасна цифровізація базується на інтеграції передових інформаційно-комунікаційних технологій, серед яких ключове місце займають штучний інтелект, блокчейн, аналітика великих даних, хмарні обчислення та Інтернет речей (IoT). Ці технології дозволяють автоматизувати процеси прийняття рішень, забезпечують оперативну обробку та аналіз даних, сприяють оптимізації внутрішніх процедур та зменшенню витрат часу й ресурсів. Приклади успішної реалізації таких технологічних рішень спостерігаються в Естонії, Сінгапурі та країнах Північної Європи, де з 2005–2010 років впровадження електронного урядування стало каталізатором широкомасштабних реформ у публічному секторі [4, с. 38–44].

Законодавча база та організаційні аспекти

Ефективна цифровізація публічних послуг неможлива без адекватної нормативно-правової

бази, яка створює умови для впровадження інноваційних технологій у сфері державного управління. Законодавчі ініціативи, спрямовані на регулювання електронного урядування, встановлення стандартів кібербезпеки, захисту персональних даних і електронної ідентифікації громадян, є критично важливими для успішної трансформації публічних сервісів. Адаптація національного законодавства до міжнародних стандартів дозволяє забезпечити інтеграцію державних інформаційних систем і сприяє гармонізації практик з провідними світовими моделями цифровізації.

Проблеми та виклики цифровізації

Попри значні досягнення, процес цифровізації публічних послуг супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем варто відзначити питання кібербезпеки, недостатній захист персональних даних, цифрову нерівність та нерівномірний доступ до сучасних технологій серед різних соціальних груп. Крім того, існує опір традиційних адміністративних структур до змін, що ускладнює адаптацію новітніх технологічних рішень. Недостатня цифрова грамотність частини населення також спричиняє труднощі в освоєнні електронних сервісів, що потребує розробки комплексних освітніх програм та заходів щодо підвищення кваліфікації.

Перспективи та напрями подальшого розвитку

У майбутньому цифровізація публічних послуг матиме ще більший імпульс завдяки подальшій інтеграції інноваційних технологій у державний сектор. Основними напрямками розвитку є поглиблення електронного урядування, розширення функціональних можливостей державних порталів, застосування систем штучного інтелекту для прогнозування соціально-економічних процесів та впровадження комплексних рішень у сфері кібербезпеки. Розробка та впровадження новітніх технологічних платформ, спрямованих на оптимізацію адміністративних процесів, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності держави та створенню умов для сталого розвитку цифрової інфраструктури, що забезпечить ефективну взаємодію між держорганами і громадянами в умовах стрімкого технологічного прогресу [5, с. 22–28].

Нормативно-правове забезпечення надання електронних публічних послуг є ключовим елементом трансформації державного управління в умовах цифровізації. Воно передбачає створення комплексної системи законодавчих, регуляторних та організаційних механізмів, що сприяють інтеграції інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у систему публічних

сервісів, забезпечуючи юридичну силу електронних документів, захист персональних даних та гарантування кібербезпеки. Законодавство України, зокрема, такі нормативні акти як Закон «Про електронні довірчі послуги», Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» та Закон «Про захист персональних даних», відіграють важливу роль у формуванні правового поля для електронного урядування, спрямованого на оптимізацію адміністративних процесів і зменшення бюрократичних перепон. Водночас, адаптація міжнародних стандартів, зокрема положень Європейського регламенту щодо захисту даних (GDPR), сприяє гармонізації українського законодавства з європейськими практиками та забезпечує високий рівень правового захисту користувачів електронних сервісів. Невід'ємною складовою нормативно-правового забезпечення є також розробка та впровадження стандартів кібербезпеки, що дозволяють протидіяти сучасним загрозам у цифровому середовищі, та створення умов для безперервного вдосконалення нормативної бази у відповідь на стрімкий розвиток технологій. Таким чином, ефективне нормативно-правове регулювання виступає фундаментом для формування прозорої, доступної та надійної системи електронних публічних послуг, що стимулює подальший розвиток цифрової інфраструктури держави та сприяє зміцненню довіри громадян до сучасного електронного урядування.

Цифровізація державного управління є ключовим напрямом модернізації публічних послуг, що вимагає ефективного інституційного забезпечення. Інституційні механізми включають правове регулювання, організаційні структури, фінансування, кадрове забезпечення та міжнародну співпрацю.

Нормативно-правове регулювання цифровізації

Законодавча база: прийняття законів, що визначають правові механізми цифрової трансформації, електронного документообігу, кібербезпеки та захисту персональних даних [6, с. 85–90].

Стратегічні документи: національні програми цифрового розвитку, зокрема, концепції електронного урядування та державні політики цифровізації.

Організаційні структури та інститути

– Центральні органи виконавчої влади (міністерства цифрової трансформації, агентства з питань електронного урядування).

– Регіональні та місцеві цифрові офіси, що впроваджують електронні послуги на локальному рівні.

– Державні центри кібербезпеки для забезпечення безпеки цифрових платформ.

Фінансування цифровізації

– Державні програми підтримки цифрових ініціатив та розвиток інфраструктури.

– Міжнародні гранти та інвестиції, залучення приватного сектору через механізми державно-приватного партнерства.

Розвиток людського капіталу та цифрової грамотності

Освітні програми для державних службовців та громадян.

– Підготовка фахівців у сфері штучного інтелекту, аналітики даних та інформаційної безпеки [7, с. 45–50].

Виклики інституційного забезпечення

– Фрагментарність законодавчої бази та відсутність єдиних стандартів цифровізації.

– Низький рівень цифрової грамотності серед громадян та держслужбовців.

– Недостатнє фінансування цифрових проєктів та застаріла інфраструктура.

Перспективи розвитку

– Створення єдиної цифрової екосистеми державних послуг.

– Посилення міжнародної співпраці та обмін кращими практиками цифровізації.

– Зміцнення правових та інституційних основ для ефективного управління цифровими трансформаціями.

Ефективне функціонування цифрової держави базується на розвиненій технологічній інфраструктурі, яка забезпечує надання публічних послуг громадянам та бізнесу в онлайн-форматі. Технологічна інфраструктура включає апаратне та програмне забезпечення, платформи електронного урядування, захист даних та механізми інтеграції державних інформаційних систем.

Ключові компоненти технологічної інфраструктури

Цифрові платформи та реєстри

– Єдині державні реєстри (наприклад, демографічний реєстр, реєстр юридичних осіб, реєстр нерухомого майна).

– Національні портали електронних послуг (зокрема, портали «Дія», GOV.UA), які забезпечують громадянам доступ до адміністративних сервісів.

– Електронні кабінети користувачів, що дозволяють отримувати персоналізовані послуги онлайн.

Хмарні технології та центри обробки даних

– Державні дата-центри для зберігання та обробки великих обсягів інформації.

– Використання хмарних технологій для підвищення ефективності обробки та безпеки даних.

Інтеграційні механізми та API

– Системи електронної взаємодії державних органів, що забезпечують обмін даними між різними службами.

– Відкриті API для інтеграції державних послуг із зовнішніми платформами (наприклад, банками, мобільними застосунками).

Системи електронної ідентифікації та цифрового підпису

– Електронний підпис (КЕП) для юридично значущих операцій онлайн.

– BankID, MobileID, SmartID для ідентифікації користувачів у державних сервісах.

Перспективи розвитку технологічної інфраструктури

– Розширення штучного інтелекту та аналітики великих даних у публічному управлінні.

– Впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості державних процесів.

– Розвиток 5G-інфраструктури для прискорення цифрових сервісів.

Підвищення рівня кіберзахисту через застосування квантової криптографії.

Механізми надання публічних послуг у цифровому форматі є ключовим елементом трансформації державного управління, спрямованого на підвищення ефективності, доступності та прозорості взаємодії громадян і бізнесу з органами влади. Цифровізація публічних послуг передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечують дистанційний доступ до адміністративних сервісів, мінімізують бюрократичні процедури та сприяють оперативному прийняттю рішень.

Основою цифрових механізмів є електронні платформи, що об'єднують різноманітні державні сервіси в єдину екосистему. Національні портали надання електронних послуг дозволяють громадянам та бізнесу отримувати необхідні послуги без фізичного відвідування державних установ. Використання цифрових ідентифікаційних систем, таких як BankID, MobileID та кваліфіковані електронні підписи, забезпечує безпечну автентифікацію користувачів та підтвердження юридичної значущості електронних документів.

Важливим елементом цифровізації є інтеграційні механізми, які дозволяють різним державним реєстрам і системам взаємодіяти між собою. Використання відкритих API забезпечує швидкий обмін даними між державними органами, фінансовими установами та комерційними струк-

турами, що значно спрощує процеси надання послуг. Також важливу роль відіграють автоматизовані рішення на основі штучного інтелекту та аналітики великих даних, які дозволяють прогнозувати потреби громадян, оптимізувати державні процеси та виявляти можливі зловживання.

Системи електронного документообігу та хмарні технології сприяють переходу державних установ до безпаперових процесів, що підвищує швидкість обробки запитів та зменшує витрати на адміністрування. Водночас особливу увагу приділяють кібербезпеці та захисту персональних даних, впроваджуючи сучасні методи шифрування, багаторівневу аутентифікацію та системи моніторингу загроз.

Однак, незважаючи на значний прогрес, існує ряд викликів, серед яких низький рівень цифрової грамотності серед окремих категорій населення, недостатня технічна інфраструктура у віддалених регіонах, а також ризики кібератак та витоку даних. Для подальшого розвитку цифрових механізмів надання публічних послуг необхідно посилювати правове регулювання, розширювати цифрову інфраструктуру, вдосконалювати механізми електронної ідентифікації та розвивати міжнародне співробітництво.

Єдині державні портали та платформи відіграють ключову роль у забезпеченні доступності, ефективності та прозорості надання публічних послуг у цифровому форматі. Вони об'єднують різні державні сервіси, спрощують взаємодію громадян і бізнесу з органами влади та мінімізують бюрократичні процедури.

Основою цифрової екосистеми є національні портали електронних послуг, які забезпечують централізований доступ до адміністративних сервісів. В Україні таким прикладом є портал «Дія», що дозволяє громадянам отримувати електронні документи, подавати заявки на адміністративні послуги та користуватися цифровими сервісами без відвідування держустанов. Подібні платформи впроваджуються й в інших країнах, наприклад, «GOV.UK» у Великій Британії чи «e-Estonia» в Естонії [8, с. 12–16].

Одним із важливих елементів державних платформ є інтеграція з єдиними реєстрами та базами даних, що дозволяє автоматизувати перевірку інформації та усунути потребу в паперових довідках. Взаємодія між державними структурами здійснюється за допомогою спеціалізованих систем обміну даними, таких як «Трембіта» в Україні, що забезпечує безпечну та швидку комунікацію між реєстрами.

Цифрові платформи також включають сервіси електронної ідентифікації, такі як BankID, MobileID та кваліфікований електронний підпис, які гарантують безпечний доступ до державних послуг і юридичну значущість електронних документів. Використання біометричних технологій додає додатковий рівень безпеки та зручності для користувачів.

Важливим напрямом розвитку є створення галузевих цифрових платформ, зокрема для електронного судочинства, системи електронного здоров'я та цифрової освіти. Вони дозволяють спеціалізованим органам ефективно управляти своїми процесами та забезпечують громадянам зручний доступ до послуг у відповідних сферах [9, с. 78–83].

Попри значний прогрес, єдині державні портали стикаються з викликами, серед яких недостатня цифрова грамотність окремих груп населення, ризики кібератак, складність інтеграції застарілих інформаційних систем та необхідність постійного вдосконалення сервісів. Для подальшого розвитку необхідне розширення функціоналу платформ, підвищення рівня їхньої безпеки та інтеграція з міжнародними цифровими екосистемами.

Загалом, єдині державні портали та платформи є важливим інструментом цифрової трансформації, що сприяє покращенню державного управління, підвищенню довіри громадян до влади та ефективному використанню ресурсів.

Електронна ідентифікація та автентифікація громадян є ключовими механізмами забезпечення безпечного та зручного доступу до цифрових державних послуг. Вони дозволяють громадянам підтверджувати свою особу онлайн без необхідності фізичної присутності, що значно спрощує взаємодію з органами влади та іншими інституціями.

Електронна ідентифікація передбачає використання цифрових технологій для встановлення особи користувача та надання йому доступу до державних та комерційних сервісів. Одним із найбільш поширених методів є BankID – система, яка дозволяє проходити ідентифікацію через банки, де громадяни вже верифіковані. Також використовується MobileID, що базується на технологіях мобільних операторів і дозволяє підтверджувати особу за допомогою SIM-картки з криптографічним захистом.

Автентифікація, як наступний етап процесу, гарантує, що користувач є тим, за кого себе видає. Вона може здійснюватися через одноразові паролі (OTP), біометричні дані (відбитки пальців, роз-

пізнання обличчя), апаратні токени або кваліфікований електронний підпис (КЕП). КЕП надає можливість не лише підтверджувати особу, а й підписувати юридично значущі документи в електронному форматі.

Важливою складовою електронної ідентифікації є інтеграція з державними реєстрами та системами електронного врядування. В Україні діє система ID.GOV.UA, що забезпечує єдиний доступ до державних онлайн-сервісів за допомогою різних методів ідентифікації, включаючи BankID та КЕП.

Основні виклики у сфері електронної ідентифікації включають забезпечення кібербезпеки, запобігання шахрайству, гарантування конфіденційності персональних даних та подолання цифрового розриву серед населення. Перспективи розвитку передбачають удосконалення технологій автентифікації, широке використання біометричних методів, розвиток блокчейн-рішень для децентралізованої ідентифікації та інтеграцію з міжнародними цифровими ідентифікаційними системами [10, с. 25–30].

Загалом, електронна ідентифікація та автентифікація громадян є важливими інструментами цифрової держави, що сприяють безпечному використанню державних послуг, зменшенню бюрократії та розвитку електронного врядування.

Висновки. Таким чином, цифровізація публічних послуг є ключовим напрямом розвитку сучасної держави, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності державного управління. Використання електронних плат-

форм, інтегрованих реєстрів, електронної ідентифікації та сучасних технологій забезпечує швидке й безпечне отримання громадянами та бізнесом адміністративних послуг без необхідності фізичного контакту з державними установами.

Разом із перевагами цифровізації існують і значні виклики, серед яких – кібербезпека, захист персональних даних, цифрова нерівність серед населення, а також необхідність удосконалення нормативно-правової бази. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, зокрема інвестування в розвиток цифрової інфраструктури, впровадження міжнародних стандартів безпеки та підвищення рівня цифрової грамотності громадян.

Перспективи розвитку механізмів надання публічних послуг у цифровій державі передбачають подальше впровадження штучного інтелекту, блокчейн-рішень, біометричних технологій та інтеграцію державних платформ із глобальними цифровими екосистемами. Це дозволить забезпечити ще вищий рівень автоматизації процесів, зменшення адміністративного навантаження та максимальну зручність для користувачів.

Отже, цифровізація державних послуг є не лише технічним процесом, а й стратегічним напрямом, що впливає на загальний рівень розвитку держави, її економіку та суспільну взаємодію. Успішне впровадження цифрових механізмів сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій, покращенню якості життя та формуванню ефективної та прозорої цифрової держави.

Список літератури:

1. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Т. 32 (71), № 4, с. 54–59.
2. Яровик О. Цифровізація адміністративного процесу: використання електронних адміністративних послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 85, с. 3–7.
3. Ковальчук К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Вип. 67, с. 45–49.
4. Савченко С. В. Цифровізація публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2023. Т. 34 (73), № 1, с. 38–44.
5. Петренко І. М. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління. 2023. Вип. 1 (15), с. 22–28.
6. Іванова О. В. Нормативно-правовий механізм цифрових трансформацій в органах публічної влади України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2022. Т. 33 (72), № 4, с. 85–90.
7. Мельник М. Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. Вісник Одеського національного університету. Серія: Правознавство. 2020. Т. 25, вип. 1, с. 45–50.
8. Дорошенко Т. Цифровізація державних послуг: тенденції та перспективи. Економіка та держава. 2021. № 4, с. 12–16.
9. Сидоренко О. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. Збірник наукових праць Полтавського національного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 1, с. 78–83.
10. Ткаченко В. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9, с. 25–30.

Yevsyukova O.V., Kyselov M.S. MECHANISMS OF PUBLIC SERVICE DELIVERY IN A DIGITAL STATE: CHALLENGES AND PROSPECTS

In the contemporary world, the digital transformation of public administration plays a pivotal role in enhancing the efficiency, transparency, and accessibility of public services. This study focuses on analyzing the mechanisms of delivering public services within the framework of a digital state, exploring both the opportunities and challenges associated with their implementation. The primary objective of the research is to develop a systematic approach to evaluating the effectiveness of digital mechanisms in the context of integrating information and communication technologies (ICT), such as artificial intelligence, blockchain, and big data, into the public sector. The paper outlines the core principles of a digital state, emphasizing the automation of administrative processes, the advancement of e-governance, and the promotion of transparent interaction between the state and its citizens.

Special attention is given to international experiences in digitalization, notably the Estonian model, which exemplifies the successful implementation of e-voting, e-Residency, and integrated data exchange systems. The Ukrainian context is also examined, with a focus on the Digital Economy Development Strategy of Ukraine (2017), highlighting the significance of regulatory frameworks and innovative technologies in modernizing public administration. The study identifies key challenges of digitalization, including cybersecurity, personal data protection, digital inequality, and the lack of digital literacy among the population.

The research underscores the necessity of a comprehensive approach to digital transformation, encompassing improvements in legal frameworks, the development of technological infrastructure, and the integration of advanced ICT into state processes. Prospects for future development are linked to the expansion of functionalities of national portals, such as Ukraine's "Diia" platform, the adoption of biometric technologies, and the deepening of international cooperation. The conclusions emphasize that successful digital transformation will enhance public trust in state institutions, reduce bureaucratic barriers, and contribute to the formation of a competitive digital state. Grounded in an analysis of scholarly sources, strategic documents, and practical examples, this work is highly relevant for further studies in the fields of e-governance and digital transformation.

Key words: *digital state, public services, E-governance, information and communication technologies (ICT), artificial intelligence, blockchain, big data, cybersecurity, digital inequality, regulatory framework.*

Іванова Т.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кожина А.В.

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ТЕРИТОРІАЛЬНА КОНСОЛІДАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ

В статті проведено аналіз основних наукових підходів до проблематики територіальної консолідації в системі публічної влади як надзвичайно актуальної в контексті сучасних викликів і загроз, з якими сьогодні стикається Україна. Встановлено, що територіальна консолідація є складним і багатогранним процесом, що потребує інтеграції багатьох аспектів управлінської практики та є важливим етапом для покращення управління публічною владою в умовах багаторівневої системи врядування. Здійснено визначення основних детермінант, що обумовлюють актуальність тематики, серед яких особливу увагу приділено військовій агресії, соціальній напрузі та економічним викликам. Зазначено, що саме процес консолідації суспільства на всіх рівнях управління є необхідним для ефективної відповіді на зовнішні загрози, зниження соціальної напруги та подолання економічних труднощів. Окреслено ключові виклики, з якими стикається Україна у досліджуваній сфері, до яких віднесено фінансові диспропорції між регіонами, недосконалість інституційної спроможності місцевих органів влади, нерівномірний розвиток територіальних громад. Визначено основні тенденції розвитку територіальної організації влади в Україні, зокрема в контексті європейської інтеграції та імплементації європейського досвіду територіальних реформ. Зазначено, що територіальна консолідація є критично важливою в умовах війни, оскільки є складовою функції забезпечення національної безпеки та згуртованості населення на всіх рівнях управління. Важливим аспектом є інтеграція тимчасово окупованих територій, що вимагає не лише правових, але й соціальних та економічних заходів, спрямованих на повернення людей і відновлення інфраструктури. Визначено стратегічні напрями удосконалення територіальної консолідації в системі публічної влади в Україні з урахуванням європейського досвіду, доведено необхідність поєднання економічних, соціальних, екологічних аспектів для ефективного розвитку територіальної організації публічної влади, а також використання сучасних технологій і принципів управлінської інноваційності для забезпечення стійкості та сталого розвитку країни.

Ключові слова: територіальна консолідація, публічне управління, територіальна організація влади, децентралізація, територіальні громади, місцеве самоврядування, регіональний розвиток, національна безпека, згуртованість.

Постановка проблеми. Однією з головних передумов стабільного соціально-економічного розвитку України є ефективна система територіальної організації влади, яка здатна забезпечувати баланс між державними та місцевими інтересами, сприяти підвищенню якості управління й наданню публічних послуг, а також гарантувати рівномірний розвиток територій. У сучасних умовах інтеграційні процеси, що відбуваються в межах курсу України на європейську інтеграцію, вимагають комплексного переосмислення підходів до територіального устрою та публічного управління. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах багатовекторних загроз, пов'язаних як із зовнішніми, так і внутрішніми

викликами. Повномасштабна російська військова агресія, загрози суверенітету й територіальній цілісності, необхідність забезпечення стійкості публічного управління в умовах кризових ситуацій вимагають запровадження адаптивних і ефективних механізмів територіальної організації влади. Крім того, децентралізація створила нові можливості для територіальної консолідації, але водночас виявила низку проблем, пов'язаних із диспропорціями розвитку регіонів, недостатньою інституційною спроможністю місцевого самоврядування та відсутністю комплексної політики просторового розвитку.

Стратегічний курс України на інтеграцію в європейське співтовариство з урахуванням

нових викликів і загроз зумовлює необхідність удосконалення та подальшого розвитку системи територіальної організації влади, оскільки вона безпосередньо стосується забезпечення національної безпеки, соціальної згуртованості на всіх рівнях урядування тощо. Територіальна консолідація є не лише інструментом посилення ефективності місцевого самоврядування, а й важливим чинником стійкості держави в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз.

Європейський досвід засвідчує, що успішна територіальна реформа можлива лише за умови чітко визначених стратегічних орієнтирів, ефективної міжрівневої взаємодії органів влади та врахування інтересів громад. В Україні ці питання потребують подальшого дослідження, оскільки виклики, пов'язані з безпекою, соціальною згуртованістю, демографічними змінами та економічним розвитком регіонів, значною мірою визначають майбутню архітектуру територіального устрою. В умовах збройного конфлікту та соціально-економічних криз цей процес набуває особливої значущості, адже саме ефективна територіальна організація влади може стати запорукою національної єдності, економічної стабільності та демократичного розвитку України в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Територіальна консолідація влади є важливою складовою процесу децентралізації та реформи місцевого самоврядування в Україні. У сучасних умовах, коли країна стикається з безпрецедентними викликами, такими як збройний конфлікт, соціально-економічні кризи та необхідність адаптації до європейських стандартів, питання консолідації влади набуває особливої актуальності. Останні наукові дослідження у цій сфері охоплюють різні аспекти, включаючи розподіл повноважень між рівнями влади, сталий розвиток територіальних громад, правове регулювання місцевого самоврядування, довіру населення до органів публічної влади тощо. Значний внесок у розуміння механізмів територіальної консолідації здійснила В. Колтун у роботі «Комплементарна парадигма розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної виконавчої влади: зарубіжний досвід для сталого розвитку України» (2024) [1]. Дослідниця пропонує модель збалансованого розподілу повноважень між рівнями влади, що сприяє ефективній взаємодії між ними та є надзвичайно важливим у контексті консолідації територіального управління, оскільки дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність адміністративних процесів.

Актуальні виклики територіального розвитку в умовах урбанізації розглядають В. Колтун і З. Бурик у статті «Загрози сталому розвитку територіальних громад та забезпеченню якості публічних послуг в Україні» (2024). Вчені аналізують вплив урбанізаційних процесів на громади, наголошуючи на необхідності формування ефективних механізмів управління, що дозволить зменшити негативні наслідки урбанізації та забезпечити високий рівень соціальної згуртованості [2].

Окрема увага зосереджується також на законодавчих ініціативах у сфері місцевого самоврядування. Аналітичний матеріал «Законодавчі ініціативи для місцевого самоврядування у 2024-2025 роках: що зроблено і що заплановано?» містить огляд чинних та перспективних змін у законодавчій базі. Впровадження цих ініціатив спрямоване на зміцнення спроможності територіальних громад, розширення їх фінансової та адміністративної автономії, що, у свою чергу, є важливим інструментом консолідації влади на місцевому рівні [3].

Системний аналіз процесів децентралізації та їх впливу на регіональний розвиток здійснено у звіті Національного інституту стратегічних досліджень «Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні» (2020). Цей документ містить стратегічні рекомендації щодо удосконалення механізмів територіального управління [4].

Окремий напрям досліджень стосується правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування в умовах війни. М. Баймуратов і Б. Кофман у статті «Компетенційні повноваження органів місцевого самоврядування в сфері захисту прав людини в період миру і воєнного стану в Україні» (2022) аналізують особливості правового регулювання діяльності місцевої влади під час воєнного стану. Забезпечення прав людини є фундаментальним елементом соціальної згуртованості та сталого розвитку територій, що, своєю чергою, впливає на ефективність консолідації управлінських структур [5].

Вказані дослідження актуалізують проблематику територіальної консолідації через призму розподілу повноважень, сталого розвитку громад, законодавчих змін, рівня довіри до влади та захисту прав людини. Вони підкреслюють значення територіальної консолідації в системі публічної влади в Україні, ефективної взаємодії між рівнями управління, необхідність удосконалення регіональної політики, врахування безпекових викликів тощо.

Постановка завдання. Метою роботи є аналіз основних підходів, проблемних аспектів та викликів територіальної консолідації в системі публічної влади України та розробка стратегічних шляхів удосконалення з урахуванням європейського досвіду.

Виклад основного матеріалу. Територіальна консолідація як складова публічного управління та регіональної політики залишається однією з найбільш дискусійних тем у науковій літературі. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із розподілом владних повноважень, забезпеченням сталого розвитку громад, підвищенням рівня довіри до влади та гарантуванням прав людини. У контексті сучасних реформ територіальної організації влади в Україні особливого значення набуває аналіз децентралізаційних процесів, ефективності адміністративно-територіального устрою, рівності доступу до ресурсів тощо.

Одним із найбільш спірних аспектів у наукових дослідженнях є оцінка ефективності децентралізаційних реформ. Дискусії зосереджені навколо того, чи дійсно передача повноважень від центральної влади до місцевих органів сприяла покращенню управління та забезпеченню сталого розвитку територій, чи, навпаки, створила додаткові проблеми, такі як фінансова нерівномірність, відсутність компетентних управлінських кадрів на місцях та ризики надмірної фрагментації системи влади. Центральним питанням у цьому контексті є фінансова ефективність територіальних реформ. У роботі Вахович І. М. та Недопада Г. В. «Дослідження впливу децентралізації на бюджетну ефективність територій» проаналізовано, як передача фінансових ресурсів місцевим громадам вплинула на їхню здатність самостійно формувати бюджети. Автори підкреслюють, що реформа створила передумови для покращення фінансової самостійності громад, але водночас виявила проблему нерівномірності розподілу доходів між регіонами, що призводить до диспропорцій у розвитку [6].

У науковій доповіді «Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій» під редакцією І. Сторонянської проаналізовано механізми фінансової децентралізації, економічну самостійність територіальних громад та їх здатність ефективно управляти ресурсами. У роботі запропоновано декілька методичних підходів для оцінки ефективності використання місцевими громадами фінансових та управлінських повноважень. Серед основних з них виокремлено: аналіз бюджетної самодостатності громад; оцінку рівня інфраструктурного розвитку та доступності

соціальних послуг; визначення індексу фінансової децентралізації; оцінку ефективності використання бюджетних коштів та моніторинг громадської участі в прийнятті рішень на місцевому рівні. Дослідження виявило важливі системні виклики, з якими стикаються громади в умовах децентралізації. Серед них: недостатній кадровий потенціал, особливо в малих громадах, де є брак кваліфікованих спеціалістів у сфері управління та економіки, нерівномірність бюджетної забезпеченості, зловживання та неефективне управління фінансами, а також обмежений контроль з боку центральної влади. Це призводить до значних проблем, таких як залежність малих громад від державних трансфертів, нецільове використання бюджетних коштів і корупційні ризики [7].

Ще одним важливим аспектом є вплив децентралізації на економічний розвиток та доступ громадян до соціальних послуг. У роботі С. Юшко, І. Алексеєнка та О. Криворучка «Досвід децентралізації європейських країн для України в цифрах» проведено порівняльний аналіз впливу децентралізації в європейських країнах та Україні. Дослідники приходять до висновку, що успішність реформи значною мірою залежить від якісного управління на місцях та чіткого державного контролю за процесами розподілу ресурсів. Європейський досвід засвідчує, що значна увага приділяється механізмам фінансового вирівнювання та запобіганню дисбалансам між регіонами. В Україні ж такі механізми ще потребують удосконалення, оскільки низка громад досі не може повноцінно функціонувати без державних дотацій [8].

Не менш важливим є питання соціальної справедливості та рівності доступу до ресурсів і послуг. Враховуючи суттєві диспропорції між регіонами України, що мають різний рівень економічного розвитку, забезпечення рівного доступу до соціальних благ та адміністративних послуг залишається актуальним викликом. Нерівномірний розвиток регіонів, зумовлений історичними, економічними та географічними факторами, створює значні виклики для досягнення соціальної справедливості. Забезпечення збалансованого розподілу ресурсів, розвиток інфраструктури в усіх регіонах та зменшення соціальної напруги є критичними для зміцнення міжрегіональної солідарності та сприяння сталому розвитку держави. Важливим аспектом є досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. З одного боку, необхідно стимулювати економічне зростання, залучати інвестиції та створювати нові робочі місця. З іншого боку,

економічний розвиток має сприяти зменшенню соціальної нерівності, забезпеченню доступності якісних соціальних послуг та поліпшенню умов життя населення.

У колективній монографії НАН України «Економічна ефективність та соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи» експертами досліджуються різні аспекти взаємозв'язку цих двох важливих цілей, що включають аналіз сучасних викликів і пропозиції щодо досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Науковці доводять, що для досягнення соціальної справедливості в умовах територіальної консолідації необхідно розробити комплексну стратегію регіонального розвитку, яка враховувала б інтереси всіх регіонів та передбачала збалансований розподіл ресурсів. Важливим є також забезпечення рівного доступу до якісних соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальне забезпечення. Сприяння розвитку територіальних громад, що знаходяться в складній економічній ситуації, та створення ефективних механізмів підтримки є важливими кроками досягнення соціальної справедливості. Окрім того, необхідно забезпечити активну участь громадян у процесах прийняття рішень, що стосуються регіонального розвитку, а також створити прозорі механізми контролю за діяльністю органів влади. Таким чином, вирішення питань соціальної справедливості та рівності доступу до ресурсів і послуг є важливим фактором успішної територіальної консолідації в Україні [9].

Таким чином, наукові дослідження підкреслюють як позитивні, так і проблемні аспекти децентралізації. До позитивних результатів реформи можна віднести зростання бюджетної самостійності громад, що дозволило громадам ефективніше вирішувати місцеві проблеми завдяки можливості самостійно розпоряджатися коштами, а також розширення участі громадян у прийнятті рішень, оскільки активізація місцевого самоврядування сприяла розвитку демократії. Водночас вчені наголошують на таких проблемах, як нерівномірність розвитку регіонів, де багатші громади мають більше можливостей для розвитку, в той час як менш забезпечені залишаються залежними від дотацій, дефіцит кваліфікованих управлінців, адже не всі громади готові ефективно використовувати отримані ресурси, а також фінансові ризики, оскільки частина місцевих бюджетів не отримала очікуваних надходжень через економічну нестабільність та податкові дисбаланси.

Усе вищезазначене дозволяє визначити основні підходи у дослідженні процесів територіальної консолідації, які відображають сучасні соціально-економічні та політичні трансформації.

Фінансова децентралізація та її вплив на місцеві бюджети. Відзначається поступове зростання бюджетної самостійності громад, однак нерівномірний розподіл фінансових ресурсів між регіонами залишається серйозною проблемою. У той час як багатші громади мають можливості для розвитку, менш забезпечені залежні від дотацій, що створює фінансові дисбаланси.

Роль державного контролю та місцевого управління. Важливим є акцент на забезпеченні ефективного управління на місцях та посиленні контролю з боку центральної влади для запобігання зловживанням і нецільовому використанню фінансових ресурсів. Однак, існує брак кваліфікованих кадрів, що може ускладнити реалізацію реформ на місцевому рівні.

Соціальна справедливість та рівність доступу до ресурсів. Нерівномірний розвиток територій створює значні соціальні та економічні виклики. Розвиток механізмів рівного доступу до соціальних послуг та інфраструктури є критичним для досягнення соціальної справедливості та підтримки міжрегіональної солідарності.

Інноваційні технології для управління територіями. Впровадження цифрових інструментів та новітніх технологій допомагає оптимізувати процеси управління, але вимагає адаптації місцевих адміністрацій до нових інструментів і підвищення їхньої кваліфікації.

Демократизація процесу управління. Активізація місцевого самоврядування і участь громадян у прийнятті рішень є важливими елементами для розвитку демократії в Україні. Це, з одного боку, підвищує прозорість та ефективність управління, з іншого може створювати нові виклики у вигляді недостатнього рівня громадянської активності та експертного супроводу.

Однак, для реального впровадження цих підходів необхідно врахувати низку викликів, які виникають на шляху територіальної консолідації в Україні. Ці виклики, зокрема в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, визначають не лише напрями розвитку, але й стратегії подолання труднощів, що постають перед державою.

Територіальна консолідація в Україні є особливо важливим процесом, що охоплює численні фактори соціального, економічного, політичного та безпекового розвитку. В умовах воєнного стану, коли країна стикається з військовою агресією та

великою кількістю внутрішньо переміщених осіб, процеси консолідації набувають особливої актуальності для забезпечення стабільності, збереження територіальної цілісності та зміцнення соціальної згуртованості.

Одним з основних викликів, з яким стикається Україна, є *російська воєнна агресія*, що призводить до значних територіальних втрат та викликає необхідність посиленої безпеки на всіх рівнях управління. У такій ситуації територіальна консолідація стає інструментом зміцнення національної безпеки, адже збереження управлінської цілісності та ефективного розподілу ресурсів у місцевих громадах дозволяє зменшити ризики фрагментації держави та підвищити її спроможність до оборони. Згідно з дослідженням Р. Алієва, О. Джуса, І. Копотуна та інших, територіальна безпека та консолідація є критичними елементами для досягнення стратегічної стабільності країни в умовах війни. Відповідно, процеси децентралізації та місцевого врядування потребують особливої уваги для забезпечення ефективного функціонування органів влади та мобілізації ресурсів у кожному регіоні [10].

Іншим важливим викликом територіальної консолідації є *соціальна напруга*, що виникає через великі потоки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та процеси реінтеграції деокупованих територій. ВПО мають суттєвий вплив на соціально-економічну ситуацію в Україні, особливо на рівень місцевих бюджетів, доступність соціальних послуг і інфраструктури, а також на стабільність національної ідентичності в регіонах. Дослідження О. Капітан та О. Руданецької «Внутрішньо переміщені особи як особливий об'єкт соціального захисту України» показує, що успішна інтеграція ВПО можлива лише за умови ефективного управління ресурсами, створення належних умов для соціалізації переселенців та забезпечення їх доступу до базових соціальних послуг. ВПО сприяють інтеграції культурних традицій і формуванню нових соціальних зв'язків, але водночас можуть бути джерелом соціальної напруги, якщо їх потреби не задоволені належним чином. Це, у свою чергу, ставить перед органами місцевої влади завдання щодо підтримки місцевими громадами у їх адаптації до нових умов [11].

Ще одним викликом для територіальної консолідації є *економічні труднощі*, зокрема нерівномірний розвиток регіонів. Україна стикається з проблемами фінансової та економічної нерівності, оскільки регіони мають різні рівні економічного потенціалу, доступу до ресурсів та інф-

раструктури. Ці труднощі посилюються в умовах війни, коли деякі території знаходяться під окупацією або сильно зруйновані бойовими діями. Окрім того, проблеми, пов'язані з недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів у малих громадах та неефективним використанням коштів на місцях, потребують виваженого підходу до навчання місцевих органів влади та підвищення їх компетенції. Створення ефективної системи фінансового вирівнювання дозволить зменшити економічні диспропорції та забезпечити сталий розвиток в усіх регіонах України [12].

Отже, територіальна консолідація в Україні, з огляду на військові, соціальні та економічні виклики, є складним процесом. Врахування особливостей кожного регіону, потреба у фінансовій та інфраструктурній підтримці, ефективне управління процесами реінтеграції звільнених територій є основою для досягнення соціальної стабільності та національної безпеки. Проте для того, щоб цей процес став успішним, необхідно створити чіткі механізми фінансової підтримки, підвищити кваліфікацію місцевих кадрів, забезпечити справедливий розподіл ресурсів на рівні держави. Важливим є не лише належне нормативне регулювання, а й інтеграція місцевих ініціатив у загальну стратегію публічного управління, що дозволить зберегти єдність і стабільність країни в умовах війни. У цьому контексті інфраструктурні проекти та міжнародна підтримка відіграють надзвичайно важливу роль, оскільки пріоритети відновлення міської інфраструктури формуються на основі аналізу потреб, прозорості процесу та доступних фінансових ресурсів.

На практиці в Україні існують програми підтримки, спрямовані на відновлення інфраструктури міст. Однією з основних ініціатив є програма «Відновлення», яка передбачає виплати компенсацій для відновлення пошкодженого та зруйнованого житла. Однак її ефективність залежить від низки факторів, зокрема прозорості фінансових операцій, злагодженої взаємодії між центральною та місцевою владою, а також доступу громад до механізмів контролю за реалізацією проектів. Контроль за використанням коштів, призначених для відновлення інфраструктури міст України, здійснюється через кілька ключових механізмів: державний фінансовий контроль, контроль за публічними закупівлями, а також роботу спеціалізованих органів, таких як Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. Відповідно до Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України,

агентство забезпечує планування та контроль відновлювальних заходів, що є важливим елементом державної політики у сфері територіальної консолідації [13].

Окрім державних програм, відновлення інфраструктури значною мірою забезпечує міжнародна підтримка. Фінансування від міжнародних партнерів спрямовується не лише на реконструкцію житла та стратегічних об'єктів, а й на розвиток критичної інфраструктури, зокрема транспортної та енергетичної мережі. Успішна реалізація таких програм є важливим індикатором здатності держави ефективно управляти процесами територіальної консолідації та відбудови країни в умовах воєнного стану.

На процесі територіальної консолідації значно впливає й міжнародний досвід, зокрема європейська практика управління територіальним розвитком. Одним із успішних прикладів є єврорегіони, які сприяють співпраці між сусідніми регіонами різних держав-членів ЄС. Завдяки цим структурам країни можуть ефективно об'єднувати ресурси, реалізовувати спільні проекти та покращувати якість життя населення. Зокрема, в дослідженні «Інструменти економічного розвитку місцевих громад: кращі європейські практики у сфері транскордонного співробітництва» детально розглядаються моделі єврорегіонів, Об'єднань європейського співробітництва (ОЕС) та Європейських об'єднань територіального співробітництва (ЄОТС), які демонструють ефективність у подоланні адміністративних бар'єрів та підвищенні рівня економічного розвитку прикордонних регіонів [14].

Загалом, європейська практика територіальної консолідації ґрунтується а таких ключових стратегіях:

- європейська політика сусідства – спрямована на поглиблення економічної та політичної інтеграції між ЄС та країнами-сусідами, включаючи Україну;
- співпраця в рамках єврорегіонів – дозволяє розвивати транскордонне співробітництво та ефективно використовувати регіональні ресурси;
- розширення Європейського Союзу – передбачає адаптацію нових країн до спільних стандартів управління та розвитку;
- спільна стратегія ЄС щодо України – включає підтримку реформ, спрямованих на покращення децентралізації та територіального розвитку.

Європейський Союз надає значну фінансову та експертну підтримку Україні у впровадженні цих стратегій. Офіційний сайт Європейського Союзу містить відомості щодо підтримки України ЄС (EU Support for Ukraine) [15], за якими ЄС

активно інвестує у відновлення інфраструктури, регіональний розвиток та посилення економічної стійкості країни. Така допомога охоплює як гуманітарні ініціативи, так і структурні реформи, спрямовані на забезпечення прозорого та ефективного управління територіями

Отже, досвід європейських країн демонструє, що комплексний підхід до територіальної консолідації через децентралізацію, міжнародну співпрацю та ефективне управління ресурсами дозволяє досягти соціально-економічної стабільності та підвищення рівня життя громадян. Україна може використати ці підходи для зміцнення територіальної цілісності та відновлення регіонів, особливо в умовах сучасних викликів.

Враховуючи виклики, з якими стикається Україна, вважаємо, що стратегічні кроки у цій сфері повинні бути спрямовані не лише на територіальну цілісність, а й на підвищення ефективності місцевого самоврядування, забезпечення економічної стійкості регіонів та покращення якості життя громадян (рис. 1) До основних з них варто віднести такі.

Вдосконалення механізмів реінтеграції тимчасово окупованих територій. Реінтеграція потребує багаторівневого підходу, який включає відновлення інфраструктури, створення економічних стимулів для повернення населення, розвиток інституцій, що гарантуватимуть безпеку та правопорядок. Досвід європейських країн, які пройшли через територіальні трансформації, показує важливість поєднання адміністративних, економічних і соціокультурних заходів для стабілізації регіонів. ЄС підтримує Україну в цьому напрямку, що відображено у Спільній стратегії ЄС щодо України.

Посилення децентралізації та надання більших повноважень місцевим громадам. Децентралізація – ключова умова ефективного розвитку регіонів, що передбачає розширення компетенцій місцевих громад у розпорядженні бюджетами, прийнятті управлінських рішень і формуванні стратегій розвитку. В Європейському Союзі цей підхід реалізується через механізми місцевого самоврядування, єврорегіони та програми транскордонного співробітництва

Залучення громадянського суспільства до процесів управління. Практика країн ЄС демонструє, що участь громадськості у прийнятті рішень сприяє більшій прозорості влади, ефективному розподілу ресурсів і підвищенню рівня довіри населення до державних інституцій. В Україні вже запроваджено механізми електронної демократії, громадських слухань та місцевих ініціатив, але необхідно розширювати інструменти для

залучення громадськості до процесу територіальної консолідації та регіонального розвитку.

Використання новітніх технологій (ГІС, штучний інтелект) для аналізу територіальних даних. Використання геоінформаційних систем (ГІС) та штучного інтелекту відкриває можливості для більш ефективного планування територій, моніторингу соціально-економічних процесів та управління інфраструктурними об'єктами. У країнах ЄС технологічні рішення широко застосовуються для аналізу міграційних потоків, управління земельними ресурсами та прогнозування регіонального розвитку. Для України впровадження таких інструментів є важливим кроком на шляху до цифровізації державного управління.

Інтеграція екологічних та сталих принципів розвитку у політику територіальної організації влади. Збереження природного середовища є важливим чинником регіональної політики в Європейському Союзі. Європейська зелена угода (European Green Deal) [16] передбачає впровадження екологічно збалансованих підходів до розвитку територій. Україна також має активно впроваджувати принципи сталого розвитку, які включають екологічну модернізацію міст, енергоефективність та збереження природних ресурсів.

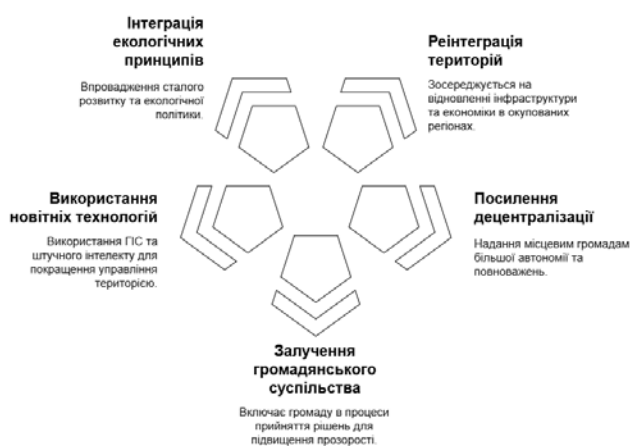


Рис. 1. Стратегічні кроки щодо територіальної консолідації в системі публічної влади в Україні

Джерело: складено авторами

Висновки. Таким чином, територіальна консолідація в Україні, хоча і має значні позитивні риси, зокрема підвищення бюджетної самостійності громад та залучення громадян до управлінських процесів, водночас стикається з низкою серйозних проблем, що потребують швидкого вирішення. Фінансова нерівність, брак управлінських кадрів, відсутність ефективних механізмів фінансового вирівнювання та соціальна несправедливість між регіонами залишаються основними бар'єрами для сталого розвитку.

Для того щоб децентралізація стала справжнім інструментом територіальної консолідації, необхідно подолати ці виклики шляхом удосконалення інституційних механізмів, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення рівного доступу до ресурсів на всіх рівнях. Успішна територіальна консолідація вимагає комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, а також використання сучасних технологій і принципів управлінської інноваційності. Зростаюча роль цифрових інструментів та міждисциплінарного підходу створює можливості для більш ефективного і справедливого розподілу ресурсів, підвищення рівня життя та забезпечення стабільного розвитку територій. З огляду на це, подальший розвиток наукових досліджень у цій сфері має бути спрямований на такі ключові напрями: аналіз впливу реформ місцевого самоврядування на соціальну стабільність та консолідацію суспільства, адже саме цей аспект визначає довготривалу ефективність адміністративно-територіальних перетворень; поглиблення соціологічних досліджень, оскільки вивчення громадської думки та соціальних процесів є ключовим для формування ефективної політики територіального розвитку; розширення міждисциплінарного підходу, що дасть змогу інтегрувати економічні, політичні, управлінські, соціальні та екологічні аспекти в єдину систему аналітики з урахуванням як глобальних тенденцій, так і специфічних викликів, характерних для України.

Список літератури:

1. В. Колтун. Комплементарна парадигма розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної виконавчої влади: зарубіжний досвід для сталого розвитку України. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 3(31). URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9705>
2. В. Колтун, З. Бурик. загрози сталому розвитку територіальних громад та забезпеченню якості публічних послуг в Україні в умовах урбанізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. URL : <https://surl.li/jwmddj>
3. Законодавчі ініціативи для місцевого самоврядування у 2024-2025 роках. Що зроблено і що заплановано? 2024. URL : <https://decentralization.ua/news/19055>
4. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. URL : <https://surl.li/bdnauw>

5. Баймуратов М.О., Кофман Б.Я. Компетенційні повноваження органів місцевого самоврядування в сфері захисту прав людини в період миру і воєнного стану в Україні: актуальні питання регламентації та регулювання. 2022. URL : <https://surl.li/iylsce>
6. Вахович І.М., Недопад Г.В. Дослідження впливу децентралізації на бюджетну ефективність територій. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 1(53). URL : <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No1/36.pdf>
7. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. І.З. Сторонянської. Львів: ІРД НАНУ, 2018. 144 с. URL : <https://ird.gov.ua/irdp/p20180705.pdf>
8. С. Юшко, І. Алексеєнко, О. Криворучко. Досвід децентралізації європейських країн для України в цифрах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1045>
9. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи: кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с. URL : <https://surl.li/wvtgex>
10. Національна безпека України в умовах воєнного стану: загальна характеристика концепції; міжнародний аспект; нормативне регулювання; судова практика. / Укл.: Алієв Р. В., Джус О. А., Копотун І. М., Коропатнік І. М., Микитюк М. А., Павлюк О. О., Петков В. П., Петков С. В., Скриньковський Р. М., Шамрай Б. М., Юрков А. В. Київ. ВД «Професіонал», 2024. 480 с. URL : <https://surl.li/fuherq>
11. О. Капітан, О. Руданецька. Внутрішньо переміщені особи як особливий об'єкт соціального захисту України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2024. №1 (41). URL : <https://surl.li/ciltuo>
12. К. Тростянська, О. Цюпа, В. Дмитровська. Фінансова децентралізація та її вплив на економічне зростання територіальних громад. *Академічні візії*. 2024. Випуск 33. URL : <https://surl.li/tnteue>
13. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#n9>
14. Інструменти економічного розвитку місцевих громад: кращі європейські практики у сфері транскордонного співробітництва» Серія 1. Євро регіони, ОЕС, ЄОТС. URL : <https://ird.gov.ua/irdp/p20190035.pdf>
15. EU support for Ukraine. URL : <https://surl.li/jrkwsg>
16. The European Green Deal. URL : <https://surl.li/oocscs>

Ivanova T.V., Kozhyna A.V. TERRITORIAL CONSOLIDATION IN THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM IN UKRAINE: MAIN APPROACHES AND CHALLENGES

The article provides an analysis of the main scientific approaches to the issue of territorial consolidation in the public administration system, highlighting its crucial relevance in the context of the modern challenges and threats currently faced by Ukraine. It is established that territorial consolidation is a complex and multifaceted process that requires the integration of various aspects of management practice and is an essential step in improving public administration in the context of a multi-level governance system. The article identifies the key determinants that define the relevance of the topic, with special attention given to military aggression, social tension, and economic challenges. It is emphasized that the process of societal consolidation at all levels of governance is essential for an effective response to external threats, reducing social tension, and overcoming economic difficulties. The key challenges Ukraine faces in this area are outlined, including financial disparities between regions, the inadequacy of local government institutional capacity, and the uneven development of territorial communities. The article identifies the main trends in the development of territorial governance in Ukraine, particularly in the context of European integration and the implementation of European territorial reform experiences. It is noted that territorial consolidation is critically important in times of war, as it is integral to one of the key functions of the state—ensuring national security and the cohesion of the population at all levels of governance. An important aspect of this issue is the integration of temporarily occupied territories, which requires not only legal but also social and economic measures aimed at the return of people and the restoration of infrastructure.

Strategic directions for improving territorial consolidation in the public administration system in Ukraine are outlined, taking into account European experience, and the necessity of combining economic, social, and environmental aspects for the effective development of territorial public administration is substantiated. Furthermore, the use of modern technologies and management innovation principles is proposed as a means to ensure the resilience and sustainable development of the country.

Key words: territorial consolidation, public administration, territorial organization of power, decentralization, territorial communities, local self-government, regional development, national security, cohesion.

Керекеша О.І.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИЧНИХ ІНСТИТУТІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті досліджується процес трансформації політичних інститутів України в контексті євроінтеграції, аналізуються ключові етапи цього процесу, виклики та перспективи. Особливу увагу приділено аналізу впливу Угоди про асоціацію (яка стала каталізатором глибоких інституційних змін у різних сферах суспільного життя) на інституційні зміни в Україні, зокрема на реформу державного управління, антикорупційну політику та судову систему. У статті також висвітлено практичний досвід впровадження європейських стандартів в Україні, зокрема у сферах електронного урядування, децентралізації та розвитку громадянського суспільства. Автор розробляє рекомендації щодо вдосконалення механізмів контролю та відповідальності політичних інституцій, а також прогнозує подальші реформи в контексті європейських вимог. Дане дослідження охоплює період з 1991 року до сьогодні, аналізуючи історичні передумови формування політичних інститутів незалежної України, їхню еволюцію під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, а також вплив євроінтеграційних прагнень на цей процес. У статті також розглядаються ключові виклики та ризики, що постають перед Україною на шляху євроінтеграції, такі як корупція, необхідність реформування судової системи, забезпечення верховенства права та захисту прав людини. Автор використовує порівняльний аналіз, щоб виявити спільні закономірності та відмінності в процесах інституційної трансформації в Україні та інших країнах, що пройшли шлях євроінтеграції. Особливу увагу приділено вивченню реформ у сфері публічного управління, виборчої системи, антикорупційної політики та децентралізації. Запропоновані конкретні рекомендації щодо подолання цих викликів, зокрема шляхом посилення антикорупційних механізмів, удосконалення судової системи та розвитку громадянського суспільства. Окрім того, запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності адаптації політичних інститутів України до європейських стандартів та усунення ключових ризиків, що можуть перешкоджати інтеграції до ЄС.

Ключові слова: політичні інститути, євроінтеграція, публічне управління, демократичні реформи, виборча система, децентралізація, боротьба з корупцією, верховенство права.

Постановка проблеми. Процес адаптації політичних інститутів України до стандартів Європейського Союзу (надалі – ЄС) є складним і багатовимірним завданням, що охоплює правові, адміністративні та соціально-економічні аспекти. Основними викликами залишаються ефективність публічного управління, політична стабільність, прозорість виборчих процесів і боротьба з корупцією. Також проблематичним є узгодження національного законодавства з «acquis communautaire» та забезпечення відповідності Копенгагенським критеріям членства в ЄС. Дослідження даної проблематики дозволяє оцінити стан політичних інститутів України, визначити головні ризики на шляху євроінтеграції та запропонувати стратегічні рішення для їх подолання.

Проблемним питанням також вбачається вплив зовнішніх факторів (таких як геополітична ситуація та відносини з сусідніми країнами) на процес євроінтеграції України. Важливим аспек-

том є також роль громадянського суспільства та його вплив на формування політичного порядку денного. Крім того, необхідно враховувати регіональні особливості України та їхній вплив на процес адаптації політичних інститутів до європейських стандартів. Дослідження цих аспектів дозволить розробити комплексний підхід до євроінтеграції України та забезпечити її успішну реалізацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць, присвячених адаптації політичних інституцій України до стандартів Європейського Союзу, виявляє значний інтерес дослідників до цієї проблематики. У роботах вітчизняних та іноземних науковців детально розглядається вплив євроінтеграційних процесів на політичну систему України, зокрема механізми реформування державного апарату, виклики, пов'язані з судовою реформою та антикорупційною політикою. Питання децентралізації та роз-

витку громадянського суспільства також займають важливе місце в науковому дискурсі. Проте, оцінка ефективності вже реалізованих реформ та прогнозування подальших сценаріїв інституційної модернізації залишаються предметом жвавих наукових дебатів.

Окремі аспекти застосування європейського досвіду в процесі реформування політичних інституцій України були досліджені такими науковцями, як В. Бебик [1], О. Васильєва [2], М. Головатий [3], Л. Дешко [4], Ю. Кальний [5], О. Кононенко [6], В. Литвин [7], І. Надольний [8], С. Рябов [9], Т. Яковенко [10]. Їхні дослідження зосереджені на аналізі конкретних механізмів та інструментів, що використовуються в країнах ЄС для забезпечення ефективного функціонування політичних інституцій.

Водночас, теоретичні засади розбудови ефективного державного управління в контексті євроінтеграції досліджувалися такими вченими, як Дж. Норт [11], Д. Асемоглу [12], Д. Картрайт [13], М. Олсон [14], Ф. Фукуяма [15], А. Лейпхарт [16], Р. Даль [17], Г. Діксон [18], С. Хантінгтон [19], та іншими. Їхні праці присвячені аналізу інституційних змін, демократизації та впливу зовнішніх факторів на розвиток політичних систем, що дозволяє сформулювати теоретичну базу для розуміння процесів, що відбуваються в Україні.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз процесу трансформації політичних інститутів України у контексті європейської інтеграції та оцінка основних викликів на цьому шляху. У межах дослідження поставлено завдання визначити ключові етапи розвитку політичної системи України, оцінити вплив міжнародних чинників на її реформування, розглянути ефективність державних інституцій у процесі євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Формування сучасних політичних інститутів України відбувалося в умовах глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми історичними процесами, так і зовнішніми геополітичними викликами. Після проголошення незалежності у 1991 році держава зіткнулася з необхідністю подолати спадщину радянської бюрократичної системи, яка характеризувалася централізацією влади, відсутністю механізмів громадянського контролю та слабкістю правових інститутів. Перші роки незалежності стали періодом інституційного експериментування, коли намагання побудувати демократичну модель суспільства супроводжувалися гострою боротьбою між різними політичними силами за вплив на ключові державні органи. Конституція

1996 року [20], яка закріпила змішану президентсько-парламентську систему, стала важливим кроком у легалізації нових політичних процедур, проте недостатня розробленість механізмів розподілу повноважень між гілками влади сприяла періодичним кризам, зокрема конфліктам між законодавчою та виконавчою гілками.

Історичні передумови розвитку політичних інститутів незалежної України ґрунтуються на суперечливому поєднанні національної ідентичності, регіональних особливостей та впливу зовнішніх акторів. Відродження української державності наприкінці ХХ століття супроводжувалося відтворенням структур, що поєднували елементи європейського парламентаризму з радянськими адміністративними практиками. Неоднорідність соціально-економічного розвитку регіонів, а також різниця у геополітичних орієнтаціях населення стали чинниками, які ускладнювали консолідацію політичної системи. Протягом 2000-х років інституційна криза загострилася через зростання впливу олігархічних груп на прийняття рішень, що призвело до системної корупції та деградації публічного управління. Проте саме ці виклики стали каталізатором громадянської активності, яка вилилася у масові протести (від Помаранчевої революції 2004 року до Революції гідності 2013–2014 років), що змусили владу ініціювати реформи, спрямовані на децентралізацію, прозорість та відповідальність інститутів.

Варто розглянути також вплив міжнародних чинників на реформування державного управління став визначальним у контексті євроінтеграційних прагнень України. Так, з початку 2000-х років Європейський Союз почав активізувати політику «демократизації через асоціацію», пропонуючи Україні умови співробітництва, пов'язані з дотриманням стандартів верховенства права, поваги до прав людини та ринкових свобод. Підписання Угоди про асоціацію у 2014 році [21], що передбачало створення глибокої та всеосяжної зони вільної торгівлі (DCFTA), стало ключовим інструментом гармонізації українського законодавства [22]. Міжнародні фінансові інституції, такі як МВФ та Світовий банк використовували кредитні програми як важелі впливу на економічні реформи, зокрема лібералізацію ринків, оптимізацію держвидатків і боротьбу з тіньовою економікою. Одночасно агресія Росії з 2014 року, анексія Криму та підтримка сепаратизму на Донбасі створили додатковий тиск на Україну, змушуючи її шукати гарантій безпеки через інтеграцію в євроатлантичні структури.

Основні етапи євроінтеграційного шляху України можна простежити через низку політико-правових ініціатив, що відображають поступовий перехід від риторичного визнання європейських цінностей до інституційних змін. Після ухвалення Стратегії євроінтеграції у 1998 році Україна вперше офіційно задекларувала прагнення до членства в ЄС, проте відсутність консенсусу серед еліт уповільнила реалізацію цієї мети. Програма «Східне партнерство» (2009 рік) [23], закріпила новий формат співпраці, акцентуючи увагу на створенні асоційованого членства. Переломним моментом стало підписання Угоди про асоціацію, ратифікованої після Революції гідності, яка ініціювала масштабну адаптацію українського права до «*acquis communautaire*». Наступні кроки – безвізовий режим (2017), конституційні зміни щодо курсу на членство в НАТО та ЄС (2019) – закріпили інституційну прив’язаність до європейського вектора. Подача заявки на членство в ЄС у лютому 2022 року та надання Україні статусу кандидата в червні того ж року ознаменували перехід до нової фази переговорів, де ключовим завданням залишається виконання Копенгагенських критеріїв, зокрема вдосконалення судової системи, посилення антикорупційних органів та забезпечення ефективного врядування [24].

Таким чином, еволюція політичних інститутів України відображає динамічну взаємодію між внутрішніми трансформаціями та зовнішніми імперативами. Кожен етап євроінтеграції супроводжувався переосмисленням національних пріоритетів, адаптацією до європейських стандартів

і подоланням системних дисфункцій, що вказує на складний, але незворотний характер інституційної модернізації в умовах глобалізованого світу [25].

Трансформація політичних інститутів України є багаторівневим процесом, що залежить від внутрішніх реформ, зовнішніх викликів та суспільного впливу. Ефективність цього процесу визначається узгодженістю політики із європейськими стандартами, здатністю адаптуватися до змінних умов та забезпеченням стабільного демократичного розвитку.

Реалізація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [28], стала рушієм глибоких інституційних змін, що охопили ключові сфери суспільного буття. Цей процес, розгорнувшись у непростих політико-економічних обставинах, наклав відбиток на систему державного урядування, електоральне законодавство та функціонування парламенту [30].

Законотворчі ініціативи, спрямовані на узгодження національного законодавства з «*acquis communautaire*», відіграли визначальну роль у модернізації державного апарату. Ці зміни, що охоплюють широкий спектр питань від регулювання економічної діяльності до захисту прав людини, вимагали від державних службовців не лише засвоєння нових знань, а й розвитку відповідних практичних навичок.

Реформа публічного адміністрування, що є наріжним каменем інституційних перетворень, зосереджена на децентралізації владних повноважень, підвищенні прозорості та підзвітності. Децентралізація, як процес передачі повноважень та ресурсів від центральних органів влади

Таблиця 1

Таблиця відображає аналіз важливих історичних подій та їхнє значення для розвитку України

Категорія	Подія/Фактор	Значення
Аналіз історичних подій	Проголошення незалежності (1991) [26]	Завершення радянської епохи, початок формування політичних інститутів
	Прийняття Конституції (1996) [20]	Закріплення президентсько-парламентської системи
	Помаранчева революція (2004) та Революція гідності (2013–2014) [27]	Каталізатори реформ, спрямованих на децентралізацію, прозорість та підзвітність влади
	Підписання Угоди про асоціацію з ЄС (2014) [21]	Ключовий крок до євроінтеграції
Роль громадянського суспільства	Громадянська активність	Масові протести, вимоги реформ
	Вплив на політичний порядок денний	Вимоги децентралізації, прозорості, боротьби з корупцією
	Контроль за владою	Моніторинг, громадська експертиза
Вплив зовнішніх факторів	Європейський Союз	Політика демократизації, Угода про асоціацію, Копенгагенські критерії [28]
	Міжнародні фінансові інституції (МВФ [29], Світовий банк [25])	Кредитні програми як інструменти впливу на реформи
	Євроатлантична інтеграція [32]	Пошук гарантій безпеки

до органів місцевого самоврядування, сприяє розвитку локальної демократії та підвищенню якості надання публічних послуг. Вона передбачає не лише фінансову самостійність, а й розширення повноважень місцевих громад у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя.

Прозорість та підзвітність, як засадничі принципи належного врядування, є важливими інструментами боротьби з корупцією та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Впровадження електронного урядування, відкриття даних та забезпечення доступу до публічної інформації є важливими кроками на цьому шляху.

Адаптація виборчої системи та зміни у функціонуванні парламенту є невід'ємними складовими демократичної трансформації України. Реформування виборчого законодавства, спрямоване на забезпечення чесних та прозорих виборів, є важливим фактором зміцнення довіри громадян до виборчого процесу. Зміни у функціонуванні парламенту, що передбачають підвищення його ефективності та підзвітності перед суспільством, сприяють зміцненню демократичних інституцій.

Інституційні реформи, що проводяться в Україні, є складним та багатогранним процесом, що вимагає значних зусиль та ресурсів. Успішне проведення цих реформ є важливим чинником для європейської інтеграції України та її сталого розвитку.

Окремо варто виділити антикорупційну реформу, як необхідну умову для подальшої євроінтеграції. Створення незалежних антикорупційних органів, таких як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) [31] та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) [26], стало важливим кроком у боротьбі з корупцією на високому рівні [33]. Проте, ефективність цих органів залежить від їхньої незалежності, ресурсного забезпечення та підтримки з боку суспільства.

Судова реформа, що спрямована на забезпечення незалежності та ефективності судової системи, є ще однією важливою складовою інституційних перетворень. Впровадження системи електронного судочинства, оновлення процедур відбору та оцінювання суддів, а також посилення відповідальності за корупційні правопорушення є важливими кроками на цьому шляху.

Реформа сектору безпеки та оборони, що є особливо актуальною в умовах російської агресії, спрямована на підвищення обороноздатності країни та її інтеграцію до євроатлантичних структур. Впровадження стандартів НАТО, реформування системи управління Збройними Силами України та розвиток військово-промислового комплексу є важливими аспектами цієї реформи.

Реформа охорони здоров'я, що спрямована на забезпечення доступності та якості медичних послуг, є важливим фактором підвищення якості життя громадян. Впровадження системи електронної охорони здоров'я, реформування системи фінансування медичних послуг та розвиток первинної медичної допомоги є важливими кроками на цьому шляху.

Реформа освіти, що спрямована на підвищення якості освіти та її відповідність потребам ринку праці, є важливим фактором розвитку людського капіталу. Впровадження нових освітніх стандартів, розвиток дистанційного навчання та підтримка наукових досліджень є важливими аспектами цієї реформи.

Отже, інституційні реформи, що проводяться в Україні, є складним та багатогранним процесом, що вимагає системного підходу та широкої участі громадянського суспільства. Успішне проведення цих реформ є важливим чинником для європейської інтеграції України, її сталого розвитку та зміцнення демократичних інститутів (Таблиця 2).

Таблиця 2

Оцінка прогресу, аналізу ефективності, викликів реформ у трьох ключових сферах України

Категорія	Прогрес	Аналіз ефективності	Виклики
Угода про асоціацію [21]	Значний поступ у гармонізації законодавства з <i>acquis communautaire</i> у багатьох сферах.	Зрушення у сфері децентралізації та електронного урядування.	Подальше поглиблення реформ у сферах судочинства, боротьби з корупцією та прав людини.
Антикорупційні заходи	Створення незалежних органів (НАБУ, САП) [31].	Ефективність антикорупційних органів потребує посилення; необхідна незалежність і ресурсне забезпечення.	Системний підхід до боротьби з корупцією: запобігання, виявлення та покарання корупційних дій.
Судова реформа	Деякі покращення в незалежності судової системи.	Необхідність оновлення процедур відбору та оцінювання суддів.	Зміцнення відповідальності суддів за корупційні дії, забезпечення доступу до правосуддя.

Таблиця 2 побудована автором на підставі аналізу зазначених в неї джерел.

Ці зміни спрямовані на всебічну трансформацію суспільства, де кожен громадянин відчуватиме себе захищеним, а держава стане надійним партнером у забезпеченні сталого розвитку та європейського майбутнього.

Інтеграція України до європейського простору передбачає не лише економічну та політичну конвергенцію, а й глибоку трансформацію системи державного управління. Імплементация європейських стандартів, що ґрунтуються на засадах верховенства права, демократичного врядування та прав людини, є ключовим чинником цієї трансформації.

Верховенство права, як фундаментальний принцип європейського врядування, передбачає підпорядкування всіх органів державної влади та посадових осіб закону. Це вимагає не лише ухвалення відповідних законодавчих актів, а й забезпечення їхнього неухильного виконання. В Україні це передбачає реформування судової системи, підвищення її незалежності та ефективності, а також забезпечення доступу громадян до правосуддя.

Демократичне врядування, що ґрунтується на засадах участі громадян у прийнятті рішень, прозорості та підзвітності, є ще одним важливим аспектом європейських стандартів. В Україні це передбачає децентралізацію влади, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, а також запровадження механізмів громадського контролю за діяльністю органів державної влади.

Захист прав людини, як невід'ємна складова європейських цінностей, вимагає від держави забезпечення поваги до гідності кожної людини, незалежно від її походження, статусу чи переконань. В Україні це передбачає реформування правоохоронних органів, забезпечення дотримання прав людини у місцях позбавлення волі, а також боротьбу з дискримінацією та нерівністю.

Одним із ключових напрямів реформування системи державного управління є запровадження антикорупційних механізмів. Корупція, як системна проблема, підриває довіру громадян до держави, гальмує економічний розвиток та створює нерівні умови для ведення бізнесу. В Україні це передбачає створення незалежних антикорупційних органів, запровадження системи електронного декларування доходів та витрат державних службовців, а також посилення відповідальності за корупційні правопорушення.

Реформування судової системи, як ключовий елемент верховенства права, є ще одним важливим напрямом трансформації системи державного управління. Незалежна та ефективна судова

система є необхідною умовою для забезпечення справедливості та захисту прав громадян. В Україні це передбачає оновлення процедур відбору та оцінювання суддів, запровадження системи електронного судочинства, а також посилення відповідальності за корупційні правопорушення у судовій системі.

Використання європейського досвіду в розбудові ефективного державного управління є важливим фактором успішної трансформації. Україна може запозичити кращі практики країн Європейського Союзу у таких сферах, як електронне урядування, управління державними фінансами, надання публічних послуг, а також розвиток людських ресурсів.

Електронне урядування, як сучасний інструмент державного управління, дозволяє підвищити ефективність та прозорість діяльності органів державної влади, а також забезпечити зручний доступ громадян до публічних послуг. Україна може запозичити досвід країн Європейського Союзу у запровадженні електронних послуг, відкритих даних та електронного документообігу.

Управління державними фінансами, як важлива складова ефективного державного управління, передбачає раціональне використання бюджетних коштів, забезпечення прозорості та підзвітності у бюджетному процесі, а також боротьбу з фінансовими зловживаннями. Україна може запозичити досвід країн Європейського Союзу у запровадженні системи середньострокового бюджетного планування, аудиту ефективності та фінансового контролю.

Надання публічних послуг, як ключова функція держави, має бути якісним, доступним та орієнтованим на потреби громадян. Україна може запозичити досвід країн Європейського Союзу у запровадженні системи управління якістю публічних послуг, розвитку центрів надання адміністративних послуг, а також запровадженні механізмів зворотного зв'язку з громадянами.

Розвиток людських ресурсів, як важливий фактор ефективного державного управління, передбачає підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечення їхньої професійної етики, а також залучення до державної служби талановитих та вмотивованих людей. Україна може запозичити досвід країн Європейського Союзу у запровадженні системи навчання та розвитку державних службовців, а також у створенні конкурентоспроможної системи оплати праці.

Трансформація системи державного управління України є складним та багатогранним про-

цесом, що вимагає системного підходу та широкої участі громадянського суспільства. Успішне проведення цієї трансформації є важливим чинником для європейської інтеграції України, її сталого розвитку та зміцнення демократичних інститутів.

Процес адаптації політичних інституцій України до нормативних вимог Європейського Союзу визначається як багатогранний механізм системних змін, орієнтованих на досягнення відповідності критеріям демократичного функціонування, ефективного державного регулювання та безумовного дотримання правових стандартів. У контексті геополітичної динаміки та інституційної конвергенції з європейськими структурами імплементація таких змін передбачає не лише формальне запровадження окремих правових положень, а й трансформацію організаційних механізмів, управлінських процедур і суспільно-політичних відносин на всіх рівнях влади. Інтеграційні процеси, що спрямовані на поглиблення взаємодії з євроструктурами, потребують переосмислення традиційних моделей державотворення, переформатування інституційних ландшафтів та запобігання асиметрії між національними політико-правовими системами та європейськими нормативами.

Подолання структурних дисфункцій, є аспектом адаптаційного процесу, які обумовлені як історичними особливостями розвитку державності, так і сучасними викликами, пов'язаними з гібридними загрозами та дестабілізацією суспільного довір'я до інституцій. Серед пріоритетних напрямів реформування виділяється необхідність консолідації демократичних процедур, зокрема вдосконалення механізмів виборчої системи, забезпечення рівного доступу до політичної участі та запобігання маніпуляціям у публічній сфері. Ключову роль у цьому контексті відіграє гармонізація національного законодавства з «*acquis communautaire*», що передбачає не механічне транслювання європейських правових актів, а їх адаптацію до соціокультурних реалій та інституційних можливостей держави. Особливу увагу приділяється ліквідації правових колізій, які перешкоджають ефективному впровадженню принципів верховенства права, зокрема через створення механізмів незалежного судочинства, посилення гарантій доступності правосуддя та запобігання втручанням політичних акторів у діяльність судової гілки влади.

Важливим елементом інтеграційної стратегії є протидія системній корупції, яка розглядається як один із найсуттєвіших бар'єрів на шляху до

євроінтеграції. Для нейтралізації корупційних ризиків необхідним є формування цілісного антикорупційного середовища, що включає інституційні інновації на кшталт спеціалізованих антикорупційних органів, впровадження електронних систем моніторингу публічних закупівель, а також розвиток культури публічної доброчесності серед державних службовців. Паралельно з цим актуалізується потреба у зміцненні механізмів громадського контролю, зокрема через розширення можливостей громадянського суспільства впливати на прийняття управлінських рішень, забезпечення прозорості фінансування політичних партій та доступу до інформації про діяльність органів влади. Інтеграція цифрових технологій у державне управління виступає інструментом мінімізації бюрократичних бар'єрів, оптимізації адміністративних процедур та забезпечення відкритості комунікації між урядом і суспільством, що відповідає концепції «електронної демократії», поширеної в країнах ЄС.

Прогресування євроінтеграційних процесів також залежить від розвитку інституційної здатності держави до імплементації складних реформ, зокрема через створення ефективної системи публічного адміністрування, що базується на принципах професійної етики, меритократії та постійного навчання держслужбовців. Довід країн Центрально-Східної Європи свідчить, що успішна адаптація до європейських стандартів неможлива без розбудови мережі незалежних регуляторних органів, здатного забезпечувати баланс між політичними цілями та технократичними вимогами. В українському контексті це передбачає реформування системи державної служби, запровадження механізмів оцінки ефективності держуправління на основі ключових показників КРІ, а також інтеграцію міжнародних експертів у процес моніторингу реформ [34].

Перспективи подальших трансформацій пов'язані з необхідністю консолідації політичної волі, залучення широкого кола стейкхолдерів та забезпечення стабільного фінансування реформ з урахуванням міжнародної технічної допомоги. Важливим чинником є також формування суспільного консенсусу щодо необхідності євроінтеграції, що вимагає системної інформаційної роботи, підвищення рівня обізнаності громадян про переваги членства в ЄС та подолання стереотипів, пов'язаних із втратою національної ідентичності. Аналізуючи динаміку інституційних змін, слід зазначити, що їх успішність залежатиме від синхронізації внутрішніх реформ із зовнішньопо-

літичними пріоритетами, здатності до оперативного реагування на зміни в європейській політиці та формування стратегії довгострокового розвитку, орієнтованої на досягнення стандартів ЄС [35].

Таким чином, адаптація політичних інститутів України до європейських вимог є багаторівневим процесом, що вимагає системного підходу, інституційної гнучкості та постійного діалогу з європейськими партнерами для забезпечення сталої конвергенції.

Висновки. Процес адаптації політичних інститутів України до стандартів ЄС є складним і багаторівневим. Дослідження показало, що європейська інтеграція спричинила суттєві зміни у державному управлінні, виборчій системі, судовій реформі та боротьбі з корупцією. Водночас

існують значні виклики, зокрема пов'язані з ефективністю впровадження реформ, інституційною спроможністю органів влади та політичною стабільністю.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчує, що успішна інтеграція вимагає системної модернізації інституцій, посилення механізмів громадського контролю та чіткої політичної волі. Запровадження європейських стандартів у публічному управлінні та правовій системі має стати стратегічним пріоритетом.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оцінці ефективності вже реалізованих реформ та розробці нових підходів для усунення інституційних дисфункцій, що перешкоджають інтеграції України до Європейського Союзу.

Список літератури:

1. Бебик В. Політичні інститути України: європейський вимір реформ. Київ, 2020. 320 с.
2. Васильєва О. Трансформація державного управління в контексті євроінтеграції. Харків, 2019. 250 с.
3. Головатий М. Політична модернізація: європейські виклики. Львів, 2018. 280 с.
4. Дешко Л. Європейські стандарти судової реформи в Україні. Одеса, 2021. 290 с.
5. Кальний Ю. Антикорупційна політика в умовах євроінтеграції. Дніпро, 2022. 310 с.
6. Кононенко О. Децентралізація влади в Україні: досвід ЄС. Київ, 2020. 270 с.
7. Литвин В. Політичні реформи в Україні: оцінка та перспективи. Харків, 2017. 240 с.
8. Надольний І. Громадянське суспільство в контексті європейських стандартів. Львів, 2019. 260 с.
9. Рябов С. Інституційна модернізація державного управління України. Одеса, 2018. 230 с.
10. Яковенко Т. Вплив євроінтеграційних процесів на політичну систему України. Дніпро, 2021. 280 с.
11. Норт Д. Інституційні зміни та економічний розвиток. Київ, 2015. 300 с.
12. Асеомглу Д., Робінсон Д. Чому нації занепадають: походження влади, багатства і бідності. Київ: Наш Формат, 2016. 480 с.
13. Картрайт Д. Політичні інституції та демократія. Львів, 2018. 310 с.
14. Олсон М. Логіка колективної дії: суспільні блага і теорія груп. Київ, 2019. 290 с.
15. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Київ: Наш Формат, 2017. 520 с.
16. Лейпхарт А. Демократія в плюралістичних суспільствах. Одеса, 2020. 280 с.
17. Даль Р. Демократія і її критики. Харків, 2016. 320 с.
18. Діксон Г. Європейський досвід державного управління. Дніпро, 2021. 270 с.
19. Хантінгтон С. Політичний порядок у мінливих суспільствах. Київ: Наш Формат, 2019. 400 с.
20. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
21. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом: міжнародний договір від 27 червня 2014 р. Офіційний вісник України. 2014. № 75. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 07.03.2025).
22. Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11 червня 1998 р. № 615/98 / Президент України. Офіційний вісник України. 1998. № 24. С. 879.
23. Програма «Східне партнерство»: ініціатива Європейського Союзу, започаткована у 2009 році. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/eastern-partnership_en (дата звернення: 07.03.2025).
24. Міжнародний валютний фонд та Україна: програми фінансової допомоги. Офіційний сайт МВФ. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 07.03.2025).
25. Світовий банк та реформи в Україні: проекти фінансової підтримки. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 07.03.2025).
26. Акт проголошення незалежності України: Постанова Верховної Ради Української РСР від 24 серпня 1991 р. № 1427-ХІІ / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 38. Ст. 502. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1427-12> (дата звернення: 07.03.2025).

27. Помаранчева революція 2004 року: передумови та наслідки. Український історичний журнал. 2005. № 1. С. 15–30.
28. Європейський Союз і демократизація України: Копенгагенські критерії та механізми впливу. Журнал європейських студій. 2017. № 3. С. 50–65.
29. Міжнародний валютний фонд та Україна: програми фінансової допомоги. Офіційний сайт МВФ. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 07.03.2025).
30. Інтеграція України в євроатлантичні структури: пошук гарантій безпеки. Офіційний сайт НАТО. URL: https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_37750.htm (дата звернення: 07.03.2025).
31. Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП): офіційна діяльність. Офіційний сайт НАБУ. URL: <https://nabu.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2025).
32. Про створення Спеціалізованої антикорупційної прокуратури: Постанова Генерального прокурора України від 22 вересня 2015 р. № 125. Офіційний вісник України. 2015. № 74. С. 14.
33. Боротьба з корупцією в Україні: роль НАБУ та САП. Антикорупційний вісник України. 2021. № 3. С. 45–60.
34. Реформування системи державної служби в Україні: ключові показники ефективності (КПІ). Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2025).
35. Інституційні зміни в Україні: виклики та перспективи. Журнал державного управління та політики. 2021. № 4. С. 15–30.

Kereksha O.I. TRANSFORMATION OF POLITICAL INSTITUTIONS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS

The article examines the process of transformation of Ukraine's political institutions in the context of European integration, analyses the key stages of this process, challenges and prospects. Particular attention is paid to the analysis of the impact of the Association Agreement (which has become a catalyst for profound institutional changes in various spheres of public life) on institutional changes in Ukraine, in particular on public administration reform, anti-corruption policy and the judiciary. The article also highlights the practical experience of implementing European standards in Ukraine, in particular in the areas of e-governance, decentralisation and civil society development. The author develops recommendations for improving the mechanisms of control and responsibility of political institutions, and predicts further reforms in the context of European requirements. This study covers the period from 1991 to the present, analysing the historical preconditions for the formation of political institutions of independent Ukraine, their evolution under the influence of internal and external factors, as well as the impact of European integration aspirations on this process. The article also discusses the key challenges and risks facing Ukraine on the path to European integration, such as corruption, the need to reform the judiciary, and the rule of law and human rights. The author uses comparative analysis to identify common patterns and differences in the processes of institutional transformation in Ukraine and other countries that have gone through the European integration process. Particular attention is given to the study of reforms in public administration, the electoral system, anti-corruption policy and decentralisation. Specific recommendations are offered to overcome these challenges, in particular by strengthening anti-corruption mechanisms, improving the judicial system and developing civil society. In addition, recommendations are offered to improve the efficiency of adaptation of Ukraine's political institutions to European standards and to eliminate key risks that may hinder integration into the EU.

Key words: political institutions, European integration, public administration, democratic reforms, electoral system, decentralisation, anti-corruption, rule of law.

Коцупал Д.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИВІЛІЗОВАНИХ ФОРМ ЛОБІЗМУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

В статті запропоновано запровадження в Україні цивілізованих форм лобізму, що успішно функціонують у межах німецької й французької корпоративних субмоделей, зокрема:

– більш детальну регламентацію участі суб'єктів лобізму в роботі комітетів Верховної Ради України, в тому числі, запровадження процедури акредитації цих суб'єктів при тих чи інших комітетах, періодичне складання та оприлюднення інформаційного довідника, що включатиме дані про основні напрями парламентської діяльності кожного народного депутата;

– закріплення в законах України "Про Кабінет Міністрів України" та "Про центральні органи виконавчої влади" обов'язкового залучення до участі в роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів при органах виконавчої влади України суб'єктів лобізму, які діють у відповідних сферах, за офіційно затвердженою та прозорою процедурою;

– розгляд питання про утворення Національної соціально-економічної ради при Президенті України, до складу якої, поряд з державними посадовими особами, мають обиратися за прозорою процедурою представники широкого кола професійних асоціацій, об'єднань організацій роботодавців, професійних спілок та інших лобістських організацій, що представляють різноманітні групи інтересів.

Обґрунтовано доцільність створення в Україні лобістських платформ на основі професійних лобістських асоціацій з багаторічним досвідом діяльності та високим рівнем представництва. З метою сприяння розвитку лобістської діяльності громадських структур пропонується в Законі України "Про громадські об'єднання" закріпити загальне право таких об'єднань проводити громадську експертизу проектів нормативно-правових актів органів публічної влади.

Визначено потребу формування в Україні прошарку фахівців у сфері лобізму, що можна досягти шляхом офіційного визнання професії лобіста в Класифікаторі професій та запровадження спеціальної освіти в сфері лобізму на рівні магістра. Для досягнення позитивного суспільного сприйняття лобізму необхідною є спеціальна просвітницька діяльність, яку пропонується здійснювати шляхом розробки й реалізації державної цільової програми інформаційно-освітньої діяльності в сфері лобізму.

Ключові слова: *цивілізовані форми лобізму, участь суб'єктів лобізму в роботі парламенту, консультативно-дорадчі структури при органах виконавчої влади, професійні лобістські асоціації, громадська експертиза, освіта в сфері лобізму, просвітницька діяльність у сфері лобізму.*

Постановка проблеми. Інститут цивілізованого лобізму виконує функцію розв'язування конфліктів, інтегрує соціальні комунікації в суспільстві, сприяє розвитку середнього класу та соціальної держави. При цьому забезпечення загальної спрямованості лобістської діяльності на користь суспільству в Україні потребує використання цивілізованих форм лобістської діяльності. Такі потреби підтверджують, наприклад, результати опитування 600 представників органів публічної влади в країнах ЄС у частині відповідей на запитання щодо ставлення до професійної прозорості процесу лобіювання. Респонденти явно висловили підтримку демократизації та відкритості політичного процесу, його транспарентності для різних пред-

ставників та груп інтересів. Нечітко обумовлені інтереси чи брак прозорості називалися найбільш негативними аспектами лобіювання. Отже, багато опитаних констатували, що цивілізоване лобіювання може змінити стан соціально-політичних відносин, тоді як в іншому разі воно закінчується лише негативними публікаціями в медіа й інформаційним шумом [21, с. 6–7]. У цьому зв'язку в Україні видається необхідним чітко унормування цивілізованих форм лобізму з урахуванням досвіду їх реалізації в провідних країнах світу шляхом їх включення до процедур діяльності парламенту та органів виконавчої влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Форми лобізму в зарубіжних країнах у межах

плюралістичної та корпоративної моделей висвітлювали й узагальнювали Д. Базілевич, О. Длугопольський, О. Дягілев, В. Кривошеїн, В. Нестерович, А. Паршикова, О. Самойленко, В. Федоренко, Т. Яровой та ін. Практику використання певних форм лобістської діяльності в Україні аналізували О. Войнич, Ю. Ганжуров, С. Годний, А. Денисюк, Р. Мацкевич, К. Одарченко, А. Стельмах, Н. Хома та ін. Проте, в працях зазначених науковців не приділялася спеціальна увага обґрунтуванню доцільних форм лобізму в сучасних вітчизняних умовах.

Постановка завдання. Метою статті є визначення напрямів запровадження цивілізованих форм лобізму в органах публічної влади України.

Виклад основного матеріалу. В практиці провідних країн світу напрацьовано значну різноманітність конкретних форм цивілізованого лобізму. При цьому центральним елементом організаційного оформлення лобістської діяльності є виникнення та поширення лобістських фірм. Їх переваги перед індивідуальними лобістами полягають в комплексному характері послуг, що надаються, і можливості вирішення складних проблем із залученням значного числа фахівців. Лобістські фірми можуть спеціалізуватися на вирішенні окремих питань, залучаючи експертів вузького профілю з окремих сфер лобіювання (оподаткування, державне регулювання тих чи інших секторів економіки та ін.).

Істотну роль відіграють також лобістські підрозділи бізнесових структур, працівників яких часто називають GR-менеджерами, а відповідні відділи в організаціях – GR-департаментами. На практиці до послуг лобістів і GR-департаментів в Україні вдаються міжнародні компанії (наприклад, «Тетра Пак», «Імперіал Тобако», «Амвей» та інші), а також великі українські компанії (наприклад, «Метінвест», «Інтерпайп» і т.д.) та компанії, які належать до «зарегульованих» секторів економіки [12]. Про надання послуг у сфері зв'язків з органами публічної влади на своїх сайтах заявляють близько 30 компаній. Однак, представники бізнесу стверджують, що компаній, які професійно надають послуги з підготовки та просування нормативно-правових актів, на ринку всього декілька, а компетентних фахівців з лобіювання налічується в Україні не більше 300 осіб [18].

Отже, в Україні важливим є *формування прошарку фахівців у сфері лобізму*. Цього можна досягти, по-перше, шляхом офіційного визнання професії лобіста в Класифікаторі професій, як пропонується в [11, с. 658]. По-друге, за прикладом зарубіжних країн, доцільним є запровадження

спеціальної освіти у сфері лобізму на рівні магістра. Навчання за відповідними освітніми програмами здійснюється в багатьох відомих університетах, наприклад, у Каліфорнійському університеті в Берклі (програма магістра суспільних справ – Master of Public Affairs), в Принстонському університеті (програма магістра в сфері суспільних справ – Master in Public Affairs), в Паризькому університеті Гюстава Ейфеля (програма магістра в сфері впливу, лобіювання та суспільних медіа – Master in Influence, Lobbying and Social Media) та ін. [24; 25; 28].

Як основу формування структури та змісту вітчизняних магістерських програм у сфері лобізму можна використати перелік основних функцій GR-фахівців компаній, що виділений, наприклад, в [27, с. 421] та включає:

- пошук фактів, оскільки уряд оперує величезною кількістю даних, рішень, статистики;
 - інтерпретацію дій уряду, що необхідно для прогнозування майбутніх дій уряду та пристосування до відповідного розвитку подій;
 - інтерпретацію дій компанії, що передбачає чітке розуміння її ставлення до тих чи інших дій уряду;
 - захист позиції, тобто, не тільки подання фактів, але й захист позиції компанії;
 - поширення інформації про компанію через медіа;
 - сприяння комерційному успіху компаній через добрі стосунки з урядовими чиновниками, що може суттєво допомогти будь-якій компанії.
- В межах навчання майбутніх лобістів доцільно розвивати у них низку професійних та особистісних якостей. Останні відображені, наприклад, в роботі Р. Мацкевича за допомогою "міні-правил", яких лобістам рекомендується дотримуватись для успішної роботи в цивілізованому форматі [8, с. 184]:
- незалежність – представникам влади подобаються незалежні судження;
 - інформованість – глибоке знання предмету завжди допомагає;
 - політична нейтральність – краще залишити політику справжнім політикам;
 - публікаційна активність – хороші статті бачать всі;
 - пріоритет загальних інтересів – не варто зупинятися на вузьких цілях;
 - практичність – представники влади цінують практичні рекомендації;
 - наполегливість – вплив потребує часу та зусиль;
 - чесність – вона завжди цінується.

Обираючи цивілізовані форми лобізму для їх запровадження у вітчизняних органах публічної влади, необхідно розуміти наступні основні закономірності в сфері лобізму сучасної України [3, с. 162–163].

По-перше, основними споживачами лобістської діяльності є великі олігархічні та монопольні структури, які хочуть отримати вигідні державні рішення особисто для себе. Вони здійснюють вплив, зокрема, на законотворчість безпосередньо через депутатів та опосередковано через працівників Апарату Верховної Ради України. Найсприятливішими для лобізму вважаються профільні парламентські комітети, оскільки саме в них готуються та оцінюються законопроекти, а під час їх представлення та обговорення на пленарному засіданні думка профільного комітету часто є визначальною [4, с. 58].

По-друге, як відзначають фахівці, у вітчизняній практиці переважає лобізм у Кабінеті Міністрів України та Офісі Президента України, що зумовлюється низкою чинників, серед яких: складність просування законопроектів через Верховну Раду України і значно простіша процедура прийняття актів глави держави та уряду; законодавча неврегульованість багатьох важливим питань, що відкриває можливості їх регулювання через підзаконні акти; наявність у Президента України та Кабінету Міністрів України права законодавчої ініціативи, в тому числі виключного права уряду вносити проект закону про Державний бюджет України; можливість уникнення публічності, що притаманна роботі парламенту [5, с. 404; 11, с. 583]. При цьому зусилля лобістів особливо концентруються на впливі у Офісі Президента України. Це зумовлюється специфікою конституційної моделі державного управління, в якій глава держави має квазізаконодавчі й квазісудові повноваження.

Враховуючи зазначені закономірності та курс України на вступ до ЄС, можна запропонувати *імплементацію у вітчизняну практику дієвих форм лобізму, що успішно функціонують у межах німецької й французької корпоративних субмоделей.*

Зокрема, варто *більш детально регламентувати участь суб'єктів лобізму в роботі комітетів Верховної Ради України.* Насамперед, можна рекомендувати запровадження, подібно до Німеччини, процедури акредитації суб'єктів лобізму при тих чи інших комітетах з наданням акредитованим лобістам прав участі в засіданнях комітетів та ініціювання слухань на їх базі. Такі суб'єкти мають вноситися до спеціального парламентського реє-

стру з відкритим доступом до нього через сайт Верховної Ради України. Виходячи з досвіду Франції, доцільним є періодичне складання та оприлюднення інформаційного довідника, що містить дані про основні напрями парламентської діяльності кожного народного депутата. Така практика спрямована на забезпечення відкритості процесу лобіювання, полегшення комунікації між лобістами та парламентарями, забезпечення громадського контролю тощо [13].

З урахуванням поширеності та дієвості відповідної форми лобізму в Німеччині й Франції, доцільно *законодавчо закріпити участь суб'єктів лобізму в діяльності консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів при органах виконавчої влади України.* Для цього в законах України "Про Кабінет Міністрів України" та "Про центральні органи виконавчої влади" пропонується передбачити обов'язкове залучення до участі в роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, що утворюються Кабінетом Міністрів України, а також колегій, інших консультативних, дорадчих, допоміжних органів, що утворюються центральними органами виконавчої влади, суб'єктів лобізму, які діють у відповідних сферах, за офіційно затвердженою та прозорою процедурою.

Тривалий час в нашій державі функціонувала Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України, до складу якої входили десятки осіб, рекомендованих регіональними радами підприємців, всеукраїнськими громадськими об'єднаннями, організаціями роботодавців та ін. [17]. Діяльність ради, фактично, виступала формою лобіювання інтересів різних бізнесових груп, значною мірою схожою на ту, що діє в межах французької субмоделі. Проте, принципи формування й кількість членів ради постійно змінювалися, її лобістська роль не була чітко визначеною, а в 2023 р. вона була ліквідована.

На початку 2024 р. Президент України утворив Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану. До її завдань, в тому числі, віднесені: сприяння налагодженню ефективної взаємодії держави з суб'єктами господарювання, громадськими об'єднаннями, що представляють їх інтереси; розгляд законопроектів з питань підприємництва, напрацювання пропозицій з удосконалення законодавства України щодо провадження діяльності суб'єктів господарювання [15]. Разом з тим, рада включає лише 7 членів, відібраних на власний розсуд глави держави, тому вона може стати своєрідним інструментом лобіювання

вузького кола специфічних інтересів, а її порядок діяльності та спосіб врахування державними органами її рекомендацій не визначені.

Беручи до уваги зазначений вітчизняний досвід і приклад Франції, доцільно розглянути питання про *утворення Національної соціально-економічної ради при Президентові України* як постійно діючого консультативно-дорадчого органу з функціями експертизи президентських та урядових законопроектів і рішень, консультування глави держави за всіма напрямками державної політики в економічній і соціальній сферах. Рекомендації та експертні висновки ради повинні обов'язково враховуватися при прийнятті рішень органів виконавчої влади. У цілому завдання, функції, повноваження та організацію діяльності Національної соціально-економічної ради має визначати положення, затверджене Указом Президента України. Поряд з державними посадовими особами, до складу ради мають обиратися за прозорою процедурою представники широкого кола професійних асоціацій, об'єднань організацій роботодавців, професійних спілок та інших лобістських організацій, що представляють різноманітні групи інтересів. Рада може бути утворена шляхом об'єднання й реорганізації Національної ради реформ при Президентові України та Офісу реформ при Кабінеті Міністрів України, оскільки обидві ці структури виконують експертно-консультативні функції, фактично, щодо всіх сфер державної політики та мають сприяти узгодженню різних бізнесових і суспільних інтересів. [14; 16].

Виходячи із запропонованих форм лобізму, важливим елементом його організаційного оформлення в Україні виступає діяльність професійних лобістських асоціацій. Зазначимо, що в зарубіжних країнах найстарішою та найбільш авторитетною є Асоціація професіоналів зі зв'язків з урядом США. Аналогічні організації є і в інших країнах, зокрема:

– у Бельгії – Товариство фахівців з європейських справ (The Society of European Affairs Professionals), що орієнтується на органи влади ЄС;

– у Канаді – Інститут відносин з урядом (Government Relations Institute of Canada);

– у Німеччині – Німецька асоціація політичних консультантів (German Association of Political Consultants);

– у Польщі – Асоціація професійних лобістів (The Association of Professional Lobbyists in Poland) тощо.

В Україні на сьогодні функції лобіювання галузевих інтересів також частково виконуються про-

фесійними асоціаціями, структурований перелік яких складено автором на основі [1; 6; 10; 19; 20] (див. табл. 1).

Значне число асоціацій, представлених у табл. 1, має багаторічний досвід діяльності та високий рівень представництва. Тому доцільним є *створення на їх основі професійних лобістських платформ*. Призначенням останніх має стати організація регулярної взаємодії професійних галузевих асоціацій з профільними органами публічної влади в форматі, що є звичним для країн з розвинутим інститутом лобізму.

Важливість такої форми лобізму підтверджується тим фактом, що до 60% законодавчого регулювання ЄС стосується бізнесу. Так, кількісне співвідношення груп, які виступають від імені бізнесових інтересів та некомерційних інтересів, складає приблизно 100:1. Наприклад, важливу роль у лобіюванні бізнесових інтересів на рівні ЄС відіграє Європейський круглий стіл промисловців, що об'єднує понад 40 найбільших промислових європейських і транснаціональних компаній [9].

В політичних інститутах ЄС поширеною практикою є експертна діяльність лобістських груп на наднаціональному рівні. Так, Європейська Комісія зацікавлена в постійних контактах з експертами лобі-груп, що представляють ту або іншу галузь і здатні презентувати компетентну думку з питань регуляторної, інноваційної та соціальної політики. У свою чергу, лобі-групи дістають можливість використовувати експертизу як ресурс, що дозволяє їм вплинути на рішення інститутів ЄС в інтересах зацікавлених груп. Таку модель взаємодії між групами тиску і політичними інститутами ЄС можна характеризувати як цивілізовану, оскільки процеси ухвалення рішень передбачають прозорість співпраці [23].

Враховуючи описаний досвід, в Україні доцільно *сприяти розвитку лобістської діяльності громадських об'єднань, інших неприбуткових підприємств, установ та організацій через механізми громадської експертизи*. Актуальними для зазначеного лобіювання є експертиза рішень установ публічної влади в сферах охорони здоров'я, освіти, дорожніх служб, поліції, захисту культурної спадщини, екології, земельних відносин та ін. Тому пропонується в Законі України «Про громадські об'єднання» закріпити загальне право таких об'єднань проводити в порядку, визначеному законодавством, громадську експертизу проектів нормативно-правових актів органів публічної влади, результати якої мають обов'язково враховуватися при прийнятті даних актів.

Основні професійні асоціації України, класифіковані за сферами інтересів

Сфера інтересів	Назва асоціацій
Фінансова сфера	Асоціація українських банків Національна асоціація банків України Всеукраїнський бухгалтерський клуб Ліга страхових організацій України Українська асоціація інвестиційного бізнесу Українська асоціація венчурного та приватного капіталу Національна асоціація кредитних спілок України Асоціація приватних інвесторів України
Бізнес асоціації	Український союз промисловців і підприємців Торгово-промислова палата України Міжнародна бізнес асоціація Українська бізнес асоціація Всеукраїнське ГО підприємців "Нова Формація" Конфедерація роботодавців України Всеукраїнське об'єднання підприємців МСБ "ФОРТЕЦЯ" Національна платформа МСБ Європейська бізнес асоціація Американська торговельна палата Всеукраїнська спілка вчених-економістів Асоціація індустріальних парків Спілка орендарів і підприємців України Український фонд підтримки підприємництва Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб
Правова та безпекова сфери	Українська федерація індустрії безпеки Українська федерація професіоналів безпеки Асоціація консультативних та експертних фірм "Укрконсалтінг" Об'єднання громадських формувань України з охорони громадського порядку і державного кордону Українська гельсінська спілка з прав людини Українська фундація правової допомоги
Промислова сфера	Асоціація виробників молока Асоціація ділового туризму України Асоціація суднобудівників "Укрсудпром" Асоціація соціально-економічного розвитку галузей транспорту, зв'язку та інформатизації "Трансінфоком" Асоціація сприяння організації будівництва та його фінансування "Укрміськбуд" Асоціація "Свинарі України" Асоціація "Українських імпортерів риби та морепродуктів" Асоціація "Українські пластмаси" Асоціація "Укрбіопаливо" Асоціація "Укроліяпром" Асоціація імпортерів та дистриб'юторів автокомпонентів Будівельна палата України Всеукраїнська незалежна науково-дослідна експертна спілка Громадська спілка "Всеукраїнська аграрна рада" Колегія юристів з морського права України Національна асоціація цукровиків України Союз птахівників України Українська асоціація виробників Українська асоціація меблевиків Українська асоціація підприємств водопровідно-каналізаційного господарства Українська торговельна асоціація Українська асоціація виробників тютюнових виробів "Укртютюн" Український клуб аграрного бізнесу Українська фруктова компанія
Сфера ІТ та електронної індустрії	Інтернет асоціація України Асоціація підприємств інформаційних технологій України Асоціація "Інформаційні технології України" Комітет європейської бізнес асоціації з ІТ Українська асоціація венчурного капіталу та прямих інвестицій Асоціація учасників електронного бізнесу України Асоціація інтернет підприємців Українські імпортери побутової електроніки Телекомунікаційна палата України Асоціація операторів зв'язку "ТЕЛАС" Асоціація учасників ринку бездротових мереж передачі даних України "Wireless Ukraine"

Механізми громадської експертизи можуть сприяти побудові в Україні цивілізованої держави, що співпрацює з громадянським суспільством. Громадські організації сприяють виявленню, артикуляції, агрегації, систематизації та представленню в інститутах влади важливих запитів громадян, особливо тих, які через різні причини, ігноруються або недооцінюються іншими суб'єктами політичного процесу в Україні, насамперед, політичними партіями [7].

Лобістська діяльність в Україні ще не прийняла норми та цінності цивілізованого лобізму і не стала суспільно визнаним соціальним інститутом. Однією з найбільш складних проблем, пов'язаних із запровадженням лобізму в Україні, є подолання недовіри до нього в суспільстві. Тому повноцінне впровадження лобізму в нашій країні потребує *перебудови свідомості населення та якісних змін системи взаємодії влади й суспільства*. При цьому варто врахувати, серед іншого, зарубіжний досвід здійснення на постійній основі діалогу з громадськістю з метою роз'яснення феномену лобізму та його позитивних аспектів, подолання негативного суспільного сприйняття відповідної діяльності [13].

Отже, для досягнення змін у масовому сприйнятті лобізму необхідною є *спеціальна просвітницька діяльність, що може здійснюватися шляхом розробки та реалізації державної цільової програми інформаційно-освітньої діяльності в сфері лобізму*. Така діяльність має включати комплекс заходів щодо роз'яснення сутності і переваг цивілізованої лобістської практики, її значення для запобігання корупції та прийняття органами публічної влади ефективних рішень в інтересах суспільства, поширення передового досвіду тощо. Державним замовником, відповідальним за виконання такої програми, доцільно визначити НАЗК як орган, за яким пропонується законодавчо закріпити відповідні інформаційні та освітні функції. Враховуючи рекомендації науковців і зарубіжні практики [2, с. 104–105; 22, с. 17–18; 26, с. 17], до основних механізмів реалізації завдань запропонованої державної цільової програми можна віднести:

– розповсюдження інформаційних продуктів та забезпечення освітніх можливостей для різних цільових груп і населення в цілому через спеціалізований веб-сайт з питань лобізму;

– створення інформаційних ресурсів у соціальних мережах, присвячених підвищенню рівня обізнаності суспільства про інститути політичної системи, функціонування органів публічної влади та можливості лобіювання їх рішень;

– організацію тренінгових програм, заходів з підвищення кваліфікації за різними аспектами лобістської діяльності для представників органів публічної влади, суб'єктів лобізму, громадськості;

– проведення форумів, конференцій, відкритих дискусій, презентацій та інших публічних заходів для обговорення проблем розвитку лобізму, обміну досвідом, вироблення шляхів удосконалення його регулювання тощо;

– вироблення та поширення медіаконтенту з актуальних питань лобізму за участю представників влади, бізнесу, громадянського суспільства, науково-експертної спільноти в формі тематичних публікацій, інтерв'ю, дискусійних передач, відеороликів та ін.

Висновки. На основі проведеного аналізу пропонується імплементація в Україні цивілізованих форм лобізму, що успішно функціонують у межах німецької й французької корпоративних субмоделей, зокрема:

– більш детальна регламентація участі суб'єктів лобізму в роботі комітетів Верховної Ради України, в тому числі, запровадження процедури акредитації цих суб'єктів при тих чи інших комітетах, періодичне складання та оприлюднення інформаційного довідника, що включатиме дані про основні напрями парламентської діяльності кожного народного депутата;

– закріплення в законах України «Про Кабінет Міністрів України» та «Про центральні органи виконавчої влади» обов'язкового залучення до участі в роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів при органах виконавчої влади України суб'єктів лобізму, які діють у відповідних сферах, за офіційно затвердженою та прозорою процедурою;

– розгляд питання про утворення Національної соціально-економічної ради при Президенті України, до складу якої, поряд з державними посадовими особами, мають обиратися за прозорою процедурою представники широкого кола професійних асоціацій, об'єднань організацій роботодавців, професійних спілок та інших лобістських організацій, що представляють різноманітні групи інтересів.

Враховуючи наявність в Україні значного числа професійних лобістських асоціацій з багаторічним досвідом діяльності та високим рівнем представництва, доцільним є створення на їх основі професійних лобістських платформ. З метою сприяння розвитку лобістської діяльності громадських структур пропонується в Законі України «Про громадські об'єднання» закріпити загальне

право таких об'єднань проводити громадську експертизу проектів нормативно-правових актів органів публічної влади.

Успішне функціонування в Україні цивілізованих форм лобізму потребує формування прошарку фахівців у даній сфері, що можна досягти шляхом офіційного визнання професії лобіста в Класифікаторі професій та запровадження спеціальної освіти на рівні магістра. Для досягнення позитивного суспільного сприйняття лобізму необхідною є спеціальна просвітницька діяльність, яку пропонується здійснювати шляхом розробки й реалізації державної цільової програми інформаційно-освітньої діяльності в сфері лобізму.

фікаторі професій та запровадження спеціальної освіти на рівні магістра. Для досягнення позитивного суспільного сприйняття лобізму необхідною є спеціальна просвітницька діяльність, яку пропонується здійснювати шляхом розробки й реалізації державної цільової програми інформаційно-освітньої діяльності в сфері лобізму.

Список літератури:

1. Асоціація українських банків. URL: <https://aub.org.ua/> (дата звернення: 22.12.2024).
2. Базілевич Д., Нестерович В., Федоренко В. Інститут лобіювання в Україні та за кордоном: походження, проблеми, перспективи розвитку: наук.-інформ. вид. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2015. 111 с.
3. Войнич О.М. Цивілізований лобізм як чинник політичної культури: концептуальний та прикладний виміри: дис. ... канд. політ. наук: спец. 23.00.03. Київ, 2009. 198 с.
4. Ганжуров Ю. Парламентське лобіювання в контексті політичної комунікації. *Політичний менеджмент*. 2005. № 4. С. 50-62.
5. Денисюк А.В. Громадський лобізм в Україні: проблеми і перспективи розвитку. *Гілея (науковий вісник)*. 2015. Вип. 102. С. 403-405.
6. Європейська Бізнес Асоціація. Про нас. URL: <https://eba.com.ua/about-us/> (дата звернення: 22.12.2024).
7. Круглашов А.М. Громадські ради як комунікатор між владою та організованою громадськістю: регіональний досвід і потенціал розвитку. URL: <https://surl.li/jzzihx> (дата звернення: 29.12.2024).
8. Мацкевич Р.М. Технології лобіювання інтересів середнього та малого бізнесу. *Актуальні проблеми політики*. 2010. № 39. С. 179-185.
9. Міжнародний PR: лобізм як складова. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/politolog/17545/> (дата звернення: 28.12.2024).
10. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 24.12.2024).
11. Нестерович В.Ф. Конституційно-правові засади інституту лобіювання: зарубіжний досвід та перспективи для України: монографія. Луганськ: РВВ ЛДУВС ім. Е.О.Дідоренка, 2010. 752 с.
12. Одарченко К. Імплементация лобізму та Україна. URL: <https://surl.li/iqpbhk> (дата звернення: 22.12.2024).
13. Паршикова А. Законодавче регулювання лобістської діяльності (досвід країн Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки): інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28920.pdf> (дата звернення: 22.12.2024).
14. Питання Національної ради реформ і Виконавчого комітету реформ: Указ Президента України від 13 серпня 2014 р. № 644/2014 / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644/2014#Text> (дата звернення: 2.01.2025).
15. Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану: Указ Президента України від 26 січня 2024 р. № 30/2024 / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/30/2024#Text> (дата звернення: 2.01.2025).
16. Про утворення Офісу реформ: постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 768 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2016-п#Text> (дата звернення: 2.01.2025).
17. Про утворення Ради підприємців при Кабінеті Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2008 р. № 54 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/54-2008-п#Text> (дата звернення: 2.01.2025).
18. Сірі кардинали бізнесу. URL: <https://www.uekka.org.ua/novina/siri-kardinali-biznesu.html> (дата звернення: 15.12.2024).
19. Українська рада бізнесу. Перелік учасників. URL: <https://urb.org.ua/perelik-uchastnikiv/> (дата звернення: 23.12.2024).
20. Урядовий офіс UkraineInvest. Головна. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2024).
21. A guide to effective lobbying in Europe. The view of policy-makers / ed. by J. Galbraith. New York: Burson-Marsteller, 2013. 76 p. URL: <https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/Lobbying-in-Europe.pdf> (дата звернення: 27.12.2024).
22. Annual Report 2023-24. Ottawa: Office of the Commissioner of Lobbying of Canada, 2024. 24 p. URL: <https://lobbycanada.gc.ca/en/reports-and-publications/annual-report-2023-24/> (дата звернення: 18.12.2024).

23. Bouwen P., McCown M. Lobbying versus Litigation: Political and Legal Strategies of Interest Representation in the European Union. *Journal of European Public Policy*. 2007. Vol. 14. № 3. P. 244-253.
24. Gustave Eiffel University. Master's Degree Influence, Lobbying and Social Media. URL: <https://surl.li/soxtss> (дата звернення: 18.12.2024).
25. Princeton University. Master in Public Affairs. URL: <https://spia.princeton.edu/graduate-programs/master-public-affairs> (дата звернення: 18.12.2024).
26. Regulation of Lobbying in 2023: Annual Report. Dublin: Standards in Public Office Commission, 2024. 29 p. URL: <https://www.lobbying.ie/reports-statistics/annual-report-2023/> (дата звернення: 18.12.2024).
27. Seitel F.P. The practice of public relations. New York: Pearson; Prentice Hall, 2007. 442 p.
28. University of California, Berkeley. Elevate Your Impact with Berkeley's Master of Public Affairs (MPA) Program. URL: <https://gspp.berkeley.edu/programs/masters-of-public-affairs-mpa> (дата звернення: 18.12.2024).

Kotsupal D.V. DIRECTIONS FOR IMPLEMENTATION OF CIVILIZED FORMS OF LOBBYING IN UKRAINIAN PUBLIC AUTHORITY BODIES

This article proposes an implementation in Ukraine the civilized forms of lobbying which function successfully within the German and French corporate submodels, in particular:

- more detail regulation for participation of lobbying subjects in committee working of the Verkhovna Rada of Ukraine, including introduction the accreditation procedure for these subjects at certain committees, periodical compilation and publication of the information handbook with data on main directions of parliamentary activity of each people's deputy;*
- fixation by the laws of Ukraine "On the Cabinet of Ministers of Ukraine" and "On Central Executive Authority Bodies" an obligatory engagement of lobbying subjects which acting in appropriate spheres in working of consultative, advisory and other auxiliary bodies under executive authority bodies according to the officially approved and transparent procedure;*
- consideration the matter on formation the National Social and Economic Council under the President of Ukraine which should include, along with state officials, persons elected according to the transparent procedure who represent wide range of professional associations, unions of employers' organizations, trade unions and other lobbying organizations reflecting various interest groups.*

The expediency is substantiated to create the lobbying platforms in Ukraine on the base of professional lobbying associations with long-term experience of activity and high level of representation. Aimed at promoting of lobbying development of civic structures, the general right is proposed to fix in the law of Ukraine "On Civic Associations" for such associations to perform a public expertise of legal-normative act projects of public authority bodies.

The need is identified for formation a stratum of specialists in Ukrainian lobbying sphere. This formation could be achieved through official recognition of lobbying profession in the Classifier of professions and introduction of the special education in lobbying sphere at master level. The special enlightenment activity is necessary for achievement of positive perception of lobbying in society. Such activity is proposed to perform through development and implementation the state target program for information-educational activity in lobbying sphere.

Key words: *civilized forms of lobbying, participation of lobbying subjects in parliamentary working, consultative-advisory structures under executive authority bodies, professional lobbying associations, public expertise, education in lobbying sphere, enlightenment in lobbying sphere.*

UDC 332.14

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/15>**Kudrina O. Yu.**

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

Kalchenko I.V.

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

IMPROVING THE MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE REGION

One of the key conditions for the successful implementation of the region's development strategy (achievement of strategic goals, directions, and priorities) is a well-founded mechanism that ensures the efficiency and flexibility of management decision-making, regulates all management processes, and defines the methods and tools that will be used to exert a targeted influence on the regional system.

The aim of this article is to study the components of the mechanism for implementing the region's development strategy and propose improvements in the context of the modern socio-economic development requirements. The research methods include literary analysis and generalization.

Based on the analysis of scientific works by domestic scholars dedicated to public management of regional development, the article identifies the key elements of the mechanism for implementing the region's development strategy.

The author's proposals for improving the mechanism for implementing the regional development strategy in terms of expanding the interaction between public authorities and stakeholders, developing the institution of partnership, forming a systemic managerial influence on the intensification of socio-economic and innovative processes in the region, expanding the activities of publishing information through own websites, media, social media channels, etc., and intensifying the use of communication tools (advertising, PR, propaganda, etc.) are formulated.

The proposed mechanism for implementing the regional development strategy allows creating a holistic conceptual-strategic regional management system to ensure a favorable entrepreneurial and investment climate, stimulate innovation, and achieve long-term development based on the region's potential and unique characteristics of it.

Key words: mechanism, strategy, development, region, priorities, potential, public management, public authorities.

Introduction. One of the important conditions for the successful implementation of the regional development strategy (achievement of strategic goals, directions, and priorities) is a well-grounded mechanism that ensures the promptness and flexibility of managerial decision-making, regulates all management processes, and defines methods and tools that will be used to exert a targeted influence on the regional system.

Analysis of Recent Research and Publications. The essence and features of mechanisms for implementing the regional development strategy have been studied by domestic researchers such as Bohashko O. L. [1], Vakhovych I. M. [2], Zvieriakov M. I., Kukharska N. O., Klevtsevych N. A., Sharag O. S. [3], Komelina O. [4], Kukharska N. [5], Matsiehora O. Yu. [6], Mushenyk I. [7], Sukhorykov A. I. and Khara-zishvili Yu. M. [8], Pustovar V. V. [9], Putsenteilo P. R. and Zavytii O. P. [10], Tulchynska S. O. [11], Shebanin V. S., Umanska V. V., and Reshetilov H. O. [12],

among others. However, in our opinion, insufficient attention has been paid to improving the mechanisms for implementing updated strategies.

The aim of the article is to study the components of the mechanism for implementing the regional development strategy and propose improvements in the context of modern socio-economic development requirements.

Research methods include literature analysis and generalization.

Results. The increase in regional competitiveness and investment attractiveness, the stimulation of business activity in the region, and the sustainable development of the regional economy are among the strategic goals of most domestic regions. To ensure their implementation, an appropriate management mechanism must be established.

Scholars define the essence of the mechanism for implementing a regional development strategy and its components from various perspectives (object-sub-

ject, system-subsystem, etc.). Let us examine these perspectives.

Putsenteilo P. R. and Zavytii O. P. emphasize that the formation of a strategic management mechanism for a region requires a systematic approach, the definition of principles, the development of an appropriate methodology, and consideration of the shortcomings in the organization of strategic management of socio-economic development in Ukraine's regions [10]. This is a classical approach to forming any mechanism, which is difficult to dispute.

Tulchynska S. O. believes that the foundation of the mechanism for implementing regional economic development lies in a regional innovation strategy. This strategy facilitates the creation of favorable conditions for the development and realization of the region's intellectual potential, increases the provision of public goods and services, and enhances the well-being of the population [11].

Pustovar V. V. suggests supplementing the organizational mechanism for developing a regional strategy with an assessment of the regional innovation-investment status and the creation of a temporary working body for strategy development [9].

Thus, S. O. Tulchynska and V. V. Pustovar consider it expedient to take into account innovations and investment needs of the region in the strategy mechanisms.

Several researchers have specifically analyzed organizational and economic mechanisms. Macehora O. Yu. distinguishes between these two mechanisms. The organizational mechanism includes the formulation of regional development policies, the organizational system for designing and implementing socio-economic development strategies, goal management and control, organizational tools, and legal support for strategy implementation. The economic mechanism, in turn, comprises financial support systems and economic instruments for implementing the strategy [6].

Mushenyk I. points out that the formation of an organisational and economic mechanism for policy implementation at the regional level involves the assessment of modern methods, means and tools of management, their optimisation in order to increase the efficiency of activities and achieve the desired parameters [7].

Vakhovych I. M. understands the organisational and economic mechanism of development strategy formation as a set of economic, organisational and managerial methods and tools for influencing the development of the socio-ecological and economic system of the territory in order to ensure the achievement of its strategic goals and objectives [2].

Bogashko O. L. puts a three-level model in the basis of the organisational and economic mechanism of regional development management [1, p. 5]: "Strategy – Programme – Targeted Approach", i.e., the strategy of economic development, a comprehensive regional programme for the implementation of the strategy's objectives, measures to ensure the implementation of the programme's objectives and strategic guidelines. According to Bogashko O. L., this model allows to balance the impact of public administration on the socio-economic system, to coordinate the development processes depending on the assessment of the region's resource provision.

Therefore, the organisational and economic mechanisms for forming a development strategy include a set of economic and organisational tools consisting of methods, programmes and support systems.

Shebanin V. S., Umanska V. V., and Reshetilov H. O. examined territorial development mechanisms in the context of strategic planning. In their view, strategic planning involves updating development priorities for the public and local and state authorities, identifying modern tools for managing the continuous growth of regions, and strengthening their financial-economic resilience [12]. Updating development priorities and public governance tools is crucial in light of modern challenges, necessitating further in-depth research.

Sukhorukov A. I. and Kharazishvili Y. M. include in the mechanism of monitoring the indicators of economic security of the region the collection of information on the actual value of indicators, their deviation from the normative values and decision-making [8, p. 221–222]. In our view, the components of security (economic, information, etc.), as well as the analysis of indicators (financial, personnel, etc.) should be covered in any mechanism (not only economic or organisational).

Komelina O. V. defines self-regulation as an independent initiative activity of business entities and other entities (whose interests are related to them) aimed at developing and establishing local standards and rules for attracting resources in accordance with modern requirements for the production of products, which ensures control over their compliance and conflict resolution. Potential participants in self-regulation may include consumers, regional and local governments [4]. We define self-regulation as a feature of the public administration system of a region that allows solving minor problems on the ground without the involvement of management, minimising the inconsistency between tasks and resources.

Zvieriakov M. I., Kukharska N. O., Klevtsevych N. A., and Sharah O. S. include stake-

holder engagement, the formation of multi-actor regional private partnerships, and controlling within the strategic management mechanism [3, p. 110].

The modern model of interaction between public authorities and stakeholders in a region involves, on the one hand, developing the partnership institution and, on the other hand, creating a systematic management influence to stimulate socio-economic and innovation processes. The dissemination of information can take place through official websites, media, social media channels, and relevant events such as press conferences, forums, and roundtable discussions. The marketing communication tools that should be utilized include non-commercial advertising, public relations (PR), and propaganda.

Thus, the mechanism for implementing the regional development strategy can be represented schematically (Figure 1).

Let us consider the components of the mechanism for implementing the regional development strategy, as presented in the diagram.

The regional development strategy is understood as a comprehensive program of actions aimed at ensuring the reproduction of socio-ecological and economic processes and sustainable development in the region, should be formed with consideration of the region's potential and its priority development directions.

By regional potential, we mean all available resources within the region (natural, geographical, geopolitical, human, etc.), as well as opportunities for their effective utilization.

The priorities of regional development should be identified as specific directions that can ensure the realization of the region's key success factors among competing regions. These directions may include, for instance:

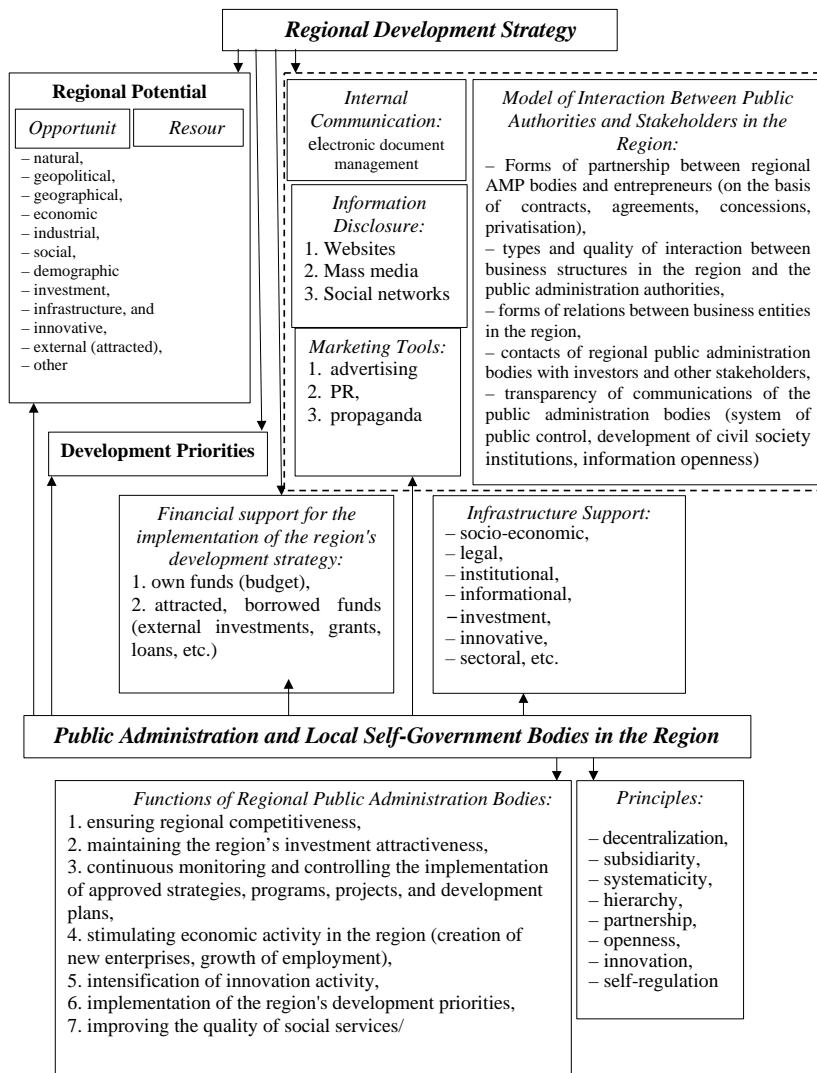


Fig. 1. Mechanism for Implementing the Regional Development Strategy (compiled by the author)

- the development of innovations and innovation infrastructure;
- support for priority industries for the region, a certain specialisation of the region;
- support for high technologies;
- support for environmental initiatives (resource-saving measures, environmentally friendly technologies, the production of eco-friendly goods, etc.);
- modernization of regional transport, communication, logistics, and institutional infrastructure, etc. infrastructure;
- attraction of investments into the region;
- support for regional businesses, etc.

Given that the region is a system where sectoral, intersectoral, internal, interregional, cross-border, and international connections are closely intertwined, it is considered essential to expand the communication activities of public authorities and local self-government bodies. These activities should include:

- improved internal communications (with a focus on expanding electronic document management);
- updated external communications (including the components of "Stakeholder Interaction", "Information Disclosure", and "Marketing Tools").

The improved internal electronic document management system not only enhances the efficiency of public authorities but also improves their image, which is an integral part of the region's overall reputation.

In addition to budgetary funds, the implementation of the regional development strategy may also involve attracted and borrowed financial resources. These funds may come from:

- state (government)-targeted programs,
- domestic and foreign investors, investment funds,
- innovation funds,
- venture capital funds,
- business angels (angel investors),
- business incubators,
- international banks,
- grant programs, etc.

The implementation of the regional development strategy in modern conditions is impossible without

the interaction of public authorities with stakeholders. Each region develops its own model of such cooperation, defining the forms of partnership, types and quality of interaction, forms of relations, etc.

In our opinion, the activities of public administration and local self-government bodies in the region should primarily adhere to the principles of:

- decentralization,
- subsidiarity,
- systemicity (systemic approach),
- hierarchy,
- partnership,
- transparency (openness),
- innovation,
- self-regulation.

The functional responsibilities of regional public authorities related to strategic regional development include:

- implementation of regional development priorities,
- provision of high-quality social services,
- addressing ongoing development challenges,
- continuous monitoring and control over the implementation of adopted strategies, programmes, projects, and development plans.

Such a mechanism for implementing the regional development strategy will contribute to improving the living environment for the population and enhancing the region's competitiveness among other things.

Conclusions. Based on the results of the study, the following key points can be highlighted:

- the analysis of scientific works by domestic researchers on public administration in regional development has made it possible to identify the essential components of the mechanism for implementing the regional development strategy.
- the proposed mechanism for implementing the regional development strategy enables the creation of a comprehensive conceptual and strategic management system for the region. This system aims to ensure a favorable entrepreneurial and investment climate, stimulate innovation, and promote long-term development based on the region's potential and unique characteristics.

Bibliography:

1. Богашко О. Л. Науково-методичні засади стратегії економічного розвитку регіону: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.10.01 „Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка”. Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України, Київ, 2005. 24 с.
2. Вахович І. М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону. Ареф. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.10.01. – Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка. Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів. 2001. 20 с.
3. Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.

4. Комеліна О.В. Інноваційні механізми реалізації стратегії розвитку регіону. *Наукові праці КПІ. Економічні науки*. 2009.. Вип. 15. С. 45-51.
5. Кухарська Н. Регіональне стратегування – основа формування стратегії розвитку регіону. *ЕКОНОМІСТ*. 2012. № 1. С. 63-65.
6. Мацегора О. Ю. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіону. 2013. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 16 (205). С. 130-134.
7. Мушеник І. Стратегія розвитку і формування інноваційно-інвестиційної системи регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/249> (дата звернення: 26.12.2024 р.).
8. Сухоруков А. І., Харазішвілі Ю. М. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія. Київ : НІСД, 2012. 368 с.
9. Пустовар В. В. Формування стратегії розвитку регіону з урахуванням його інноваційно-інвестиційного статусу. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5755>
10. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 27. С. 298-308.
11. Тульчинська С. О. Стратегія інноваційного розвитку регіонів України. *Ефективна економіка*. № 11, 2011. URL : <https://surl.li/hjdwzi> (дата звернення: 26.12.2024 р.).
12. Шибанін В. С., Уманська В. В., Решетілов Г. О. Розвиток територій у системі державної регіональної політики. 2021. *Регіональна економіка*. №3. С. 28-35.

Кудріна О.Ю., Кальченко І.В. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

Однією з важливих умов успішної реалізації стратегії розвитку регіону (досягнення стратегічних цілей, напрямків і пріоритетів) є обґрунтований механізм, який передбачає оперативність і гнучкість прийняття управлінських рішень, регламентує всі управлінські процеси та визначає методи й інструментарій, за допомогою яких буде здійснюватися цілеспрямований вплив на систему регіону.

Метою статті є дослідження складових механізму реалізації стратегії розвитку регіону та пропозиції щодо його удосконалення в контексті вимог сучасного соціально-економічного розвитку. Методи дослідження – літературний аналіз, узагальнення.

У статті за результатами аналізу наукових праць вітчизняних науковців, присвячених публічному управлінню регіональним розвитком, виокремлено важливі складові елементи механізму реалізації стратегії розвитку регіону.

Сформовано авторські пропозиції щодо удосконалення механізму реалізації стратегії розвитку регіону в частині розширення взаємодії органів публічної влади і стейкхолдерів, розвитку інституту партнерства, формування системного управлінського впливу на активізацію соціально-економічних та інноваційних процесів у регіоні, розширення діяльності з оприлюднення інформації через власні сайти, ЗМІ, канали у соціальних мережах тощо, активізації використання інструментів комунікацій (реклами, PR, пропаганди тощо).

Запропонований механізм реалізації стратегії розвитку регіону дозволяє створити цілісну концептуально-стратегічну систему управління регіоном з метою забезпечення необхідного підприємницького та інвестиційного клімату, стимулювання інновацій та довгострокового розвитку, що базується на потенціалі і унікальних особливостях регіону.

Ключові слова: механізм, стратегія, розвиток, регіон, пріоритети, потенціал, публічне управління, органи публічного управління, публічна влада.

Кузьменкова К.С.

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

ФЕНОМЕН «ДЕЗІНФОРМАЦІЯ» ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ВЧЕНИХ

У статті здійснено аналіз феномену «дезінформація», де інформаційні потоки відіграють важливу роль у формуванні суспільної думки, політичних процесах, економіці та культурному розвитку. Дезінформація, як цілеспрямоване створення і поширення недостовірної інформації, викликає значний інтерес серед дослідників з різних наукових галузей, яке активно досліджується вітчизняними та зарубіжними вченими. Це явище стає все більш актуальним через його вплив на суспільство, політику, економіку та безпеку. Дезінформація впливає на демократичні процеси, громадську думку, економіку та безпеку, особливо під час політичних криз чи воєн. Українські науковці активно вивчають дезінформацію в контексті інформаційної війни та агресії росії.

У XXI столітті стрімкий розвиток інформаційних технологій значно вплинув на медійну діяльність та процеси обміну інформацією. Події, що відбуваються у певному місці, стають доступними для споживачів інформації майже миттєво. Це призвело до формування інтерактивного середовища, де кожна людина має рівні можливості брати участь в обміні інформацією. Водночас споживачі нерідко не звертають уваги на достовірність інформації, яку вони отримують чи поширюють. Це сприяє розповсюдженню в суспільстві свідомо неправдивої інформації – фейків. Сьогодні дезінформація поширюється не лише в інтернеті та соціальних мережах, а й у новинах авторитетних медіа, зокрема їх електронних версіях. Неправдива інформація здатна негативно впливати на свідомість людей, руйнувати суспільні відносини, норми, цінності та традиції.

У сучасних умовах військових конфліктів і геополітичних змін дослідження феномену дезінформації набуває ключового значення, оскільки становить серйозну загрозу національним інтересам держави. Під час збройної агресії проти України дезінформація виступає основним інструментом реалізації стратегій інформаційної війни, що актуалізує питання розробки ефективних методів протидії проникненню фейків та їх негативному впливу на суспільну свідомість. Завдання боротьби з поширенням дезінформації вимагає вдосконалення існуючих механізмів формування державної політики та пошуку нових підходів до організації публічного управління у цій сфері.

Ключові слова: дезінформація, інформаційна безпека, інформаційна війна, фейк, конфлікт, омана, медіа, гібридна війна.

Постановка проблеми. Деінформація може впливати на громадську думку, підривати довіру до інститутів влади, створювати умови для маніпуляцій під час виборів або суспільних криз. Завдяки соціальним мережам і цифровим медіа, дезінформація поширюється швидше і з меншими витратами, що підсилює її вплив. Виникають питання відповідальності за створення та поширення неправдивої інформації, а також необхідність розробки етичних стандартів для медіа та платформ. Українські дослідники зосереджуються на аналізі дезінформації в контексті гібридної війни, інформаційної безпеки держави та впливу на суспільну свідомість. Особлива увага приділяється російській пропаганді та її впливу на внутрішні процеси в Україні. Міжнародні дослідники часто

аналізують феномен дезінформації в контексті глобалізації, використання штучного інтелекту, а також соціальної психології, вивчаючи, як люди сприймають і поширюють неправдиву інформацію. У таких умовах забезпечення інформаційної безпеки стає важливим завданням, яке не може залишатися поза увагою науковців, дослідників та державних службовців, відповідальних за національну безпеку. Аналіз політико-правових аспектів феномену інформаційної безпеки є нагальною потребою, зумовленою сучасним станом суспільно-політичного життя країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі зібрано значну базу джерел, присвячених дослідженню цієї тематики. Увага приділяється різним аспектам, зокрема: дезін-

формації та її впливу на суспільну свідомість; розвитку кіберпростору; основам кібербезпеки; підготовці фахівців для органів публічної влади з відповідними знаннями у сфері кіберосвіти; а також аналізу найкращих зарубіжних практик у боротьбі з дезінформацією. Ці питання розглядаються у працях таких вітчизняних дослідників, як В. Тертички, В.Купрія, І. Кресіної, В. Ребкала, О. Дем'янчука, Ю. Палагнюк, О. Пухкала, Г. Почепцова та зарубіжних науковців Г. Колбеча, Е. Янга, Л. Пала, М. Крафта і Р. Скотта, Ж. Андерсона, що стали цінним джерелом для розуміння природи феномену «дезінформації».

Постановка завдання. Метою статті є дослідити феномен «дезінформація» як багатогранне соціальне, комунікаційне та інформаційне явище, проаналізувати підходи до його вивчення вітчизняними та зарубіжними науковцями, окреслити ключові тенденції, методологічні засади та напрями досліджень, а також визначити вплив дезінформації на суспільство, медіа та політичні процеси.

Виклад основного матеріалу. Феномен «дезінформації», як об'єкт вивчення українських та зарубіжних дослідників може мати визначення, як «фейкові новини», «неправдиві новини» та «ненавмисна дезінформація» (імітація), що є багатомисними поняттями і можуть розглядатися лише як методи дезінформації. Ми у свою чергу можемо розглядати дезінформацію як дезінформацію, яка навмисно поширюється (через різні канали комунікації, такі як медіа, соціальні медіа, соціальні мережі тощо), що сприяє викривленню дійсності та має на меті задовольнити потреби творця (наприклад, уряду, бізнесу, медіа) та/або замовника (наприклад, уряду, бізнесу, медіа). Ми трактуємо фейкові новини як метод дезінформації. Фейкові новини полягають у поширенні в соціальних медіа та соціальних мережах емоційної дезінформації, яка представляє світ у неналежному світлі серед заздалегідь визначеної аудиторії. Фейкові новини – це технологія дезінформації, коли дезінформація поширюється під виглядом новин, або неправдиві новини, поширені джерелами/лідерами громадської думки та іншими особами, повторно поширюються в медіа. Під ненавмисною дезінформацією слід розуміти дезінформацію, яка впливає на сприйняття світу аудиторією і поширюється ненавмисно.

В українській та зарубіжній дослідницькій літературі проблему дезінформації активно досліджують Г. Почепцов, О. Боришполець, Ю. Бабенко, М. Присяжнюк, О. Паранич, І. Гуріна, В. Петрик,

Л. Беннет, С. Лівінгстон, К. Баден, Н. Фавзі, Т. Рід.

Так, професор Г. Почепцов не дає точних тлумачень понять «фейк» та «дезінформація», проте розділяє їх, зосереджуючи увагу на інтенції авторів таких повідомлень. Так, обидва поняття «фейки та дезінформація описують світ неадекватно» [1], проте основна відмінність полягає в тому, що «фейк може це робити випадково, а дезінформація свідомо конструюється так, аби ввести в оману». Відтак, справжньою загрозою постає комплексна дезінформація, тоді як поодинокий (допоки він таким залишається) фейк може бути створено звичайним користувачем мережі.

Як відмічав О. Баришполець, дезінформація: «це явище, що має обмежені власні границі такими межами як: просторовими – властива всій людській цивілізації та часовими – охоплює майже всю історію людства» [2]. Відповідно до цього вона ставала об'єктом розгляду на різних етапах становлення наукової думки котрі з психологічної точки зору розподіляється на допсихологічний етап та власне психологічний.

У своїй праці Ю. Бабенко поняття дезінформації трактує через призму інформаційної війни і зазначає, що війна інформації на сьогодні стала одним з найнебезпечніших видів зброї. Користуватися компроматами, виливанням бруду, підкиданням неправдивої інформації, намагання за допомогою інформації ввести в оману стало для багатьох сенсом життя. Мета інформаційної війни – послабити моральні і матеріальні сили супротивника або конкурента та посилити власні. Вона передбачає заходи пропагандистського впливу на свідомість людини в ідеологічній та емоційній галузях. Інформація має вплив на маси, тобто за умови вдалого маніпулювання свідомістю мас можна досягти практично будь-якої мети: знищити опонента, прибрати з дороги конкурентів чи розпалити війну, що на сьогодні є актуальним питанням [3].

На думку М. Присяжнюка та О. Паранича, дезінформація здійснюється двома основними способами. Принцип дезінформації полягає в тому, щоб приховати явище чи подію від суб'єкта. Сенс симуляції полягає в протилежному: суб'єкт намагається змусити об'єкт дезінформації повірити в правдивість наданої інформації. Використовуючи та доповнюючи підхід, запропонований цими дослідниками, ми класифікуємо дезінформацію та симуляцію на три категорії відповідно: дезінформація – маскування, камуфляж (міф) та ситуативне приховування; симуляція – конструювання, імітація та оманлива (удавана) поведінка [4].

І. Гуріна у своїх наукових напрацюваннях зазначала, що наразі часто використовується поняття тотожне «дезінформації», а саме «інформаційна безпека» й даються різні його визначення. Інформаційна безпека знаходить своє місце в усіх людських війнах і конфліктах. Це насамперед поширення дезінформації або упередженої інформації з метою впливу на оцінки, наміри та орієнтації ворожої сторони, громадськості, військовослужбовців та осіб, які приймають рішення, а також формування громадської думки на користь сторони, що діє. Оскільки ідеологія сучасної інформаційної безпеки базується на символічному сприйнятті світу, інформація стрімко переходить з віртуальної у матеріальну площину. Достатньо змодельовати будь-яку подію, навіть вигадану (дезінформацію), і передати її в медіа. Інформаційна війна стала аксіомою сучасних міжнародних відносин і може дуже ефективно досягати своїх цілей з невеликими фінансовими та людськими ресурсами і завдяки своїй ефективності, інформаційна війна стане основним інструментом впливу на міжнародні відносини. Країнам, де інформаційна безпека суспільства розвиваються гармонійно і тому є захищеними, буде набагато легше відстояти свою позицію в інформаційній війні [5].

У свою чергу науковець В. Петрик зазначав, що дезінформація знаходить свій прояв у інформаційній війні в формі скоординованих дій не лише держави, але й законодавчих та адміністративних органів, а також окремих спеціалізованих державних управлінських структур (зокрема, спеціальних розвідувальних, контррозвідувальних, інформаційно-пропагандистських служб, а також розвідувально-диверсійних підрозділів сил спеціального призначення, військового командування та штабів, правоохоронних органів та спецпідрозділів, що здійснюють розвідувально-психологічні операції та інтенсивний тиск на населення). При цьому кожна з цих організацій може мати власну концепцію інформаційної війни, залежно від масштабу своєї діяльності та власних можливостей (у тому числі фінансових). Концепція інформаційної війни – це система поглядів на конкретний зміст організації, управління, стратегію і тактику проведення певного комплексу легальних і нелегальних заходів, таємних операцій і актів інформаційно-психологічного нападу, і насамперед на використання корисного інформаційно-психологічного впливу і тиску на противника для досягнення запланованих тактичних і стратегічних цілей. Це система поглядів на кон-

кретний зміст агентурно-оперативного застосування всіх сил, засобів і методів. Однак сучасна дійсність свідчить, що саме держава в особі специфічної політичної надбудови суспільства, тобто системи органів влади та управління, має найбільші можливості для організації та здійснення спеціальних операцій. Тому система поглядів військово-політичного керівництва держави, тобто загальних суб'єктів розвідувального конфлікту, на застосування інформаційних операцій (як наступальних, так і оборонних) є тією системою, яка найкраще відображає сучасну реальність і викликає найбільший практичний інтерес [6].

Зарубіжні науковці розглядають феномен дезінформації з різних перспектив, зосереджуючись на її впливі на демократію, громадську думку та політичні процеси. Так, Л. Беннет та С. Лівінгстон зазначають, що багато демократичних націй стикаються зі зростанням рівня поширення неправдивої інформації через соціальні мережі та політичні вебсайти, що імітують формати журналістики. У багатьох випадках ця дезінформація пов'язана з зусиллями рухів і партій радикального правого спрямування, які намагаються мобілізувати прихильників проти центристських партій і основних медіа, що поширюють їхні повідомлення.

Поширення дезінформації можна пов'язати з наростаючими проблемами легітимності в багатьох демократіях. Зниження довіри громадян до інституцій підриває авторитет офіційної інформації у новинах і відкриває суспільство до альтернативних джерел інформації. Ці джерела часто пов'язані як із націоналістичними (переважно радикально-правими) рухами, так і з іноземними (здебільшого російськими) стратегіями, спрямованими на підірив довіри до інституцій та дестабілізацію центристських партій, урядів і виборів [7].

К. Баден та Н. Фавзі визначають дезінформацію, як контекстуально зумовлений умисний акт, у якому суб'єкти приховано вводять отримувачів в оману, деконтекстуалізуючи, маніпулюючи або фабрикуючи інформацію з метою максимізації корисності та досягнення (цільового) результату – введення отримувачів в оману [8].

Т. Рід вказує, що дезінформаційні кампанії нерідко використовуються державами як інструмент інформаційної війни. Він розглядає російські інформаційні операції як приклад дестабілізації демократичних суспільств через втручання у вибори та поширення розколюючих наративів і часто використовується радикальними політичними силами для делегітимації традиційних медіа

та демократичних інституцій. Вони підкреслюють, що сучасні цифрові технології та алгоритми соцмереж сприяють швидкому поширенню маніпулятивного контенту, оскільки він емоційно заряджений і має високий вірусний потенціал [9].

Є. Степней та К. Лалі розглядали феномен дезінформаційного простору, як навмисне створення та поширення неправдивого або оманливого контенту, з чого процесує наступне визначення містифікація – це ненавмисне поширення такого контенту. Дезінформація поширюється на їх погляд через складну взаємодію соціальних медіа, онлайн-новинних сайтів, традиційних медіа та офлайн-просторів. Докази вказують на те, що люди можуть бути більш схильні вірити дезінформації, якщо вона відповідає їхнім попереднім переконанням, викликає емоційну реакцію, якщо вони постійно зіштовхуються з нею або якщо вона надходить від джерела, якому вони довіряють. Люди можуть навмисно поширювати дезінформацію для просування політичної пропаганди або досягнення соціальної валідації, а не тому, що вони вірять у це. Більш поширене те, що люди ненавмисно поширюють містифікацію. Дезінформація включена в міжнародні реєстри ризиків через її сприйманий потенціал підривати демократичні вибори та сприяти соціальним заворушенням. Їх дослідження показують, що дезінформація може впливати на переконання, але доказів того, що вона впливає на поведінку, недостатньо, і це важко досліджувати належним чином. Ініціативи боротьби з дезінформацією включають медіаграмотність, фактчекінг і покращення доступу до надійної інформації. Коментатори вважають, що дезінформація – це не проблема, яку можна вирішити, але яку можна зменшити і керувати. Політичні аспекти включають захист свободи слова, забезпечення доступу до надійної інформації, регулювання соціальних медіа платформ і адаптацію до дедалі складніших технологій штучного інтелекту.

Дезінформація – це явище, яке отримало широке визнання в академічних колах, і дослідження цього явища стало необхідним у сучасному світі, де інформаційні технології дозволяють швидко поширювати як правдиву, так і неправдиву інформацію. Як можемо побачити, різні науковці визначають дезінформацію через її контекст, цілі та механізми впливу.

Ці роботи різних дослідників пропонують різні визначення дезінформації, але спільним є те, що дезінформація розглядається як навмисне створення та поширення неправдивої або оманливої

інформації з метою введення в оману та завдання шкоди. Вона може використовуватися для маніпуляції громадською думкою, отримання політичної або економічної вигоди, а також для створення хаосу або недовіри в суспільстві.

Висновки. Отже, можемо дійти до усвідомлення того, що у визначенні дезінформації можна підсумувати, що на першому місці стоїть свідомість суб'єкта (індивідуальна чи колективна), а вже потім – деструктивні впливи чи спроби, які здійснює суб'єкт. Зрозуміло, що взаємодія цих двох елементів призводить до явища інформаційно-психологічного маніпулювання.

Зауважимо, що у вітчизняних джерелах спостерігаються різні підходи до тлумачення самого терміну «маніпуляція» та його співвіднесення з поняттям дезінформації.

Дезінформація як соціально-психологічний феномен привертала увагу науковців на різних етапах розвитку наукової думки, набуваючи при цьому різних інтерпретацій та етико-моральних оцінок. У сучасних умовах ця проблема активно досліджується насправді навіть в межах психологічної науки.

Дослідження концептуальних підходів до аналізу механізмів формування державної політики у сфері протидії дезінформації є підґрунтям для кращого розуміння питання. Використання наукових матеріалів, присвячених цій темі, сприяло зіставленню теоретичних концепцій з емпіричними даними та дозволило виявити різні аспекти та підходи формування державної політики у сфері протидії дезінформації. Такий підхід сприяє наступному.

Також дійшли висновку, що поняття дезінформації потребує уточнення та визначення термінів відповідно до сучасних викликів національним інтересам будь-якої держави. Оскільки форми та контексти, в яких відбувається дезінформація, є різноманітними, термінологічне уточнення має враховувати цю багатовимірність і відображати масштаб проблеми та її руйнівний вплив на суспільство.

Узагальнюючи загальні погляди на феномен дезінформації, її складові можна визначити так: свідомо, цілеспрямована спроба нав'язати особі або особам хибне уявлення про реальність; спроба може бути успішною або неуспішною залежно від кінцевого результату; дезінформація не повідомляється іншій особі заздалегідь; моральні міркування, що визначаються ситуацією. Однак слід зазначити, що дослідження не інтегровані і не зведені до єдиної теоретичної

конструкції, а результати вищезгаданих досліджень у кращому випадку суперечать, а не доповнюють один одного. Це призводить до фрагментарності та нечіткої систематизації загальної картини явища.

В умовах інформаційного суспільства дезінформацію слід розглядати як метод інформування або психологічного впливу на особу (або групу осіб), наділену повноваженнями щодо прийняття рішень, на основі спеціально модифікованої інформації таким чином, щоб сформувати у неї хибну думку про подію, факт чи явище (тобто маніпулювання фактами) з метою спонукання її до прийняття певного рішення (вчинення або невчинення певної дії) на користь суб'єкта, на якого здійснюється вплив. Сьогодні пріоритетним напрямом державної політики є забезпечення національних інтересів, а дезінформація є особливо ефективним способом отримання переваги над конкурентами (противниками, військовими супротивниками). При цьому дезінформаційні кампанії відіграють все більшу роль в економічній та науково-технічній сферах, а медіа стають основним каналом поширення дезінформації.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні дезінформації, розглядаючи її як цілісну систему. Компонентами цієї системи повинні виступати: дезінформатор (його особистісні якості, мотиви, цілі); канали за допомогою котрих дана дезінформація транслюється від суб'єкту до об'єкту та аналізуючи котрі з'являється можливість її виявити; об'єкт дезінформації; соціальна ситуація котра конструює умови використання дезінформації та більш ґрунтовних досліджень форм і методів дезінформації та вдосконалення заходів протидії дезінформації, зокрема у сфері нормативно-правового регулювання інформаційної діяльності та інформаційної безпеки.

Результати аналізу наукових матеріалів, присвячених дослідженню феномену дезінформації та розробці ефективних механізмів боротьби з нею, свідчать про високу актуальність теми та значний інтерес до неї з боку академічної спільноти. Сучасна наукова література пропонує широкий спектр моделей, інструментів, стратегій і практик боротьби з дезінформацією. Однак статей, присвячених питанням державної політики у сфері протидії дезінформації, небагато.

Список літератури:

1. Почепцов Г. Фейки і дезінформація: що далі? 2018. URL: <https://surl.li/vpxvdg> (дата звернення: 05.01.2025).
2. Баришполець О. Лжеінформація в комунікаційних процесах. Соціальна психологія: Український науково-практичний журнал. Спец. випуск. 2022. С. 91-100. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 05.01.2025).
3. Бабенко Ю. Інформаційна війна – зброя масового знищення! 2005. URL: <http://www.pravda.com.ua/rus/articles/2006/04/20/4399050/> (дата звернення: 05.01.2025).
4. Присяжнюк М.М. Дезінформація та її роль у інформаційно-психологічних операціях, 2009. URL: <https://surl.li/mbwhjg> (дата звернення: 05.01.2025).
5. Гурина Н. Інформаційне протиборство – один з головних напрямків політики сучасних міжнародних відносин, 2004. URL: <https://surl.li/gchqxx> (дата звернення: 05.01.2025).
6. Петрик В.М. Соціально-правові основи інформаційної безпеки: навч. посіб, 2007. С. 496 (дата звернення: 06.01.2025).
7. Bennett L. W., Livingston S. «The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions. European Journal of Communication», 33 (2), 122 – 139, 2018. URL: <https://surl.li/fxoadp> (дата звернення: 06.01.2025).
8. C. Baden, N. Fawzi «Disinformation as a context-bound phenomenon: toward a framework for analyzing deceptive communication», *LSE Public Policy Review*, vol. 2, ss. 3, pp. 1–11, 2022. URL: <https://academic.oup.com> (дата звернення: 06.01.2025).
9. T. Rid «Active Measures. The Secret History of Disinformation and Political Warfare», 2020. URL: https://lb.ua/news/2024/02/13/597975_slozi_cherez_ukrainu_visohli.html (дата звернення: 06.01.2025).
10. E. Stepney, C. Lally «Disinformation is the deliberate creation and spread of false and/or misleading content», 2024. URL: <https://surl.li/ppivpu> (дата звернення: 07.01.2025).

Kuzmenkova K.S. THE PHENOMENON OF “DISINFORMATION” AS AN OBJECT OF SCIENTIFIC RESEARCH BY DOMESTIC AND FOREIGN SCHOLARS

The article analyzes the phenomenon of "disinformation," where informational flows play a crucial role in shaping public opinion, political processes, the economy, and cultural development. Disinformation, as the deliberate creation and dissemination of false information, generates significant interest among researchers

from various scientific fields and is actively studied by both domestic and foreign scholars. This phenomenon is becoming increasingly relevant due to its impact on society, politics, the economy, and security. Disinformation affects democratic processes, public opinion, the economy, and security, especially during political crises or wars. Ukrainian scholars are actively studying disinformation in the context of information warfare and Russian aggression.

In the 21st century, the rapid development of information technologies has significantly impacted media activities and the processes of information exchange. Events occurring in a specific place become accessible to information consumers almost instantly. This has led to the formation of an interactive environment where everyone has equal opportunities to participate in the exchange of information. At the same time, consumers often fail to pay attention to the credibility of the information they receive or disseminate. This contributes to the spread of consciously false information – fake news – within society. Today, disinformation is spreading not only on the internet and social media but also in the news of reputable media outlets, including their electronic versions. False information can negatively affect people's consciousness, undermine social relations, norms, values, and traditions.

In the current conditions of military conflicts and geopolitical changes, the study of the phenomenon of disinformation becomes of paramount importance, as it poses a serious threat to the national interests of the state. During the armed aggression against Ukraine, disinformation serves as a primary tool for implementing information warfare strategies, highlighting the need for developing effective methods to counteract the infiltration of fakes and their negative impact on public consciousness. The task of combating the spread of disinformation requires improving existing mechanisms for the formation of state policy and finding new approaches to organizing public governance in this area.

Key words: *disinformation, information security, information warfare, fake, conflict, deception, media, hybrid war.*

Myronenko A.I.

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING INNOVATION INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF THE REGION

Despite the martial law, Ukraine continues to implement reforms associated with changes in the economy, sectoral sectors, and, undoubtedly, the field of public administration. All this requires the formation of innovative approaches, forms, and methods and their implementation in the activities of government bodies. However, the innovation process is characterized by significant uncertainty and risk. Therefore, the article aims to analyze existing views on problems and obstacles to the innovative development of the public administration sphere and to develop an approach to their elimination on this basis.

Based on the analysis and systematization of existing developments, we have identified the following problematic issues and options for their elimination. The psychological barrier, which implies a specific resistance to changes, while the initiator and carrier is the person himself, is proposed to be eliminated using the phased and gradual implementation of innovations, determining the level of readiness before the start, full awareness of all stages, and the involvement of opinion leaders. The outdated mentality of public administration subjects, mismatch of qualifications with the conditions of modern public management – through updating the public administration apparatus, retraining, adoption of experience during interaction with the private sector, the sector of public organizations, etc. A significant level of bureaucracy is achieved by introducing digital technologies in the field of public service provision, as well as new regulatory and legal support for public administration. Insufficient financial resources – through the introduction of commercial activities for public authorities to obtain additional funds, attracting funds from the business sector and international institutions. Information isolation of public authorities – through opening access to various global and regional information networks and training in their use. The probability of loss/change/leakage from those databases formed under the influence of digitalization – through the creation and development of a cybersecurity system and the use of blockchain technology.

The proposed approach to solving the problems of introducing innovations into the public administration system allows for predicting future risks, preparing the ground for their leveling, and improving the quality of management decisions.

Key words: *public administration, innovative development, areas of leveling, resistance to innovations, psychological barrier.*

Statement of the problem. Today, Ukraine is going through tough times, which are primarily associated with the large-scale military aggression of the Russian Federation and globalization changes in the world. All this leads to a slowdown in development in some areas of the economy and regression in others. However, despite this, Ukraine, as a candidate for membership in the European Union, must continue to implement reforms related to many areas of activity, such as: economic reforms, which should take into account the management of state assets and privatization, the development of human capital, financial markets and the creation of a favorable business environment (at the same time, all these transformations should take place precisely in the regions, because they are the centers of development in the country's economy); reforms and changes in the industries and sectors that are the highest priority today,

namely: the energy industry and the development of its security, logistics and transport, which are essentially key to ensuring export-oriented development, the agri-food sector, the digital technology sector, the extraction and processing of critical minerals, stimulating the development of entrepreneurship (especially small enterprises) and the environmental protection sector and ensuring a green transition. However, one of the fundamental reforms for all others is the reform of public administration because it provides a powerful potential for the further sustainable development of the country. Any reform entails several changes and the introduction of innovative approaches that would qualitatively and quantitatively change the system and stimulate its development. However, at the same time, innovations cause much controversy because they lead to the emergence of uncertainty and risk. Therefore, the issue of studying

problems and obstacles that may arise during implementing innovations in public administration is quite relevant today.

Analysis of recent research and publications.

The issue of studying the relationship between innovations and public administration was raised in the works. Thus, Lutsikiv I. V., Sorokivska O. A., and Kotovska I. V. [1] defined them as the innovative development of public administration. Degtyareva I. O. [2] defined innovations in public administration and characterized their primary goal. Zelinska N. S. and Gerasymiuk K. Kh. [3] considered the areas of introducing innovations into the public administration system: economic, social, environmental, humanitarian, and management. Matvienko I. and Utkin M. [4] considered global trends in public administration. The principles of innovative development of public administration were considered by Lyndyuk S. [5] The relevance of introducing innovations into the public administration system was substantiated by Moskalets I. M. [6], Panchenko G. O. [7], Kolot A. M. and Nikiforov A. E. [8] The classification of innovations in public administration was proposed by Kruglov V. V. and Tereshchenko D. A. [9] However, despite the significant interest of scientists in the problems of innovative development of the public administration sphere, the issues of determining the ways of its implementation and establishing the causes of possible obstacles and ways to solve them remain insufficiently developed.

The article aims to research existing approaches and views on the causes and consequences of obstacles to the innovative development of public administration, their systematization, and the identification of areas for leveling them.

Presentation of the primary material. In general, it should be noted that one of the main obstacles to introducing innovations into a particular process is a psychological barrier, which implies a specific resistance to changes. At the same time, the initiator and carrier of them is the person himself. In most cases, all this is associated with people's psychological and genetic predisposition, tendency to risk, caution, desire to maintain stability, and specific fears about the results of changes. It manifests itself in each person individually and depends on the stages of innovation implementation [10]. Traditionally, the following reasons for the appearance of psychological barriers are distinguished:

- economic – when people involved in the innovation process have fears about changing working conditions and, accordingly, unemployment, about a decrease in social status and the level of wages;

- personal – fear of criticism of their work methods, the uselessness of acquired skills and knowledge, reluctance to learn and improve their qualifications, fear of the uncertainty of the future;

- social – associated with the fact that innovations do not bring results for them but are directed at society due to hostility to the people with whom they have to communicate and implement innovations, fear of worsening the climate in the team, etc.

Thus, the introduction of innovations into the process of any business entity causes much controversy. The sphere of public administration is no exception.

The main reasons that can affect the process of rapid and effective introduction of innovations into the public administration system include [1]:

- institutional support of the sphere of public administration does not meet the needs and requests of citizens;
- low qualification of public administration specialists;

- low transparency of the activities of public authorities;

- low level of interaction between the scientific sector and the public administration sector;

- high level of corruption;

- high level of bureaucratic obstacles to the development of the public authority system;

- low assessment of the work of public authorities by the population.

The work also identifies the following factors influencing the process of introducing innovations in the field of public administration [6]:

- The mentality of the apparatus of traditional public administration – the formation and further development of public administration in Ukraine was based on conservative approaches, a complex bureaucratic system, which significantly complicates the introduction of new innovative approaches;

- the need for additional financial costs – situations often arise when the introduction of innovative technologies may require funds for their purchase, training of civil servants and local government officials, the acquisition of additional equipment, etc.;

- a significant level of bureaucracy – the public sector is significantly limited by several regulatory, normative, and legal procedures, which complicates and slows the decision-making process.

The following should be considered options for overcoming such limitations and obstacles:

- finding additional ways of financing – grant opportunities, cooperation with the private sector;

- advanced training and the formation of additional skills in people involved in management – training, training, seminars;

– involvement of additional employee experts based on consultations, transfer of experience, and cooperation;

– early development of a plan for mitigating possible risks;

– access to information networks, portals, and platforms for exchanging information and experience.

To form a comprehensive approach to identifying options and ways to overcome various obstacles to the innovative development of public administration, we will consider the most widespread proposals.

Some authors identify the following obstacles and directions for overcoming them on the way to introducing innovations in public administration [2]:

– information isolation of public authorities – to eliminate it, network functioning and cooperation are proposed, advanced training on the topic of management innovations and the creation of their database, where innovators from the private sector can be attracted, and information events are held;

– a shortage of highly qualified specialists in public authorities, in particular masters and doctors of science in public administration – to solve this issue, it is proposed to send specialists for training or attract those who meet the presented criteria;

– problems with organizing, developing, and implementing projects for the innovative development of public administration – to eliminate the obstacle, it is proposed to improve work in the field of team formation;

– the absence of a system of incentives for the innovative development of public administration bodies – it is necessary to create such a system.

Based on the analysis [5], we have formed the main challenges and ways to overcome them when modernizing the public administration model in modern business conditions:

1. Resistance to change on the part of officials working under outdated management models of public administration, which are guided by bureaucratic procedures, are not flexible and stagnant. All this is an obstacle to implementing innovations because they see a threat to themselves and do not want to change anything in their work.

To eliminate such resistance, it is proposed to gradually introduce innovations by implementing pilot projects and then using and disseminating their experience. It is also suggested that employees be involved in developing a modernization plan and program, listening to their opinions, and considering proposals. Another way to overcome resistance should be a communicative campaign to inform about the planned changes, their expected results, etc.

2. Insufficient financial resources for implementing innovative solutions, especially digitalization of public services, infrastructure development, and automation of management processes. The lack of resources is especially felt in the current operating conditions associated with the military aggression of the Russian Federation.

To address this obstacle, it is proposed that priority areas of development be focused on when distributing funding, which can quickly ensure the payback of innovative projects and return the funds spent for further use. The next option is public-private partnership, which is manifested in the cooperation of business and government within the framework of the implementation and financing of joint innovative projects. Another direction is the use of international assistance, which has been and continues to be received within the framework of the reform of the state apparatus in Ukraine and other reforms. However, in the current conditions of martial law, everything may become more complicated.

3. The lack of qualified personnel from among civil servants and local government officials who could implement innovative projects due to the lack of appropriate knowledge, skills, and experience. This is especially evident in the digitalization of public administration because most of the latest digital technologies require training in their use, and not all specialists in the field of public administration are inclined to do so.

The way to solve this obstacle is to gain experience for civil servants and officials of local governments in cooperation with international institutions, the private sector, public organizations, etc. In addition, it is essential to update the administrative apparatus, attract young specialists prone to innovation and risk, generate new ideas, and implement them in the renewal of public authorities. In addition, it is necessary to introduce modern topics of digital management, the use of digital technologies, etc., into the training systems of public administration entities.

An essential part of facilitating the implementation of digital innovations in public administration is ensuring cybersecurity [11], which is understood as a set of organizational and technical measures aimed at protecting data, information, and computer networks from unauthorized access by third parties for leakage, modification, or destruction using various technologies (malware, social engineering, hacker attacks, phishing, etc.). This area is critical today, especially in Ukraine, where a large amount of information is received and stored in digital format. Therefore, authorities must provide a regulatory framework for

Table 1

Directions for eliminating the problems of introducing innovations in the sphere of public administration (compiled by the author)

Problem	Leveling direction
A psychological barrier that implies a specific resistance to changes, while the initiator and carrier of them is the person himself	Phased and gradual implementation of innovations, determining the level of readiness before the start, full awareness of all stages, involvement of opinion leaders
Outdated mentality of public administration entities, mismatch of qualifications with the conditions of modern public management	Updating the public administration apparatus, retraining, adopting experience in interacting with the private sector, the sector of public organizations, etc.
A significant level of bureaucracy	Introduction of digital technologies in the field of public service provision, new regulatory and legal support for public administration
Insufficient financial resources	Introduction of commercial activities for public authorities to obtain additional funds, attract funds from the business sector, international institutions
Information isolation of public authorities	Opening access to various international and regional information networks, training in their use
The probability of loss/change/leakage from those databases that are formed under the influence of digitalization	Creation and development of a cybersecurity system, use of blockchain technology

storing and processing data and possible technological solutions to prevent unauthorized access.

The use of blockchain technology is quite essential in the field of ensuring information security. In 2018, the member states of the European Union signed the Declaration on establishing the European Blockchain Partnership [12]. This technology should be introduced into public administration because it will ensure increased trust in government bodies from citizens and business structures, help reduce corruption and bureaucracy, and improve public service quality through data protection.

Summarizing all of the above, we propose a comprehensive approach to identifying the problems of introducing innovations into the activities of public administration bodies and areas for their leveling (Table 1).

The proposed approach to solving the problems of introducing innovations into the public administra-

tion system allows for predicting future risks, preparing the ground for their elimination, and contributing to improving the quality of management decisions.

Conclusions. The innovative development direction is a vector of Ukraine, the European Union, and all developed countries. The innovative development of the public administration system is the basis for further reforms and positive developments. At the same time, creative activity is characterized by a significant level of uncertainty and risk. We have analyzed the different views of the authors on the identification of the main problems that the public administration sphere may encounter on the path of its innovative development, considered options for solving these problems, structured and systematized the obtained data, and proposed our approach to options for leveling future problems. Further research is required on the issue of developing a mechanism for introducing this approach into the public administration system.

Bibliography:

1. Луциків І.В., Сороківська О.А., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 124-128.
2. Дегтярьова І.О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2014. № 1. С. 5-11.
3. Зелінська, Н.С., Герасимюк К.Х. Проблеми впровадження інновацій в органах публічного управління на регіональному рівні. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи*. 2020. С. 84-86.
4. Матвєєнко І., Уткін М. Світові тенденції цифровізації та їх вплив у системі публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 191-203.
5. Линдюк С. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2 (16). С. 114-136.

6. Москалець І.М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Науковий журнал «Economic synergy»*. 2023. № 2 (8). С. 89-104.
7. Панченко Г.О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8 May 2020)*. С. 620-624.
8. Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 17-23.
9. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2023. № 2. С. 74-79.
10. Iliashenko N.S., Korol S.V., Fedirko A.M. Psychological readiness of subjects of innovative activities during implementation of innovative marketing. *Економіка та суспільство*, 2024. (66). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4538>
11. Kruhlov V., Latynin M., Horban A., Petrov A. Public-private partnership in cybersecurity. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. № 2654. P. 619-628.
12. Europe is promoting blockchain technology: 22 countries have signed an international blockade partnership. 2018. Coinews.IO. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/europeancountries-join-blockchain-partnership>.

Мироненко А.І. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

Україна не дивлячись на військовий стан продовжує реалізовувати реформи, які по'язані зі змінами в економіці, секторальних секторах і безперечно в сфері державного управління. Все це потребує формуванню інноваційних підходів, форм та методів і впровадження їх в діяльність органів влади. Однак інноваційний процес характеризується значним рівнем невизначеності та ризикованості. Тому метою статті є аналіз існуючих поглядів на проблеми та перешкоди на шляху інноваційного розвитку сфери публічного управління та розроблення на цій основ підходу до їх нівелювання.

На основі аналізу та систематизації існуючих напрацювань нами виокремлено наступні проблемні моменти та варіанти їх нівелювання. Психологічний бар'єр, який передбачає певний супротив змінам, при цьому їх ініціатором та носієм є сама людина пропонується усувати за рахунок етапності та поступовості впровадження інновацій, визначення рівня готовності ще перед початком, повної поінформованості про всі етапи, залучення лідерів думок. Застарілий менталітет суб'єктів публічного управління, невідповідність кваліфікації умовам сучасного публічного менеджменту – за рахунок оновлення апарату публічного управління, перенавчання, переймання досвіду під час взаємодії з приватним сектором, сектором громадських організацій тощо. Значний рівень бюрократії – запровадженням цифрових технологій в сферу надання публічних послуг, новим нормативно-правовим підкріпленням публічного управління. Недостатню кількість фінансових ресурсів – шляхом запровадження комерційної діяльності для органів публічної влади для отримання додаткових коштів, залучення коштів від бізнес сфери, міжнародних інституцій. Інформаційну ізолюваність органів публічної влади – через відкриття доступу до різних міжнародних та регіональних інформаційних мереж, навчання користування ними. Ймовірність втрати/зміни/витоку з тих баз даних, що формуються під впливом цифровізації – через створення та розвиток системи кібербезпеки, використання технології блокчейну.

Запропонований підхід до вирішення проблем впровадження інновацій в систему публічного управління дозволяє прогнозувати майбутні ризики, готувати підґрунтя для їх нівелювання та сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Ключові слова: публічне управління, інноваційний розвиток, напрями нівелювання, опір інноваціям, психологічний бар'єр.

Михайлова Т.М.

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

У статті здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення функціонування дипломатичної служби України. Визначено, що нормативно-правове забезпечення функціонування дипломатичної служби України є особливим видом регулювання відносин, що виникають в сфері виконання покладених функцій та завдань дипломатичних відомств (представництв), яке спрямоване на сучасне й дієве застосування у означеній сфері юридичного інструментарію для належної діяльності усєї системи. Охарактеризовано за змістом, видами відносин, формами правового закріплення та специфікою використання основні нормативно-правові акти, що забезпечують діяльність дипломатичної служби України. Зазначено, що до форм правового закріплення варто відносити: 1) міжнародні акти (конвенції, міжнародні договори, резолюції, статuti), що уніфікують міжнародні відносини в сфері дипломатичної діяльності та які умовно можна поділити на: а) загальні (встановлюють міжнародні стандарти прав людини, регулюють співробітництво між державами у сфері протидії корупції тощо, проте не окремо присвячуються міжнародно-правовому врегулюванню дипломатичного співробітництва); б) спеціальні (регулюють окремі аспекти щодо дипломатичної служби України).

Значну увагу у статті приділено спеціальним міжнародним актам, які здійснюють системоутворюючу роль в системі джерел правового регулювання щодо дипломатичної діяльності та реалізації дипломатичних відносин між державами, підвищення ефективності міжнародного співробітництва на всіх рівнях (юридичними та фізичними особами, державами й окремими регіонами та міжнародними організаціями).

Доведено, що нормативно-правове забезпечення функціонування дипломатичної служби України є комплексною складною й цілеспрямованою системою, яка складається з таких рівнів, як міжнародний, конституційний, законодавчий та підзаконний, що забезпечується нормами міжнародного, конституційного, адміністративного та деяких інших галузей права.

Узагальнення основ нормативно-правового регулювання дипломатичної служби дозволяє визначити її як важливий стратегічний інструмент реалізації зовнішньополітичного курсу держави та забезпечення національних інтересів України на міжнародній арені.

Ключові слова: система публічного управління, публічна служба, дипломатична служба України, нормативно-правове регулювання, євроінтеграція.

Постановка проблеми. Останні події сучасної реальності свідчать про необхідність модернізації дипломатичної служби України, адже суперечка між Президентом України Володимиром Зеленським і Президентом США Дональдом Трампом у Білому домі мала подвійний ефект для України. З одного боку, це підняло суб'єктність країни на міжнародній арені, але з іншого – призвело до суттєвих втрат, зокрема зупинки військової допомоги США. Очевидно, що подальший розвиток цієї ситуації буде мати потребу у злагодженій роботі представників дипломатичного корпусу України з метою вирішення даної проблемної ситуації.

Відтак, особливості функціонування дипломатичної служби України (ДСУ) зумовлюють

потребу у виробленні цілісного комплексу нормативних засобів постійного впливу й впорядкування суспільних відносин, який має бути спроможним на гідному рівні забезпечити організацію й діяльність дипломатичних відомств для реалізації зовнішньої політики та захисту національних інтересів. Крім того, питання правового регулювання діяльності щодо організаційного забезпечення ДСУ перебуває у єдиній площині стосовно вирішенням проблем підвищення загального рівня забезпечення міжнародної безпеки нашої країни. Таким чином, належне нормативно-правове забезпечення функціонування ДСУ, як складова частина правового регулювання її діяльності виступає необхідною передумовою підвищення

ефективності й результативності діяльності профільного міністерства, в тому числі й закордонних дипломатичних установ України.

Нормативно-правове забезпечення функціонування ДСУ відіграє важливу роль під час втілення нею ключової функції – служіння народу України. А забезпечення ефективної й злагодженої діяльності органів державної влади, потребує подальшого удосконалення й модернізації механізму управління у сфері дипломатичної діяльності, яке знаходиться в прямій залежності від належного нормативно-правового підґрунтя.

Саме завдяки праву й правовому регулюванню здійснюється упорядкування суспільних відносин, гарантується виокремлення і закріплення прав, свобод особи та інших учасників публічно-правових правовідносин, а також створюються відповідні нормативно-правові механізми щодо їх забезпечення й захисту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітність й розгалуженість нормативно-правового забезпечення функціонування ДСУ, необхідність його уточнення й усунення відповідних неузгодженостей є вкрай актуальними. Зокрема, особливості правового забезпечення діяльності ДСУ, у галузі зовнішньої політики, в тому числі й дипломатії загалом, неодноразово досліджувалися такими науковцями, як: Т. Биркович [2], О. Конопляник, С. Гречанюк, В. Галай [1], А. Коровайко [4], К. Мануїлова [6], А. Пуртова [21], С. Федчишин [22] та ін. Однак, зазначимо, що в межах окремих наукових досліджень проблематика нормативно-правового забезпечення організації й діяльності ДСУ в останній період практично була мало досліджена.

Зважаючи на сучасний зовнішньополітичний курс нашої країни та прагнення керівництва країни забезпечити створення належної й ефективної ДСУ, організація та діяльність якої спрямована на європейський та євроатлантичний напрями розвитку та впровадження відповідних стандартів, надважливе значення набуває дослідження особливостей законодавчих актів, які визначають ключові засади функціонування ДСУ, виділення проблемних питань, а також пошук шляхів щодо їх подальшого вирішення.

Постановка завдання. Мета статті полягає в здійсненні аналізу стану нормативно-правового забезпечення функціонування дипломатичної служби України.

Виклад основного матеріалу. Нормативно-правове регулювання діяльності ДСУ здійснюється із використанням цілого комплексу норма-

тивно-правових засобів для захисту національних інтересів у сфері міжнародних відносин, втіленням зовнішньополітичного курсу України й прав, інтересів українців за кордоном.

Зважаючи на той аспект, що завжди є реальні об'єктивні чи суб'єктивні проблеми, що стримують розвиток відповідної сфери дипломатичної діяльності, то з'являється нагальна проблема стосовно постійного аналізу діючої системи нормативно-правових актів на предмет їхньої відповідності розв'язанню реальних проблем в означеній сфері діяльності й, у випадку необхідності, окреслення конкретних тенденцій удосконалення і розвитку означеної системи. Цей аналіз створює науково обґрунтований фундамент для прогнозування та планування розвитку нормативно-правового забезпечення [1, с. 48].

Нормативно-правове забезпечення ДСУ визначається: а) як процес створення та підтримки у необхідних рамках конструктивних організаційно-функціональних характеристик ДСУ шляхом упорядковуючого впливу нормативно-правових засобів; б) як сукупність актів законодавства, що закріплені в чинному законодавстві України, норми яких окреслюють ключові засади функціонування ДСУ, регулюють особливості нормативно-правових відносин тощо.

Відповідно система нормативно-правового забезпечення ДСУ представляє собою сукупність законів та підзаконних нормативних актів, що створюють нормативно-правову базу для функціонування її системи й, відповідно, виконання нею свого функціонального призначення.

Звертаючись до наукових праць щодо питань, які присвячені дослідженню законодавства в дипломатичній сфері слід навести позицію Т. Биркович, яка запропонувала систематизацію законодавчо-правової бази в сфері ДСУ за відповідним рівнем значущості (рис. 1) [2, с. 163].

Натомість, як відмічається в колективній монографії «Адміністративно-правове регулювання охорони Національною гвардією України дипломатичних представництв іноземних держав» (2016 р.) [1, с. 45], якщо вести мову щодо рівнів правових документів, то є належним до першого рівня віднести міжнародні документи й стандарти, що уніфікують міжнародні відносини в сфері дипломатичної діяльності. Відповідно до загальної теорії міжнародного права національне законодавство має відповідати загальноновизнаним міжнародним стандартам і нормам.

Віденська конвенція про дипломатичні відносини 1961 р., стала універсальним міжнародно-правовим документом, що кодифікувала питання дипломатичного права, які найбільш повно віддзеркалював сферу й характер дипломатичних імунітетів й привілеїв. Положення зазначеної конвенції уточнюються й розвиваються, а також доповнюються національним законодавством країн. Як відмічається [5, с. 160] сторонами Віденської конвенції 1961 р. до середини 80-х рр. XX століття стали 143 держави.

Ст. 3 вказаної Конвенції визначає загальні дипломатичні функції, зокрема: а) представництво акредитуючої держави у країні перебування; б) захист в країні перебування інтересів акредитуючої держави й її громадян в межах, які допускаються міжнародним правом; с) веденні переговорів із урядом країни перебування; в) з'ясування законними методами умов та подій у країні перебування і повідомленні про них уряду акредитуваної держави; г) заохочення дружніх відносин між акредитуючою державою і країною перебування та у розвитку їх взаємовідносин в сфері економіки, науки, культури [24]. Указом Президії Верховної Ради Української РСР 21 березня 1964 р. було ратифіковано Віденську конвенцію про дипломатичні зносини [19].

Поміж інших міжнародно-правових актів, які врегульовують окремі аспекти з питань функціонування дипломатичної діяльності вбачається доцільним навести наступні:

- Конвенцію ООН про привілеї та імунітети ООН (1946 р.);
- Конвенцію про привілеї й імунітети спеціалізованих установ ООН (1947 р.);

- Конвенцію про спеціальні місії (1969 р.);
- Віденську конвенцію про представництво держав в їх відносинах із міжнародними організаціями універсального характеру (1975 р).

Дипломатична служба представляє собою один з кардинальних зовнішньополітичних службових апаратів країни, що втілює дипломатичні зносини на міжнародній арені шляхом відповідних державно-правових і міжнародно-правових інститутів, які є відповідальні за імплементацію дипломатичних завдань шляхом різноманітних форм дипломатії, що окреслюються в рамках організаційно-правового поля, через здійснення відповідних дипломатичних переговорів [6].

Також, Україна втілює свою зовнішньополітичну діяльність опираючись на загальнозастосовані положення Паризької Хартії для Нової Європи, Гельсінського заключного акту, а також інших документів ОБСЄ.

Зараз відбувається становлення зовнішньої політики й міжнародних відносин України у контексті євроінтеграції і євроатлантичної співпраці [23, с. 269–270].

Приведення національного законодавства до положень Угоди про асоціацію поміж розв'язання економічних і торговельних питань надає можливість вийти на новий рівень співробітництва та поглибити стосунки України з ЄС в різних сферах, а також зміцнити спільну взаємодію, налагодити позитивний політичний діалог, здійснювати реформи у відповідних сферах, співпрацювати у сфері зовнішньої політики загалом.

Крім міжнародних договорів, як акцентує увагу А. Коровайко [4, с. 59] зовнішня політика України будується певним чином на основі зна-

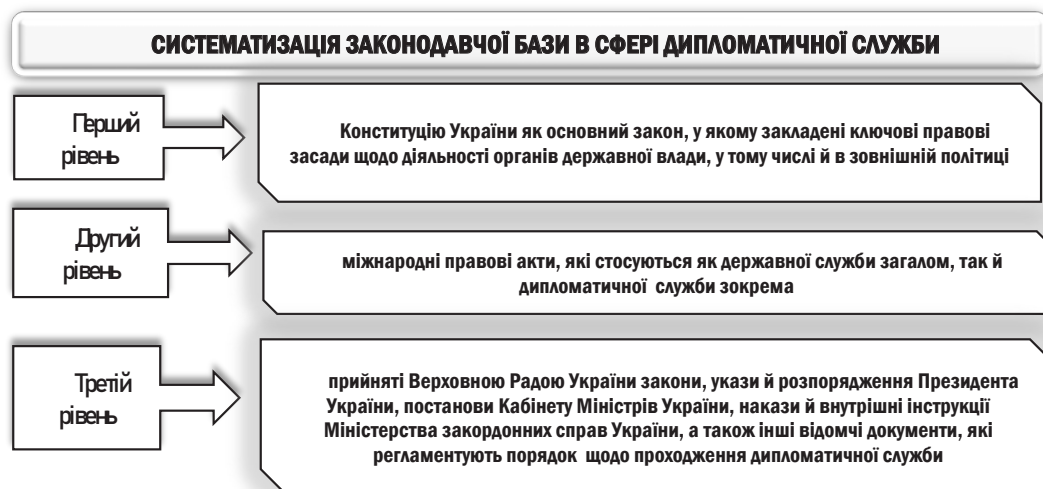


Рис. 1. Систематизація законодавчої бази ДСУ

Джерело: сформовано на основі [2, с. 163].

чної сукупності різних загально визначених міжнародних звичаїв і звичаєво-правової практики.

Як слушно відмічає А. Пуртова, міжнародні договори в сфері консульської діяльності є одним з важливих структурних елементів міжнародно-правового механізму щодо підвищення ефективності міжнародного співробітництва на всіх його рівнях – між юридичними й фізичними особами, між державами та окремими регіонами і міжнародними організаціями [21, с. 459].

Аналіз наукових праць дозволяє стверджувати про особливості поділу міжнародних договорів щодо дипломатичної діяльності на загальні та спеціальні, що деталізовано на рисунку 2.

Відповідно головними законодавчими актами, положення яких регулюють особливості діяльності дипломатичної служби та посадових осіб на сьогодні є: Конституція України від 28 червня

1996 р. [3], міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, Закон України (ЗУ) «Про дипломатичну службу» [9], «Про державну службу» [7] та інші закони України. У свою чергу, основу підзаконного регулювання складають деякі постанови Кабінету Міністрів України (КМУ), постанови Верховної Ради України (ВРУ), акти Президента України й КМУ, а також інші акти вітчизняного законодавства.

Конституція України є законом найвищої юридичної сили, що фіксує ключові основи суспільного й державного устрою, регламентує систему та структуру державної влади, базові засади з приводу правового статусу особи. Водночас дефініція «дипломатична служба» в Основному Законі не зафіксована, проте ряд положень напряду відображають питання щодо зовнішньополітичної

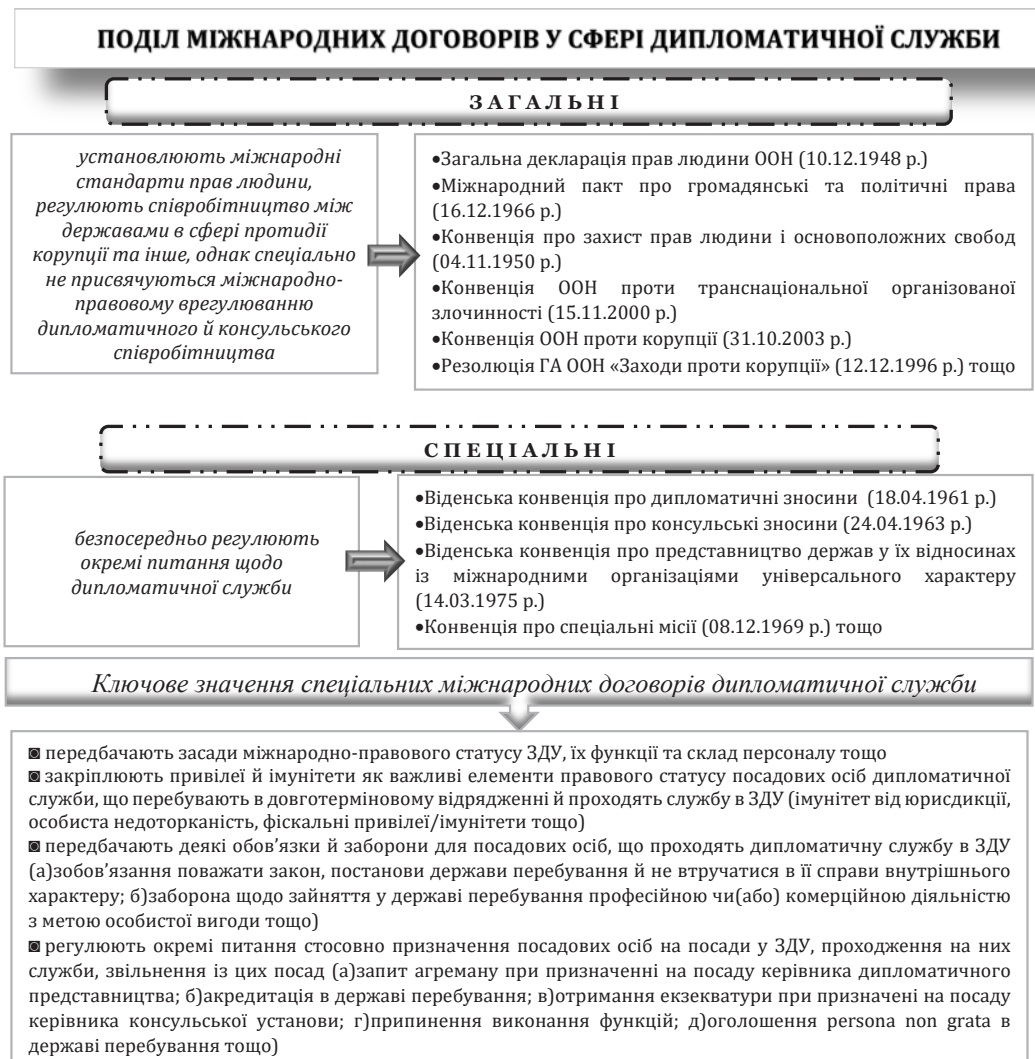


Рис. 2. Особливості поділу міжнародних договорів у сфері дипломатичної служби

Джерело: сформовано на основі [22, с. 170–172]

діяльності держави, що пов'язана з ДСУ; державною службою, відповідно видом якої вважається дипломатична служба.

У відповідності до Конституції України (ст. 18) зовнішньополітична діяльність держави спрямована на гарантування національних інтересів, безпеки через підтримання мирного та взаємовигідного співробітництва із членами міжнародного співтовариства за загальноствановленими принципами й нормами міжнародного права. Важливою є конституційна визначеність про незворотність європейського й євроатлантичного курсу України. Означені норми фіксують фундамент конституційних засад щодо встановлення й урегулювання принципів ДСУ, а також завдань та функцій її органів тощо.

Варто згадати про ЗУ «Про дипломатичну службу» від 7 червня 2018 р. № 2449-VIII [9], який визначає правові основи й порядок організації ДСУ, як складового елемента державної служби та особливості її проходження, а також правового статусу її посадових осіб, а саме: а) визначено ключові поняття, якими оперує дана сфера (ст. 1, ст. 2), зокрема: адміністративна посада, адміністративний службовець, дипломатична посада, дипломатичний службовець, довготермінове відрядження, посади дипломатичної служби та посадові особи дипломатичної служби, працівники дипломатичної служби, ротація та інші; б) окреслено засадничі основоположні принципи ДСУ та система її органів; в) перелік дипломатичних посад і їх категорії; г) окреслено права та обов'язки посадових осіб ДСУ, а також перелік дипломатичних рангів і порядок їх присвоєння; д) унормовані питання вступу, проходження і припинення ДСУ, а також оплата праці посадових осіб ДСУ та їх компенсаційні виплати й соціальні гарантії тощо.

Крім вище вказаного законодавчого акту діяльність ДСУ регулюється ЗУ «Про державну службу» [7]. Зазначимо, що на протигагу ряду зарубіжних держав, національна модель дипломатичної служби не встановлює її повного відмежування від цивільної державної служби. Відповідно ДСУ вважається видом державної служби, що регулюється ЗУ «Про державну службу», опирається на правила, порядки й механізми, які мають місце в державній службі, та тільки із питань, які обумовлені особливою специфікою дипломатичної служби, завбачує диференційоване правове регулювання [22, с. 176].

Слід відмітити, що ЗУ «Про дипломатичну службу» окремі питання стосовно проходження дипломатичної служби чи не врегульовуються, чи ж

врегулюються неповністю, що потребує додаткового доповнення положеннями ЗУ «Про державну службу». Взаємопов'язаність та переплетіння двох вказаних нормативно-правових актів полягає у двозначності групування посадових осіб ДСУ.

Іншим ЗУ «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» [12] визначаються фундаментальні основи внутрішньої політики України в сферах розбудови державності й розвитку місцевого самоврядування, стимулювання розвитку регіонів та формування інститутів громадянського суспільства, національної оборони й безпеки, у соціальній, гуманітарній, економічній сферах, у екологічній сфері/сфері техногенної безпеки, й також основи зовнішньої політики Української держави.

Питання, що визначають організацію, повноваження та порядок діяльності КМУ визначено в ЗУ «Про Кабінет Міністрів України» [15]. До основних завдань уряду, що безпосередньо мають відношення до ДСУ належать: забезпечення державного суверенітету й економічної самостійності нашої держави, здійснення державної зовнішньої політики; організація та забезпечення провадження зовнішньоекономічної діяльності.

Наступний ЗУ «Про центральні органи виконавчої влади» [20] визначає організацію, повноваження і порядок щодо діяльності центральних органів виконавчої влади в Україні. Важливим вбачається стаття 10 п. 7, що має пряме відношення до питання Державного секретаря МЗС України, який є дипломатичним службовцем та врегулює його правовий статус, а також інші питання. ЗУ «Про запобігання корупції» [11] окреслено окремі права, обов'язки, обмеження, що мають своє поширення й на посадових осіб ДСУ.

Підсумовуючи вищезазначене, слід підкреслити про виключну роль й значення ЗУ щодо регулювання функціонування ДСУ, у забезпеченні необхідними умовами для її злагодженої та ефективної діяльності всіх суб'єктів управління в сфері зовнішньої політики.

Організація й функціонування органів управління в сфері ДСУ, правовий статус їх працівників, зрівноваження дій органів державної влади зовнішньополітичної діяльності віднесено до предмету правового відання більшої частини указів Президента України.

Слід звернути увагу й на Положення про закордонні дипломатичні установи України затверджене Указом Президента від 15 березня 2021 р. № 99/2021 [18]., який визначає статус, функції й завдання закордонних дипломатичних установ України. До них віднесено: 1) Посольство України;

2) Посольство України з резиденцією Надзвичайного і Повноважного Посла України в Києві; 3) Постійне представництво України при міжнародних організаціях; 4) Представництво України при міжнародній організації; 5) Місія України при міжнародній організації; 6) консульська установа України (Генеральне консульство України, Консульство України, Віце-консульство України та Консульське агентство України). Визначено правові фундаментальні основи діяльності консульських установ України Указом Президента України «Про Консульський статут України» [16].

Іншими – Указом Президента України від 21 грудня 2018 р. № 434/2018 [17] затверджено Перелік дипломатичних посад, приписаних до дипломатичних рангів, а Указом Президента України «Про дипломатичний та службовий паспорти України» від 12 травня 2015 р. № 264/2015 відповідні документи [8].

Таким чином, нормативно-правовими актами Президента України в переважній більшості врегульовані питання щодо статусу закордонних дипломатичних установ як органів ДСУ, окремих дипломатичних службовців з приводу питань призначення на дипломатичні посади, а також проходження ДС та інше. Значний масив нормативно-правового підґрунтя з приводу функціонування ДСУ відводиться постановам КМУ, відповідно основним покликанням яких є деталізація й доповнення законодавства.

В умовах повномасштабного вторгнення, що розпочалося у лютому 2022 р. слід згадати про прийняту постанову КМУ від 24 січня 2023 р. № 66 [10] щодо забезпечення виконання закордонними дипломатичними установами України відповідних повноважень в умовах воєнного стану в сфері державної реєстрації актів цивільного стану.

Міністерство закордонних справ (МЗС) є суб'єктом підзаконної нормотворчості. В рамках своїх повноважень зазначене МЗС видає накази, а також організовує й контролює їхнє виконання. Нормотворчими наказами МЗС уточнюються й набувають розвитку норми ЗУ «Про дипломатичну службу», укази Президента України й постанов КМУ в сфері дипломатичної служби [22, с. 189].

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – центральний орган виконавчої влади, який уповноважений забезпечувати формування й втілення державної політики в сфері державної служби, а також виконує функціональне управління державною службою

у органах державної влади. Зважаючи на те, що ДСУ віднесена до одного із різновидів державної служби доцільно навести деякі накази НАДС, що безпосередньо зачіпають та унормовують й дипломатичну службу (діяльність посадових осіб), зокрема: «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 3 березня 2016 р. № 47 [14], «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 5 серпня 2016 р. № 158 [13] тощо.

Нормативно-правове регулювання ДСУ, як слушно відмічається в наукових дослідженнях [22, с. 190], забезпечується нормами не тільки адміністративного, проте й конституційного, міжнародного, трудового й деяких інших галузей права. Відповідно конституційні норми закладають основу щодо законодавчого регулювання відносин в сфері ДСУ.

Таким чином, можна засвідчити про те, що нормативно-правове забезпечення досліджуваної сфери охоплює комплекс різних за своєю сутністю характеристик груп відносин, відповідно об'єднання яких спричиняє до формування передумов здійснення ефективної діяльності та функціонування ДСУ.

Вбачається проблемним аспектом узгодженість вітчизняного законодавства із міжнародним, яке надало б можливість дипломатичній службі більш ефективно здійснювати свої функції [1, с. 159].

Висновки. Нормативно-правове забезпечення функціонування ДСУ є особливим видом регулювання відносин, що виникають в сфері виконання покладених функцій та завдань дипломатичних відомств (представництв), спрямоване на сучасне й дієве застосування у означеній сфері юридичного інструментарію для належної діяльності усієї системи.

Варто вказати, що нормативно-правове забезпечення функціонування ДСУ характеризується: а) як особливий вид нормативно-правового регулювання у сфері її функціонування; б) спрямований на організацію роботи (діяльності) та функціонування ДСУ; в) ґрунтується на нормах міжнародних актів і Конституції України; г) загальні засади визначаються на основі положень ЗУ «Про дипломатичну службу»; д) окреме місце належить спеціальним законам про державну службу; ж) особлива роль відводиться підзаконним нормативно-правовим актам.

Законодавчий фундамент ДСУ охоплює комплекс різноманітних за своєю змістовною наповне-

ністю груп відносин, об'єднання яких спричиняє формування передумов функціонування та здійснення ефективної діяльності ДСУ. До форм правового закріплення віднесено та охарактеризовано: 1) міжнародні акти (конвенції, міжнародні договори, резолюції, статuti), що уніфікують міжнародні відносини в сфері дипломатичної діяльності та умовно можна поділити на: а) загальні (встановлюють міжнародні стандарти прав людини, регулюють співробітництво між державами у сфері протидії корупції тощо, проте не окремо присвячуються міжнародно-правовому врегулюванню дипломатичного співробітництва); б) спеціальні (регулюють окремі аспекти щодо ДСУ). Спеціальним міжнародним актам відведена особлива системоутворююча роль в системі джерел правового регулювання щодо дипломатичної діяльності та реалізації дипломатичних відносин між державами, підвищення ефективності міжнародного співробітництва на всіх рівнях

(юридичними та фізичними особами, державами й окремими регіонами та міжнародними організаціями); 2) Конституція України, норми якої закладають основу щодо законодавчого регулювання відносин в сфері дипломатичної служби; 3) закони України, в яких регулюється функціонування органів дипломатичної служби, умовами для її злагодженої, ефективної діяльності всіх суб'єктів управління в досліджуваній сфері; 4) підзаконні правові акти, в яких окреслюється деталізація та конкретизація механізмів реалізації дипломатичної діяльності.

Загалом нормативно-правове забезпечення функціонування ДСУ може бути окреслено як комплексна складна й цілеспрямована система, яка складається з таких рівнів, як міжнародний, конституційний, законодавчий та підзаконний, що забезпечується нормами міжнародного, конституційного, адміністративного та деяких інших галузей права.

Список літератури:

1. Адміністративно-правове регулювання охорони Національною гвардією України дипломатичних представництв іноземних держав: монографія. К: ГО «Київський правозахисний альянс». 2016. 182 с.
2. Биркович Т. І. Правове регулювання дипломатичної служби в Україні: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя. 2007. 183 с.
3. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> 154
4. Коровайко А. О. Адміністративно-правове регулювання державного управління у галузі закордонних справ в Україні : дис. ... канд. ю. наук : 12.00.07, Одеса. 2018. 155.
5. Мануїлова К. В. Становлення правового регулювання дипломатичної діяльності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 49. 2021. С.158-161.
6. Палагусинець Р. В. Роль дипломатичної служби в формуванні ефективного державного управління зовнішньою політикою держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/40.pdf DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.38 181
7. Про державну службу : Закон України 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> 200
8. Про дипломатичний та службовий паспорти України : Указ Президента України від 12 травня 2015 року № 264/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/264/2015#Text> 202
9. Про дипломатичну службу : Закон України від 7 червня 2018 року № 2449-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> 204
10. Про забезпечення здійснення закордонними дипломатичними установами України повноважень у сфері державної реєстрації актів цивільного стану в умовах воєнного стану : постанова Кабінет Міністрів України від 24 січня 2023 р. № 66. URL: <https://surl.li/ciskvw> 205
11. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> 206
12. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 1 липня 2010 року № 2411-VI. URL: <https://surl.gd/bimnqr>
13. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> 211
14. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 року № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> 231
15. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> 233
16. Про Консульський статут України : Указ Президента України від 2 квітня 1994 року № 127/94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/94#Text> 234
17. Про Перелік дипломатичних посад, приписаних до дипломатичних рангів : Указ Президента України від 21 грудня 2018 року № 434/2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/434/2018#Text> 239

18. Про Положення про закордонні дипломатичні установи України : Указ Президента України від 15 березня 2021 року № 99/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99/2021#Text> 241
19. Про ратифікацію Віденської конвенції про дипломатичні зносини від 24 квітня 1963 р. Відомості Верховної Ради (ВВР) 1964 № 13, ст. 199). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199a-06#Text> 244
20. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> 250
21. Пуртова А. А. Міжнародні договори у системі джерел правового регулювання консульської діяльності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Вип. 69. 2022. С.456-460. 253.
22. Федчишин С. А. Дипломатична служба України: організаційно-правові засади: дис. докт. ю. наук : 12.00.07. Харків, 2021. 511 с. 283.
23. Чмельова О. С., Чуйко Ю. В. Сучасна дипломатична служба України як гарант ефективних міжнародних відносин. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2016»* : тр. 7-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2016 Харків : НТУ «ХП», 2016. С. 269-270. 289
24. Vienna Convention on Diplomatic Relations. Done at Vienna, on 18 April 1961. United Nations Treaty Series (UNTS). 1965. Vol. 500. № 7310. P. 96-126, 146-161.

Mykhailova T.M. KEY ASPECTS OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF THE DIPLOMATIC SERVICE ACTIVITIES IN UKRAINE

The article analyzes the regulatory and legal support for the functioning of Ukraine's diplomatic service. It is established that such support constitutes a specific type of regulation of relations arising in the course of performing the functions and tasks assigned to diplomatic institutions (representative offices). This regulation is aimed at ensuring the modern and effective application of legal instruments necessary for the proper functioning of the entire system.

The main regulatory and legal acts that govern the activities of the diplomatic service of Ukraine are characterized in terms of their content, types of relations, forms of legal consolidation, and specifics of application. The legislative foundation of the diplomatic service encompasses a complex of relation groups, diverse in nature, whose combination forms the prerequisites for the effective functioning and implementation of the service's activities.

The following forms of legal consolidation are identified and characterized: 1. International acts (conventions, international treaties, resolutions, statutes), which unify international relations in the field of diplomatic activity. These can be conditionally divided into: a) General acts (which establish international standards for human rights, regulate intergovernmental cooperation in combating corruption, etc., but are not specifically devoted to the international legal regulation of diplomatic cooperation); b) Special acts (which regulate specific aspects of diplomatic service). Special international acts play a system-forming role within the legal framework governing diplomatic activities and the implementation of diplomatic relations between states, enhancing the effectiveness of international cooperation at various levels — among legal entities, individuals, states, regional bodies, and international organizations. 2. The Constitution of Ukraine, whose norms lay the foundation for legislative regulation in the field of diplomatic service. 3. Laws of Ukraine, which regulate the functioning of diplomatic service bodies and ensure coordinated and effective activities of all governance entities in this area. 4. Subordinate legal acts, which provide detailed mechanisms and procedures for implementing diplomatic activities.

It is substantiated that the regulatory and legal support for the functioning of the diplomatic service in Ukraine is a complex, multifaceted, and purpose-driven system that includes international, constitutional, legislative, and subordinate levels. This system is ensured by the norms of international, constitutional, administrative, and other branches of law.

The synthesis of the fundamental principles of the regulatory and legal framework of the diplomatic service enables its recognition as a vital strategic instrument for implementing the state's foreign policy agenda and securing Ukraine's national interests in the international arena.

Key words: public administration system, public service, diplomatic service of Ukraine, regulatory and legal framework, European integration.

Мороз В.М.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Тищук О.М.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Мороз С.А.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**ВИЩА ОСВІТА ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ:
ОБҐРУНТУВАННЯ МІСЦЯ ТА РОЛІ ФЕНОМЕНУ В СТРУКТУРІ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУСПІЛЬСТВА**

Необхідність обґрунтування можливості сприйняття якості вищої освіти на рівні одного з об'єктів публічного управління обумовлена тим фактом, що відповідний феномен має одночасне позиціонування у межах таких галузей знань як: освіта, гуманітарні науки, соціальні та поведінкові науки, управління та адміністрування, інформаційні технології тощо. У межах галузі знань «Публічне управління та адміністрування» феномен якості вищої освіти може бути розглянутий через призму функцій держави у політичній, духовній, соціальній та економічній сферах суспільства. В статті обґрунтовано місце та роль феномену якості вищої освіти в структурі економічної діяльності суспільства та доведено необхідність ідентифікації якості вищої освіти на рівні об'єкту економічної політики держави. В статті проаналізовано зміст Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» та визначено пов'язані з вищою освітою різновиди економічної активності. Виявлена кореляція дозволила ідентифікувати вищу освіту, а відповідно й її якість, на рівні складової економічної політики держави, що підтверджується положеннями Національної економічної стратегії на період до 2030 року, а також нормами Закону України «Про вищу освіту». В дослідженні визначено пов'язані з феноменом публічного управління якістю вищої освіти концепти, а саме: якості вищої освіти в системі забезпечення національної безпеки; якість вищої освіти як детермінанта розвитку людського потенціалу; якість вищої освіти як чинник впливу на рівень здоров'я громадян та їх спосіб життя. З'ясовано, що вищу освіту, а відповідно й її якість можливо сприймати на рівні: різновиду економічної діяльності; безпосереднього об'єкту публічного управління; об'єкту економічної політики держави.

Ключові слова: *якість вищої освіти, публічне управління та адміністрування, об'єкти публічного управління, економічна діяльність, економічна політика держави, економічна сфера суспільства, класифікація видів економічної діяльності.*

Постановка проблеми. Питання ідентифікації та конкретизації об'єкту публічного управління, особливо у межах наукової та науково-дослідної роботи у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», є надзвичайно важливим, як для розуміння його природи та змісту, так й для вирішення. Вірне визначення вченим об'єкту безпосередньої уваги дозволяє, з одного боку, уникнути ризиків відхилення дослідника від предметно-об'єктного спрямування обраної галузі, а з іншого – забезпечити системність та комплексність розгляду обраного предмету дослідження. Крім того, вірна конкретизація вченим предмету його наукової уваги у межах обраної ним галузі знань – сприяє

підвищенню якості використання методологічного інструментарію відповідної науки, а відповідно й створює умови для підвищення якості кінцевого продукту (наукового результату). Мінімізація пов'язаних з ідентифікацією предмету свого наукового дослідження у межах конкретної галузі науки (галузі знань) може бути здійснена за рахунок аналізу місця та ролі того чи іншого феномену в системі наукового знання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Приймаючи до уваги той факт, що анонсована нами вище проблематика позиціонує на рівні методологічного зна-

ння вважаємо за доцільне спиратися на наукові доробки В. Д. Бакуменка, М. М. Білинської, К. О. Ващенко, В. Є. Воротіна, В. С. Загорського, М. М. Іжи, Ю. В. Ковбасюка, М. Х. Корецького, В. І. Лугового, С. Ф. Поважного, С. М. Серьогіна, Ю. П. Сурміна та інших вчених.

З огляду на той факт, що обрана нами проблематика зосереджена навколо розгляду питання ідентифікації цілком конкретного феномену (якість вищої освіти) на рівні одного з об'єктів публічного управління, вважаємо за доцільне розбудувати логіку нашого дослідження з прийняттям до уваги тих результатів наукових пошуків, які були отримані зосередженими на ній вченими. Серед наукових робіт, фокусом дослідницької уваги яких були ти чи інші питання публічного управління якістю вищої освіти, слід звернути увагу на наукові доробки за авторством: Л. М. Грень (обґрунтовано можливість використання латвійського досвіду для вдосконалення змісту та практики функціонування систем вищої освіти тих держав, стратегії розвитку яких передбачають інтеграцію національних освітніх та наукових інститутів у європейський простір вищої освіти) [7, с. 78]; С. М. Домбровської (обґрунтовано місце та роль рейтингу науково-педагогічних працівників в системі державного управління якістю вищої освіти) [6, с. 278]; С. А. Мороз (проведено аналіз змісту міжнародних стандартів щодо забезпечення якості вищої освіти) [5, с. 266]; В. М. Мороза (визначено місце та роль механізму підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників в системі державного управління якістю вищої освіти) [4, с. 110]; А. Л. Помази-Пономаренко (оцінено потенціали опитування студентів як одного з елементів системи збору інформації щодо забезпечення якості вищої освіти) [8]; Д. А. Терещенко (розглянуто проблематику організації та забезпечення соціологічного супроводу моніторингу якості освіти в системі вищої освіти) [1, с. 457] тощо. Крім того, проблематика забезпечення якості вищої освіти набула свого розвитку у дослідженнях М. А. Ажажи, С. А. Вавренюка, О. В. Поступної, В. В. Сиченка, В. Д. Філіпової, І. М. Хмирова, С. О. Шевченка та інших вчених. Окремі з методологічних питань проблематики публічного управління були розглянуті нами у межах попередньо проведених нашим авторським колективом наукових пошуків [9, с. 207]. Не дивлячись на достатній рівень наукової уваги проблематики якості вищої освіти окремі її питання все ще залишаються відкритими для подальших наукових пошуків.

Постановка завдання. Приймаючи до уваги багатогранність прояву проблематики обґрунтування феномену якості вищої освіти на рівні одного з об'єктів публічного управління (таке обґрунтування може бути здійснено у межах будь-якої сфери суспільства, а саме – економічної, політичної, духовної та соціальної) вважаємо за доцільне розглянути той її аспект, який зосереджено на доведенні можливості (необхідності) ідентифікації якості вищої освіти на рівні об'єкту економічної політики держави. Передбачається, що досягнення цієї мети буде здійснено через призму обґрунтування місця та ролі обраного нами феномену в структурі економічної діяльності суспільства.

Виклад основного матеріалу. Розгляд проблематики якості вищої освіти через призму об'єкту публічного управління може бути здійснено через призму економічної функції держави. У самому спрощеному вигляді економічна функція держави розкривається через її об'єктивно обумовлену роль у регулюванні економічної активності всіх без виключення суб'єктів господарсько-виробничих відносин, а також необхідність виправлення так званих неспроможностей ринку (недосконалість механізму розподілу ресурсів; порушення принципів соціальної справедливості та моральності в системі розподілу результатів економічної діяльності; обмеженість ринку у врахуванні політичних чинників та зовнішніх ефектів; неспроможність ринку запобігти монополізації товарів та послуг; неспроможність ринку забезпечити рівномірність розвитку регіонів держави та її продуктивних сил тощо). У межах економічної наукової думки зазвичай використовують таку класифікацію економічних функцій держави – формування та забезпечення функціонування правової системи регулювання ринкових відносин; захист конкуренції та запобігання монополізації ринку; перерозподіл доходів та забезпечення ефективного використання ресурсів; запобігання виникненню економічних криз; регламентування економічної діяльності та пов'язаних з нею соціально-трудових відносин. Кожна з цих класифікаційних груп складається з певної сукупності утворюючих її об'єктів. Саме ці об'єкти власне й ідентифікуються нами як об'єкти публічного управління в економічній сфері суспільства. З огляду на обмеженість обсягів цієї публікації звернемо увагу лише на останню з наведених вище класифікаційних груп, а саме ту з них, яка апелює до «регламентування економічної діяльності». Такий наш крок ніяким чином не при-

меншує значущості інших, адже кожна з них має свою так звану зону компетенції в ідентифікації об'єктів публічного управління у межах економічної політики держави.

Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010», на зміст якого ми далі будемо неодноразово посилалися, тлумачить економічну діяльність як «процес виробництва продукції (товарів і послуг), який здійснюють з використанням певних ресурсів: сировини, матеріалів, устаткування, робочої сили, технологічних процесів тощо» [3]. Абстрагуючись від недосконалості змісту наведеного тлумачення звернемо увагу на його апелювання до питань використання ресурсів. Держава, у межах своїх економічних функцій, є не лише безпосереднім актором та бенефіціаром процесів використання ресурсів (держава є як самостійним суб'єктом використання ресурсів, так й партнером інших суб'єктів за відповідним напрямом активності), а й суб'єктом який встановлює правила та забезпечує їх виконання (виконання державою наглядових та контрольних функцій щодо умов і правил використання суб'єктами господарювання природних ресурсів, робочої сили, технологій виробництва тощо). Остання функція обумовлена, з одного боку, вичерпаністю ресурсів та тривалістю часу їх відновлення, а з іншого – так званою неспороможністю ринку забезпечити відповідальне та дбайливе використання ресурсів. Повертаючись до предмету нашого дослідження вважаємо за доцільне проаналізувати різновиди економічної діяльності через призму їх можливої кореляції з феноменом якості вищої освіти. Виявлення такого зв'язку дозволить нам не лише ідентифікувати якість вищої освіти на рівні об'єкту публічного управління (така ідентифікація стає можливою через парадигму економічних функцій держави, а саме – якщо феномен є складовою економічної сфери держави, тобто є залученим до системи реалізації державою її економічних функцій, то він може бути розглянутим на рівні одного з об'єктів публічного управління або регулювання), а й визначити його місце у межах відповідної структури. Аналіз різновидів економічної діяльності може бути здійснений через структуру їх класифікації. Згаданий нами вище Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» передбачає розподіл різновидів економічної діяльності за 21 секцією, кожна з яких має свої розділи, групи та класи (загальна кількість: розділів – 88; груп – 272; класів – 615). Відповідно до нашого припу-

щення, кожен різновид економічної діяльності, через свій зв'язок з економічною сферою суспільства та економічними функціями держави, може бути ідентифікованим на рівні об'єкту публічного управління. Наприклад, цілком очевидно, що такі різновиди економічної діяльності як (до речі які традиційно сприймаються через призму економічної сфери суспільства, а саме її ресурсної складової) «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство» (код А), «Добувна промисловість і розроблення кар'єрів» (код В), «Переробна промисловість» (код С), «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» (код D) тощо, не лише можуть, а й повинні бути віднесені до об'єктів публічного управління. Така наша думка обумовлена, по-перше, вичерпаністю відповідних до згаданих кодів ресурсів, а отже й не спроможністю ринку забезпечити їх раціональне використання, а по-друге – можливістю розгляду згаданих вище різновидів економічної діяльності в контексті необхідності «узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами» [2, с. 20]. Разом з тим, така кореляція є достатньо опосередкованою та такою яка не дозволяє нам вести мову про можливість ідентифікації якості вищої освіти на рівні безпосереднього об'єкту публічного управління. Опосередкованість кореляції якості вищої освіти з названими вище об'єктами, та тими об'єктами які залишились по за нашою увагою, може бути подана через призму системи підготовки фахівців з вищою освітою для забезпечення досягнення державою її цілей, завдань та функцій. Прямая кореляція може бути розглянута у межах такого різновиду економічної діяльності як:

– «Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування» (код О), а саме «Регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування» (номер 84.12);

– «Освіта» (код Р), а саме: «Загальна середня освіта» (номер 85.31); «Професійно-технічна освіта (номер 85.32)»; «Фахова передвища освіта» (номер 85.41); «Вища освіта» (номер 85.42) (звернення нами уваги на середню, середньо-спеціальну та фахову передвищу освіту обумовлено тим фактом, що забезпечення за цими різновидами (рівнями) освіти якість може розглядатись на рівні так званої базової детермінанти для забезпечення якості вищої освіти).

Цікаво, що автори Національного класифікатора України «Класифікація видів економіч-

ної діяльності ДК 009:2010» у межах Додатку А «Стандартні угруповання для публікації статистичних даних» ідентифікують проблематику освіти у межах єдиної класифікаційної групи «Державне управління й оборона, освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» (коди О, Р та Q). Іншими словами, проблематика освіти актуалізується поряд з таким різновидом економічної діяльності як «державне управління та оборона», «охорона здоров'я» та «соціальна допомога». Такий акцент не має принципового значення для дослідження обраного нами предмету наукового пошуку, але набуває своєї принципової значущості під час розгляду освіти як однієї складових розбудови національних систем: безпеки; охорони здоров'я; соціального забезпечення. Цей напрям ми можемо вважати найбільш перспективним для подальшого наукового опрацювання проблематики публічного управління забезпечення якості вищої освіти. Наприклад, одним з перспективних напрямів в організації подальших наукових пошуків, у межах відповідного до розглянутого нами вище фокусу уваги, можуть бути такі основні концепти: «місце та роль якості вищої освіти в системі забезпечення національної безпеки»; «якість вищої освіти як детермінанта розвитку людського потенціалу»; «якість вищої освіти як чинник впливу на рівень здоров'я громадян та їх спосіб життя» тощо.

Висновки. Беручи до уваги вище наведене можемо сформулювати такі основні узагальнення та висновки.

По-перше, вища освіта, а відповідно й її якість, є об'єктом економічної політики держави. Таке позиціонування обумовлено, з одного боку, фактом ідентифікації відповідного феномену на рівні одного з різновидів економічної діяльності (Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» визначає вищу освіту відразу за декількома кодами на рівні економічної діяльності), а з іншого – можливістю сприйняття вищої освіти на рівні детермінанти економічної сфери суспільства, наприклад, через призму чинників розвитку продуктивних сил та розбудови виробничих відносин.

По-друге, вища освіта, а відповідно й її якість є об'єктом публічного управління. Таке позиціонування обумовлено тим що держава, відповідно до своїх повноважень у забезпеченні функціонування та розвитку системи вищої освіти, з одного боку, має неабияку частку своєї відповідальності у ліцензуванні освітньої діяльності у сфері вищої освіти та стандартизації вищої освіти, а з іншого – є безпо-

середнім та основним суб'єктом: розробки стратегії та програми розвитку вищої освіти; формування та реалізації державної політики у сфері вищої освіти; гарантування та забезпечення права громадян на вищу освіту; реалізації функцій державного контролю у сфері вищої освіти; нормування порядку присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам; затвердження положень про акредитацію освітніх програм, інституційну акредитацію ЗВО, незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти тощо.

По-третє, вища освіта, а відповідно й її якість є безпосередніми об'єктами економічної політики держави. Таке наше припущення може бути підтверджено: нормами Постанови Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» (Національна економічна стратегія на період до 2030 року ідентифікує «якість освіти, науки, медицини, культури та навколишнього природного середовища» на рівні основних детермінант забезпечення інноваційного випереджального економічного зростання); фактом включення пов'язаних з освітою детермінант (Knowledge & technology outputs; Human capital & research) до критеріїв рейтингу «Глобальний інноваційний індекс» (індекс розраховується відповідно до показників які свідчать про наявність у національної економіки ресурсів та створених у державі умов для реалізації інновацій). Крім того, факт віднесення якості вищої освіти до об'єктів економічної політики держави може бути пояснений у межах категоріального змісту та сутності останньої. Наприклад, у дослідженнях зарубіжних вчених домінує думка про необхідність тлумачення економічної політики держави через заходи впливу уряду на економіку. В цьому контексті маємо цілком передбачуване за своєю відповіддю запитання – «Чи впливає якість вищої освіти на економіку?» (питання має ознаки риторичного, а отже вважаємо за доцільне залишити його без відповіді). Крім того, переважна більшість пов'язаних з оцінюванням економічної політики рейтингів опосередковано апелюють у розрахунок своїх індексів до рівня та якості освіти (наприклад, розрахунок The Global Competitiveness Index передбачає оцінювання у тому числі й: якості інститутів; якості вищої освіти та професійної підготовки; рівня технологічного розвитку; інноваційності потенціалу тощо).

Сформульовані узагальнення не вичерпують проблематики розгляду вищої освіти та її якості

на рівні об'єктів економічної політики держави, а отже можуть бути розвинені у межах подальших наукових пошуків. До вище сформульованих нами напрямів організації подальших наукових пошу-

ків, вважаємо за доцільне додати у тому числі й ті, фокусом наукової уваги яких є встановлення залежності між якістю вищої освіти та ефективністю реалізації державою економічної політики.

Список літератури:

1. Бірюкова М.В., Мороз С.А., Труш О.О., Мороз В.М., Терещенко Д.А. Соціологічний супровід моніторингу якості освіти в сучасному університеті. Львів: Видавництво ПП «Новий Світ-2000», 2023. 489 с.
2. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. 564 с.
3. Класифікація видів економічної діяльності дк 009:2010. Національний класифікатор України. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
4. Мороз В.М. Механізм організації підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників як об'єкт державного управління якістю освіти. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2014. Вип. 3. С. 107-113.
5. Мороз С.А. Державне управління якістю вищої освіти в контексті норм міжнародних стандартів якості: принцип процесного підходу. Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід : Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. Участю, 27 жовтня 2017 р. Одеса, 2017. С. 365–366.
6. Мороз С.А., Домбровська С.М., Мороз В.М. Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю вищої освіти. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2017. Вип. 2. С. 294-309.
7. Мороз С.А., Бука І.С., Мороз В.М., Грень Л.Н. Детермінанти качества высшего образования: значимость и сила влияния (по результатам экспертного оценивания студентов Балтийской Международной Академии, Латвия). Научно-методический журнал КазНПУ «Педагогика и психология». 2019. № 1. С. 74–80
8. Мороз С.А., Романовський О.Г., Мороз В.М., Домбровська С.М., 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. doi: 10.33407/itlt.v79i5.3340
9. Тишук О.М., Мороз О.В. Обґрунтування актуальності дослідження у межах проблематики публічного управління: теоретико-методологічний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 202-208 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306>

Moroz V.M., Tyshchuk O.M. Moroz S.A. HIGHER EDUCATION AS AN OBJECT OF ECONOMIC POLICY OF THE STATE: JUSTIFICATION OF THE PLACE AND ROLE OF THE PHENOMENON IN THE STRUCTURE OF ECONOMIC ACTIVITY OF SOCIETY

The need to justify the possibility of perceiving the quality of higher education at the level of one of the objects of public administration is due to the fact that the corresponding phenomenon has a simultaneous positioning within the following areas of knowledge: education, humanities, social and behavioral sciences, management and administration, information technology, etc. Within the field of knowledge "Public Administration and Governance" the phenomenon of the quality of higher education can be considered through the prism of the functions of the state in the political, spiritual, social and economic spheres of society. The article substantiates the place and role of the phenomenon of the quality of higher education in the structure of economic activity of society and proves the need to identify the quality of higher education at the level of the object of the state's economic policy. The article analyzes the content of the National Classifier of Ukraine "Classification of Types of Economic Activity DK 009:2010" and identifies the types of economic activity related to higher education. The identified correlation allowed us to identify higher education, and accordingly its quality, at the level of a component of the state's economic policy, which is confirmed by the provisions of the National Economic Strategy for the period until 2030, as well as the norms of the Law of Ukraine "On Higher Education". The study identifies concepts related to the phenomenon of public management of the quality of higher education, namely: the quality of higher education in the system of ensuring national security; the quality of higher education as a determinant of human potential development; the quality of higher education as a factor influencing the level of health of citizens and their lifestyle. It was found that higher education, and accordingly its quality, can be perceived at the level of: a type of economic activity; a direct object of public administration; an object of the state's economic policy.

Key words: quality of higher education, public administration and governance, objects of public administration, economic activities, economic policy of the state, the economic sphere of society, classification of kinds of economic activities.

Новосад Р.В.

Національний університет «Одеська політехніка»

ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті розглянуто основні переваги, які забезпечує цифровізація адміністративних процедур та інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади. Встановлено, що впровадження е-послуг сприяє підвищенню прозорості державної адміністрації, адже мінімізує безпосередній контакт між громадянами та чиновниками, що традиційно містить корупційні ризики. Особливу увагу приділено можливості громадського контролю завдяки розбудові екосистеми відкритих даних, яка дає змогу незалежним експертам, журналістам-розслідувачам та активістам оперативно виявляти й оприлюднювати корупційні схеми.

Аналіз практичних прикладів із різних країн світу, зокрема українських проєктів із електронної публічної закупівлі чи запровадження інтегрованих державних порталів, засвідчує реальне зменшення корупційних проявів там, де застосовуються чіткі регламенти й стандарти цифрової взаємодії. Наголошено, що розбудова належної електронної ідентифікації, впровадження електронних підписів і використання інструментів блокчейн-технологій можуть суттєво посилити антикорупційний ефект, оскільки унеможливають маніпулювання даними та створення офіційних реєстрів. У підсумку доведено, що електронні послуги не є абсолютною панацеєю від корупції, проте вони створюють нові умови й стандарти для публічного врядування, за яких реалізація корупційних схем стає значно складнішою та ризикованішою.

Стаття підкреслює, що розвиток електронних послуг варто розглядати як еволюційний процес, що вимагає узгодження багатьох чинників: модернізації інфраструктури, підвищення довіри громадян до технологій, вдосконалення законодавчого поля та стимулювання більш активної участі громадськості в моніторингу діяльності влади. Отже, системне впровадження е-послуг у державному секторі може значно зміцнити засади доброчесності та підзвітності, сприяючи формуванню зрілої, прозорої та ефективної системи публічного управління, здатної протидіяти корупції на всіх рівнях.

Ключові слова: корупція, публічне управління, електронні послуги, електронне врядування, діджиталізація, прозорість, підзвітність, інформаційно-комунікаційні технології.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство все частіше стикається з необхідністю підвищення прозорості та підзвітності органів державної влади з метою боротьби з корупцією. У багатьох країнах, зокрема і в Україні, корупційні діяння залишаються одним із найбільших викликів у сфері публічного управління, негативно впливаючи на економічний розвиток, соціальну справедливість та довіру громадян до держави. Традиційні форми взаємодії між громадянами та публічною адміністрацією, які передбачають паперові процедури й безпосередній контакт із посадовцями, часто створюють сприятливий ґрунт для зловживань та хабарництва.

У контексті цифровізації та зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах суспільного життя, електронні послуги (е-послуги) пропонують альтернативний шлях взаємодії громадян, бізнесу та державних органів. Використання е-послуг уможливує спро-

щення адміністративних процедур, зменшує суб'єктивний вплив людського фактору та пришвидшує доступ до необхідної інформації. Усе це, в свою чергу, сприяє зниженню корупційних ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень. Однак впровадження електронних послуг має відбуватися системно та послідовно, з урахуванням технічних, правових і організаційних аспектів, що робить питання їх ефективної інтеграції одним із ключових у сучасному публічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється питанням цифровізації державного управління та використання електронних послуг як інструменту протидії корупції. Дослідники розглядають електронне урядування як важливий засіб забезпечення прозорості адміністративних процедур, мінімізації корупційних ризиків та покращення ефективності надання держав-

них послуг. У працях таких авторів, як З. Гбур, Н. Іванова, Н. Корчак, Л. Парфентій, Г. Шведова та інших, досліджуються механізми впровадження електронних платформ у публічному управлінні, аналізуються міжнародні підходи до діджиталізації державних процесів та оцінюється їхній вплив на боротьбу з корупцією.

Окремі дослідження акцентують увагу на правових аспектах цифровізації, зокрема на вдосконаленні нормативно-правової бази, необхідній для ефективного функціонування електронних послуг. Дослідники наголошують, що впровадження електронної ідентифікації, цифрових підписів та відкритих реєстрів сприяє зниженню рівня корупційної складової у сфері публічного управління. Значна увага приділяється питанням кібербезпеки та захисту персональних даних, адже успішна цифрова трансформація державного сектору можлива лише за умови створення безпечного правового середовища.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити роль та вплив електронних послуг на зниження корупційних ризиків у публічному управлінні, проаналізувати сучасні підходи та практики впровадження е-послуг, а також сформулювати рекомендації для підвищення ефективності їхнього застосування як інструменту боротьби з корупцією.

Виклад основного матеріалу. Розвиток електронних послуг у публічному управлінні значною мірою обумовлений загальною тенденцією до цифрової трансформації державного сектору, що охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти діяльності органів влади. Застосування цих технологій дає змогу підвищувати прозорість адміністративних процесів, зменшуючи при цьому ризики зловживань, пов'язаних із людським фактором та ручними методами управління. Доступність і відкритість електронних послуг усуває необхідність безпосереднього контакту з чиновниками, що зменшує ймовірність виникнення корупційних ситуацій у процесі подачі й розгляду документів, отримання довідок або ліцензій. Таким чином, е-послуги стають ефективним інструментом запобігання неформальним угодам та хабарництву, одночасно покращуючи якість і швидкість надання адміністративних сервісів громадянам і бізнесу.

Упровадження електронних послуг також сприяє відкритості даних і створює основу для більш жорсткого громадського контролю за діями посадовців. Завдяки оприлюдненню інформації про діяльність органів влади, громадяни та засоби

масової інформації отримують змогу оперативно відстежувати будь-які відхилення від встановлених процедур, виявляти потенційні конфлікти інтересів і вимагати вжиття заходів реагування. Важливою умовою для цього є забезпечення належного рівня технічного та організаційного середовища: наявність відповідної інфраструктури, фахових кадрів, правових актів, а також готовність уряду розвивати концепцію «прозорої» держави. Коли всі ці чинники гармонійно поєднуються, стає можливим не лише оперативне надання е-послуг, а й суттєве скорочення простору для корупційних дій.

Важливість прозорого та ефективного управління в публічному секторі підтверджується положеннями Закону України «Про запобігання корупції» [1], де наголошується на необхідності мінімізувати корупційні ризики шляхом запровадження сучасних технологій та відкритих процедур. У контексті електронних послуг це означає автоматизацію адмінпроцедур, що ускладнює реалізацію корупційних схем, адже більшість взаємодій громадян і посадовців відбувається безпосередньо в цифровому середовищі, що знижує вплив людського чинника.

Однак ефективність застосування електронних послуг у протидії корупції залежить не тільки від наявності технологій, але й від рівня довіри суспільства до їхнього впровадження. Якщо громадяни сумніваються у безпечності систем, сумлінності державних інституцій або передбачають зловживання персональними даними, вони не будуть активно користуватися новими сервісами. Тому одним із ключових аспектів є формування позитивної практики використання е-послуг, яка б демонструвала їхню перевагу над традиційними адміністративними процедурами. Поступове втілення цифрових рішень, прозорі комунікації від держави і переконливі приклади успішних проєктів у різних сферах публічного управління здатні закріпити довіру й стимулювати подальший розвиток електронних послуг як важливого інструменту зменшення корупційної складової в державному секторі.

На практиці найефективнішим способом перевірити дієвість електронних послуг у протидії корупції є впровадження конкретних електронних сервісів, які спрощують ключові адміністративні процедури та унеможливають корупційні схеми. В українському контексті одним із найпомітніших прикладів є система електронних публічних закупівель, що стала прикладом успішної діджиталізації й продемонструвала значне зменшення

зловживань при проведенні тендерів. Завдяки автоматизованим алгоритмам та відкритим даним учасники процесу закупівель отримують рівний доступ до інформації, а правоохоронні органи та громадські активісти можуть швидко відстежувати будь-які порушення регламенту. Такий підхід мінімізує корупційні ризики, оскільки забезпечує високу прозорість і єдині правила для всіх учасників.

Надзвичайно показовим прикладом успішної цифровізації, що протидіє корупції у сфері державних закупівель, є система Prozorro [2]. Створена з метою забезпечення відкритості та конкуренції, вона передбачає публікацію всіх тендерних пропозицій і результатів аукціонів у відкритому доступі. Це підвищує відповідальність замовників, адже усі зацікавлені сторони можуть у реальному часі відстежувати дотримання процедур та виявляти можливі порушення.

Закон України «Про публічні закупівлі» [3], крім регулювання самого процесу тендерних процедур, закріплює вимоги до електронних майданчиків, через які відбувається взаємодія між замовниками та постачальниками. Такий механізм усуває корупційний тиск завдяки чітко визначеним критеріям відбору та доступу до інформації про пропозиції усіх учасників, а оскарження результатів може здійснюватися в онлайн-режимі, що прискорює процес і знижує можливість маніпуляцій.

Ще одним важливим інструментом є розширення системи електронної ідентифікації та електронних підписів, які спрощують процедуру підтвердження особи під час взаємодії з публічними установами. Це дає змогу не лише скорочувати кількість документів у паперовій формі, а й ефективно відслідковувати кожну дію в електронній системі. Кожен запит чи звернення залишає цифровий слід, що ускладнює приховування будь-яких неправомірних дій з боку посадових осіб. Цифрові інструменти ідентифікації є особливо важливими для отримання довідок, дозволів та ліцензій, де раніше існували значні ризики корупції, пов'язані з необхідністю «залагоджувати» питання на місцях.

Успішний розвиток електронних послуг має доповнюватися належним законодавчим супроводом і чіткою стратегією цифровізації. Закони та підзаконні акти повинні регулювати не лише технічні аспекти створення й використання е-послуг, а й встановлювати відповідальність посадових осіб за можливі порушення. Водночас важливо чітко визначити принципи захисту персональних даних і конфіденційності, аби забезпечувати

довіру громадян до нових механізмів та уникати зловживань з боку органів влади. Узгодженість нормативної бази з практичними потребами користувачів у сфері е-послуг сприяє формуванню системного підходу до впровадження цифрових рішень у публічному управлінні.

Окремою складовою цифровізації є наявність інфраструктури та доступу до якісного інтернет-з'єднання, без чого розвиток електронних послуг неможливий. Суттєві відмінності в рівні розвитку цифрової інфраструктури між містами та сільською місцевістю створюють так званий «цифровий розрив», який може обмежувати здатність громадян користуватися інструментами електронного врядування та отримувати послуги онлайн. Тому важливою умовою для боротьби з корупцією через е-послуги є забезпечення рівних можливостей доступу до цифрових сервісів для всіх верств населення, у тому числі для жителів віддалених регіонів та маломобільних груп. Механізми державної підтримки, співпраця з приватним сектором, освітні проекти й програми підвищення цифрової грамотності – усе це сприяє зміцненню спроможності суспільства повною мірою користуватися перевагами електронних інструментів у протидії корупції.

Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення цифрової трансформації держави» [4] закладає нормативні підвалини для подальшого розвитку електронного врядування та визначає ключові завдання для органів влади, включно з комплексною модернізацією інфраструктури і впровадженням нових е-сервісів. Згідно з цим документом, покращення якості публічних послуг та їх доступності є стратегічним пріоритетом, що має на меті також посилити боротьбу з корупцією через спрощення адміністративних процедур та покращення прозорості.

Суттєву роль у протидії корупції відіграє також наявність розвинутої системи зворотного зв'язку та механізмів оскарження, яка дає змогу громадянам оперативно фіксувати порушення або зловживання й передавати відповідну інформацію компетентним органам. Електронні платформи для подачі скарг і звернень роблять процес оскарження більш швидким і прозорим, водночас знижуючи можливість тиску чи впливу на заявника під час особистої комунікації. Залучення громадськості до процесу моніторингу діяльності органів влади підсилює спроможність громадянського суспільства контролювати й перевіряти законність адміністративних рішень, а також сприяє формуванню довіри до держави.

Ефективна інтеграція електронних послуг у систему публічного управління передбачає також зміцнення інституційної спроможності самих державних органів і підтримку їхньої модернізації. Це включає навчання державних службовців цифровим навичкам, розробку внутрішніх регламентів, які регулюють порядок застосування електронних систем, а також створення єдиних технологічних стандартів, що забезпечують сумісність між різними платформами та сервісами. Комплексний характер таких заходів дозволяє вибудувати ефективну інфраструктуру, котра ґрунтується на уніфікованих технологічних рішеннях, прозорих процедурах і зрозумілих для суспільства принципах доступу до інформації.

Успішність антикорупційного потенціалу е-послуг залежить і від міжнародної співпраці, оскільки обмін досвідом та кращими практиками в рамках глобальних ініціатив у сфері електронного врядування може сприяти прискоренню реформ на національному рівні. Міжнародні організації та закордонні партнери часто пропонують фінансову допомогу, експертні консультації або технологічну підтримку, що суттєво знижує ризики виникнення помилок при впровадженні нових інструментів. Об'єднання зусиль різних країн і налагодження постійного діалогу щодо впровадження е-послуг дозволяє формувати загальну «антикорупційну екосистему» та розширювати спектр цифрових рішень, спрямованих на мінімізацію корупційних проявів.

Згідно з «Про електронні довірчі послуги» [5], держава зобов'язана забезпечувати надійний рівень кіберзахисту та гарантувати цілісність і конфіденційність даних. Це особливо важливо з погляду боротьби з корупцією, адже витік або фальсифікація інформації уможливають створення «сірих» схем. Надійна інфраструктура електронних довірчих послуг є базисом для подальшої інтеграції таких технологій, як блокчейн і смарт-контракти, що ще більше підвищують прозорість операцій.

Зрештою, поширення електронних послуг у публічному управлінні змінює саму філософію взаємодії між державою та суспільством, адже користувачі отримують можливість без перешкод доступатися до інформації та сервісів, користуватися ними у зручний час і з мінімальними витратами ресурсів. Це не лише впливає на ефективність адміністративних процесів, а й формує нові стандарти відкритості та підзвітності. Попри те що впровадження електронних послуг не може цілком ліквідувати корупцію, воно суттєво ускладнює реалізацію незаконних схем, зменшує спокусу чиновників і створює передумови для належного врядування, орієнтованого на інтереси громадян.

Важливим чинником успішної цифрової трансформації публічного управління є розбудова екосистеми відкритих даних. Упровадження відкритих реєстрів і баз даних, що доступні для вільного використання й аналізу, дає змогу незалежним дослідникам, журналістам та активістам оперативно виявляти аномалії або закономірності, які можуть свідчити про корупційні прояви. Аналіз великих обсягів інформації, зокрема щодо держбюджетів, державного майна, виданих ліцензій чи тендерних процесів, часто дозволяє швидко виокремити підозрілі операції. Відкритість даних також сприяє запровадженню інноваційних інструментів громадського моніторингу, коли користувачі можуть у реальному часі відстежувати виконання бюджетних програм чи статус виконання державних контрактів.

Прикладом успішної інтеграції електронних послуг на національному рівні слугує створення єдиного державного порталу, де громадяни можуть отримувати більшість адміністративних послуг онлайн, заощаджуючи час і зусилля. Такий портал об'єднує функції реєстрації бізнесу, отримання довідок, сплати податків та інших важливих послуг в одному місці, що зменшує ризики дублювання процедур і появи необґрунтованих посередників. У контексті боротьби з корупцією цей підхід працює завдяки мінімізації особистого контакту з представниками органів влади та автоматизації рутинних операцій, які раніше могли слугувати джерелом неформальних платежів.

Водночас суто технічна або організаційна модернізація без відповідної зміни ментальних установок працівників державних органів та суспільства загалом не гарантує успіху. Запровадження електронних послуг часто натрапляє на супротив тих, хто звик працювати за старими процедурами й можливо отримувати з цього особистий зиск. Тому формування «цифрової культури» державної служби має супроводжуватися системними комунікаціями, інформаційними кампаніями та навчанням для усіх учасників процесу. Лише при належному розумінні переваг і можливостей електронних рішень та готовності змінювати внутрішні алгоритми роботи можна досягти якісного переходу від формальних новацій до реальної практики, яка суттєво скорочує корупційні ризики.

Перспективи подальшого розвитку електронних послуг, які можуть стати ще потужнішим

засобом боротьби з корупцією, пов'язані з появою нових технологій і концепцій, таких як штучний інтелект, блокчейн і «розумні контракти». Зокрема, блокчейн дає змогу створювати незмінні, прозорі реєстри інформації, унеможливаючи фальсифікацію записів або їхнє приховування. Завдяки таким рішенням мінімізується людський фактор при ухваленні певних адміністративних рішень, що відкриває нові шляхи для забезпечення доброчесності та чесності в державному управлінні. У поєднанні з іншими цифровими інструментами це може стати наступним кроком у розвитку ефективної системи, яка знижує корупційні ризики до мінімуму.

Важливим фактором у контексті побудови ефективних електронних послуг є тісна взаємодія між центральними та місцевими органами влади. Система електронного врядування покликана охоплювати не лише загальнодержавний рівень, а й забезпечувати доступ до онлайн-сервісів на рівні громад, де населення часто найбільше страждає від корупційних проявів через брак інформації та можливостей впливати на рішення місцевих органів. Запровадження прозорих електронних платформ для голосування за проекти бюджету участі чи електронної черги в дитячі садки є прикладами, що доводять: навіть у невеликих громадах якісна цифрова інфраструктура може слугувати потужним інструментом зближення влади і громадян. Коли процедура прийняття рішень «винесена» в онлайн-простір і чітко регламентована, можливість тиску на виконавців чи відкритих зловживань значно ускладнюється, що, своєю чергою, підвищує рівень довіри громади до місцевого врядування.

Ще один аспект, який заслуговує на увагу, стосується поступового переходу від електронних послуг у традиційному розумінні до більш інтегрованих платформ взаємодії між громадянами й державою. Сучасні інформаційні технології дають змогу об'єднувати кілька функціональних модулів (податкові сервіси, реєстраційні послуги, соціальні виплати) у єдині цифрові екосистеми. Завдяки цьому людина отримує можливість швидко й прозоро вирішувати комплекс питань без зайвих зусиль і ризиків звертатися до «посередників», які раніше могли пропонувати «прискорити» чи «полегшити» процедуру неформальним шляхом. Грамотно розроблені інтегровані платформи розширюють масштаби антикорупційних заходів, адже ускладнюють розгалуження корупційних схем і встановлюють зрозумілі правила взаємодії для всіх суб'єктів.

У європейському та глобальному контексті можна помітити зростання кількості проєктів, спрямованих на розробку електронних рішень для сфери правосуддя та судової системи. Створення електронних кабінетів для адвокатів і суддів, упровадження електронного діловодства та відкритий доступ до судових реєстрів суттєво підвищують оперативність і відкритість процесу розгляду справ. У багатьох випадках такі ініціативи демонструють помітний антикорупційний ефект, адже дозволяють уникнути кулуарних узгоджень між зацікавленими сторонами та зменшують залежність результату від людського чинника. Прозорі процедури фіксування, зберігання та обробки судових документів створюють додаткові гарантії дотримання законності, а також полегшують роботу наглядових та громадських організацій, які моніторять ефективність судової влади.

У рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо відкритого врядування [6] наголошується, що залучення громадян до процесу ухвалення рішень і активна комунікація влади з суспільством є одним із найефективніших шляхів зниження корупції. Електронні платформи для публічних консультацій та опитувань сприяють підвищенню рівня довіри, оскільки дають змогу виявляти проблемні питання ще на стадії обговорення, а не після ухвалення непрозорих рішень.

Розглядаючи перспективу подальшого поширення електронних послуг як інструменту протидії корупції, слід звернути увагу на необхідність постійного вдосконалення законодавчої бази та розробки гнучких механізмів реагування на нові виклики. Активний розвиток технологій, поява нових форматів даних і способів комунікації вимагають від держави вміння швидко адаптувати правила гри під потреби суспільства, не створюючи зайвої регуляторної надбудови. Прозоре нормотворення, до якого залучені різні зацікавлені сторони, включаючи громадянське суспільство та бізнес, дозволяє не лише вчасно оновлювати правові норми, а й підвищувати рівень їхньої легітимності в очах суспільства. Усе це формує передумови для сталого розвитку системи електронного врядування, що відповідатиме актуальним потребам у боротьбі з корупцією.

Останнім, але не менш важливим чинником у контексті протидії корупції за допомогою електронних послуг є активна участь громадянського суспільства та засобів масової інформації. Відкритість платформ і загальнодоступність даних створюють умови для розширення громадського

контролю, коли журналісти-розслідувачі та незалежні експерти можуть оцінювати роботу органів влади, виявляти зловживання й висвітлювати їх у публічному просторі. На практиці це означає, що корупційні дії стає складніше приховати чи виправдати, адже цифрові сліди, зафіксовані в системах електронного врядування, досить легко перевірити й порівняти з офіційними заявами та регламентованими процедурами. Здатність суспільства своєчасно реагувати на сигнали про незаконну діяльність, подавати скарги через електронні сервіси й домагатися розслідування сприяє не лише розкриттю конкретних порушень, а й формує превентивний ефект: чиновники розуміють, що в умовах посиленої прозорості будь-які протиправні дії швидко стануть надбанням громадськості.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» [7] передбачає обов'язок органів влади оприлюднювати та надавати в електронній формі різноманітні дані, які раніше були складними для отримання. Це розширює можливості незалежних журналістів та громадських організацій у проведенні розслідувань щодо діяльності державних установ, виявленні непрозорих тендерів чи перевірки фактів конфлікту інтересів. Відтак, відкритість інформації є важливою передумовою того, щоб електронні сервіси реально слугували інструментом протидії корупції, а не лишалися формальністю.

На офіційному порталі Міністерства цифрової трансформації України [8] регулярно публікуються звіти та аналітика про впровадження електронних послуг у різних сферах життя. Завдяки доступу до цих матеріалів дослідники можуть оцінювати ефективність уже реалізованих проєктів, а громадські активісти – вимагати від влади відповідних виправлень чи вдосконалень систем. Така прозорість діяльності міністерства підсилює роль електронних сервісів як механізму підзвітності і сприяє поступовій інтеграції кращих світових практик у національну політику.

Загалом успішна реалізація електронних послуг в інтересах антикорупційної боротьби вимагає комплексного підходу, що поєднує тех-

нічні інновації, нормативно-правове регулювання, організаційну готовність державних інституцій і суспільну підтримку. Практичний досвід різних країн демонструє, що найкращих результатів досягають ті держави, які послідовно інвестують у створення сучасної інфраструктури, навчають працівників органів влади цифровим навичкам, проводять інформаційні кампанії серед населення та запроваджують механізми відповідальності за порушення в електронних системах. Формування цілісної політики електронного врядування, побудованої на принципах відкритості та підзвітності, дозволяє не лише підвищити ефективність адміністративних процесів, а й значно посилити спроможність держави протидіяти корупції, закладаючи основу для сталого суспільного розвитку.

Висновки. Використання електронних послуг як інструменту протидії корупції в публічному управлінні стає дедалі актуальнішим у сучасних умовах цифровізації. Створення прозорих і доступних онлайн-сервісів дає змогу мінімізувати безпосередню взаємодію між громадянами та чиновниками, що традиційно містила високі корупційні ризики. Натомість електронні платформи і системи з чітко визначеними процедурами прийняття рішень допомагають унеможливити зловживання владними повноваженнями, роблячи адміністративні процеси відкритими й підзвітними. Важливою передумовою успіху є комплексний підхід: формування належної цифрової інфраструктури, розробка та впровадження відповідної законодавчої бази, підвищення рівня цифрової грамотності населення й підготовка державних службовців до ефективного використання сучасних технологій. Такі заходи, у поєднанні з активною участю громадянського суспільства і медіа в моніторингу публічного сектору, створюють умови для зміцнення довіри до влади та покращення якості врядування загалом. Незважаючи на те, що впровадження електронних послуг не є панацеєю від корупції, їх подальший розвиток та інтеграція в систему публічного управління безумовно сприятимуть більш прозорим і чесним відносинам між державою та суспільством.

Список літератури:

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
2. ProZorro – офіційний сайт електронної системи публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua/> (дата звернення: 26.02.2025).
3. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89.
4. Про заходи щодо забезпечення цифрової трансформації держави : Указ Президента України від 29 лип. 2019 р. № 558/2019. Офіційний вісник Президента України. 2019. № 18.

5. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 406.
6. Open Government Reviews : OECD Recommendation of the Council on Open Government. Paris : OECD Publishing, 2017. 56 p.
7. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.
8. Портал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 26.02.2025).

Novosad R.V. ELECTRONIC SERVICES AS A TOOL TO FIGHT CORRUPTION IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the main advantages provided by the digitalization of administrative procedures and the integration of information and communication technologies into the activities of government bodies. It is established that the implementation of e-services contributes to increasing the transparency of state administration, as it minimizes direct contact between citizens and officials, which traditionally contains corruption risks. Special attention is paid to the possibility of public control through the development of an open data ecosystem, which allows independent experts, investigative journalists and activists to promptly identify and publicize corruption schemes.

Analysis of practical examples from different countries of the world, in particular Ukrainian projects on electronic public procurement or the introduction of integrated state portals, demonstrates a real reduction in corruption manifestations where clear regulations and standards of digital interaction are applied. It is emphasized that the development of proper electronic identification, the introduction of electronic signatures and the use of blockchain technology tools can significantly enhance the anti-corruption effect, as they make data manipulation and distortion of official registers impossible. As a result, it is proven that electronic services are not an absolute panacea for corruption, but they create new conditions and standards for public governance, under which the implementation of corruption schemes becomes much more difficult and risky.

The article emphasizes that the development of electronic services should be considered as an evolutionary process that requires the coordination of many factors: modernization of infrastructure, increasing citizens' trust in technologies, improving the legislative field and stimulating more active public participation in monitoring government activities. Therefore, the systematic implementation of e-services in the public sector can significantly strengthen the principles of integrity and accountability, contributing to the formation of a mature, transparent and effective public administration system capable of combating corruption at all levels.

Key words: *corruption, public administration, electronic services, electronic governance, digitalization, transparency, accountability, information and communication technologies.*

Таран Є.І.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВПЛИВ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА СТРАТЕГІЧНУ АВТОНОМІЮ ДЕРЖАВИ

Стаття присвячена аналізу стратегічної автономії України в умовах сучасних геоекономічних викликів та глобалізаційних змін. У рамках дослідження автор розглядає ключові фактори, що впливають на здатність України забезпечити свою економічну та політичну незалежність. Важливими аспектами є вплив геополітичної нестабільності, міжнародних санкцій, змін у міжнародній торгівлі, а також технологічний розрив, які обмежують можливості України здійснювати незалежну економічну політику. Особливу увагу приділено наслідкам війни з росією, яка поглиблює економічну та енергетичну залежність України, сприяє ескалації міжнародних торговельних та фінансових санкцій і створює додаткові загрози національній безпеці. Війна, разом з іншими геоекономічними факторами, ставить під загрозу здатність країни адаптуватися до нових умов міжнародного співіснування. У статті також розглядаються можливі шляхи зміцнення стратегічної автономії України. Акцент робиться на розвитку альтернативних джерел енергії та інтеграції з європейською енергетичною системою, що дозволить зменшити енергетичну залежність. Також розглядаються перспективи розвитку технологічної незалежності через підтримку інновацій і стартапів, що сприятиме зменшенню технологічного розриву з іншими країнами. Крім того, стаття підкреслює необхідність поглиблення інтеграції України з міжнародними економічними та політичними структурами, що дозволить підвищити її стійкість до глобальних економічних та політичних викликів. Рекомендації зосереджуються на необхідності зміцнення міжнародних економічних зв'язків, розвитку власних економічних ресурсів, енергетичної безпеки та підвищення технологічної незалежності, що в сукупності дозволить зберегти і зміцнити стратегічну автономію країни. Стаття надає важливі інсайти щодо адаптації України до сучасних геоекономічних змін та є основою для формування довгострокових стратегій у відповідь на глобальні виклики.

Ключові слова: стратегічна автономія, геоекономічні виклики, війна, економічна незалежність, міжнародні санкції, енергетична безпека, технологічна незалежність, міжнародна торгівля, економічна політика, національна безпека.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та економічної взаємозалежності держави стикаються з низкою геоекономічних викликів, які безпосередньо впливають на їхню стратегічну автономію. Відсутність економічної незалежності може знижувати рівень національного суверенітету, послаблювати здатність держави до самостійного прийняття рішень та підвищувати її вразливість до зовнішнього впливу. Геоекономічні виклики, зокрема торговельні війни, санкційна політика, фінансові кризи, ресурсна залежність, технологічний розрив, а також війна та військові конфлікти, впливають на здатність держави реалізовувати довгострокову економічну та політичну стратегію. Війна, зокрема, є одним із найбільших факторів, що руйнує економічну інфраструктуру, посилює політичну нестабільність і змінює глобальні економічні зв'язки, що робить державу більш уразливою до зовнішніх шоків.

В умовах змін світового порядку та посилення економічної конкуренції країни змушені балансувати між інтеграцією в глобальну економіку та забезпеченням внутрішньої стійкості. Стратегічна автономія держави передбачає її економічну, фінансову, технологічну та енергетичну незалежність від зовнішніх факторів. Проте сучасні геоекономічні реалії створюють загрози, що можуть обмежувати цю автономію, зокрема через військові дії, санкції та блокування доступу до важливих ринків і ресурсів. Як держава може забезпечити свою стратегічну автономію в умовах сучасних геоекономічних викликів, зокрема війни, і які механізми можуть сприяти зміцненню її економічної стійкості? Вивчення цієї проблеми дозволяє оцінити рівень загроз та знайти ефективні шляхи мінімізації зовнішнього впливу на державну економіку, що є критично важливим для економічної безпеки та стабільного розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації акцентують увагу на значному впливі гео економічних викликів на стратегічну автономію держав. У матеріалах круглого столу «Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи» [9] розглядаються актуальні питання, пов'язані з викликами та завданнями для України на шляху до ЄС. Дослідження «Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії» [2] аналізує суттєві системні негативні впливи на глобальне та національні економічні середовища, що виникли внаслідок російської агресії. Дослідження також акцентують увагу на необхідності адаптації національної економіки до сучасних викликів глобалізації, що є ключовим фактором для забезпечення стратегічної автономії України.

Проведені дослідження також підкреслюють значний вплив гео економічних викликів на стратегічну автономію України. У статті «Geopolitical challenges and geo-economic shifts» [11] відзначається, що з початку 2020-х років світ відходить від багатостороннього порядку, заснованого на правилах, і рухається до політики сили, що створює безпрецедентні ризики та виклики, з якими світ не стикався з часів Другої світової війни. Ці глобальні трансформації мають суперечливий характер і можуть серйозно перешкоджати цивілізованому розвитку людства. Це особливо стосується європейського суспільства, включаючи українське, яке вже має всі підстави вважатися невід'ємною частиною цієї спільноти.

Таким чином, сучасні дослідження підкреслюють необхідність адаптації національних економік до гео економічних викликів, зокрема через інтеграцію до міжнародних структур, розвиток власних ресурсів та забезпечення економічної стійкості для збереження стратегічної автономії держави.

Постановка завдання. Дана стаття має на меті з'ясувати важливість стратегічної автономії для України в умовах сучасних гео економічних викликів та визначити шляхи її зміцнення.

Виклад основного матеріалу. Україна через своє географічне розташування та історичну роль, стала важливою складовою глобальних геополітичних процесів. Перехрестя стратегічних інтересів великих держав – це не лише політична, а й економічна реальність для України. З одного боку, вона має вигідне географічне положення як транзитна країна між Європою та Азією, з іншого – є об'єктом боротьби за вплив міжнародними акторами, що відображає не тільки геополітичні, а й економічні інтереси.

В умовах гео економічних змін та глобалізації, де економічна взаємозалежність і політичні впливи взаємопов'язані, стратегічна автономія України постає перед новими викликами. Залежність від зовнішніх ринків, торговельних партнерів, а також енергетичних ресурсів створює уразливість і підвищує рівень впливу з боку інших держав, що прагнуть посилити свої позиції. Крім того, воєнні конфлікти, економічні санкції, торговельні війни і ресурси – все це чинники, що суттєво визначають майбутнє економічної та політичної стратегії України. Це не лише питання національної безпеки, а й питання її здатності самостійно реагувати на зміни у світовій політиці та економіці, зберігаючи своє право на стратегічну автономію.

Станом на 2023–2025 рр., Україна залишається під впливом низки глобальних торговельних війн і економічних протиріч, що стосуються різних гравців на міжнародній арені, зокрема США, Китаю, ЄС та росії. Ці торговельні конфлікти мають безпосередній вплив на стратегічну автономію України, формуючи ряд викликів для її економіки, зовнішньоекономічної політики та національної безпеки [4].

Війна росії проти України, що триває з 2014 р. і значно посилилася з 2022 р., є одним з найбільших гео економічних викликів для держави. Російська агресія не лише обмежує доступ України до традиційних ринків, але й створює перешкоди для постачання ключових ресурсів (таких як енергоносії, метали), а також обмежує транзит через територію України. У 2023–2025 рр., попри зусилля щодо переорієнтації на нові ринки, війна з росією продовжує залишати Україну в енергетичній і торговельній залежності від Заходу, зокрема ЄС. Російські санкції щодо українських товарів і технологій значно обмежують можливості для диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків.

Торговельна війна між США та Китаєм, яка почалася ще в 2018 р., залишається важливим фактором для України, оскільки вона викликає глобальні економічні потрясіння, що впливають на експорт і імпорт товарів по всьому світу. Україні важливо стежити за цими змінами, оскільки навіть не безпосередньо, але через ланцюгові ефекти, така війна може змінити глобальну конкуренцію за ресурси і ринки. Наприклад, якщо США і Китай посилять тарифи на продукцію або введуть нові обмеження, це може знизити попит на продукцію з України, зокрема сільськогосподарську та металургійну продукцію. З іншого

боку, Україна має можливість посилити свою присутність на інших ринках, особливо в Азії, якщо зможе адаптувати свою економічну політику до нових вимог і умов, створених цими глобальними конфліктами [8, с. 48–59].

ЄС став важливим торговельним партнером для України після 2014 р., особливо після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 р. та введення вільної торгівлі в 2016 р. Проте торговельні конфлікти в рамках ЄС, такі як суперечності між країнами-членами ЄС через торгові тарифи або політики щодо кліматичних змін (наприклад, Green Deal), можуть впливати на українське виробництво та експорт. У 2023–2025 рр., зважаючи на впровадження нових технологічних стандартів і заходів щодо захисту внутрішнього ринку в ЄС, Україна змушена адаптуватися до нових вимог для збереження свого експорту на європейські ринки. Водночас, з урахуванням війни з росією, Україна отримала певні торговельні переваги, зокрема через розширення безмитного доступу до європейського ринку для деяких категорій товарів.

Торговельні війни можуть також посилити енергетичну залежність України від зовнішніх постачальників. У 2023–2025 рр. основна увага зосереджена на відновленні енергетичної інфраструктури країни, що постраждала під час війни. Однак, глобальні енергетичні кризи, викликані торговими суперечками між великими економіками, можуть призвести до нестабільності на ринку енергоресурсів. Для України важливим завданням стає диверсифікація постачань енергетичних ресурсів, а також розвиток власних енергетичних проєктів, таких як відновлювальні джерела енергії.

На сьогодні головне питання полягає в тому, чи зможе Україна домогтися винятків для свого металевого експорту від американських мит, що значно впливають на економіку, особливо в умовах торговельної війни, ініційованої Д. Трампом, а саме домогтися скасування американських мит на метал, ураховуючи конкуренцію з іншими країнами та можливість прив'язати це питання до переговорів про доступ США до українських рідкоземельних металів. Український експорт може опинитися під ризиком через можливе посилення тарифного захисту на ринках, зокрема в ЄС, а також через загрози впливу торговельних воєн та економічних санкцій, що можуть погіршити ситуацію з фінансовою стабільністю України. Україна також може отримати можливості для збільшення експорту до ЄС через заміщення частини товарів,

на які накладатимуть нові мита, але для цього необхідно активно розвивати двосторонні відносини, захищати національного виробника та інтегруватися в ринки інших країн [6].

Санкційна політика має значний вплив на стратегічну автономію держави, оскільки вона може обмежувати економічні, торгові та фінансові зв'язки з іншими країнами, знижуючи можливості для розвитку ключових секторів економіки та доступу до стратегічно важливих ресурсів і технологій. Водночас, санкції можуть змусити країну шукати нові альтернативні шляхи для забезпечення своїх потреб, сприяючи розвитку національних індустрій, диверсифікації постачань і зміцненню внутрішньої економічної стабільності. Це може стимулювати країну до пошуку нових союзів, посилення самодостатності та розвитку національної інноваційної спроможності. Однак, для досягнення стратегічної автономії необхідно інвестувати в інфраструктуру, науку та технології, а також проводити ефективну політику в галузях енергетики, фінансів і безпеки.

ЄС відіграє важливу роль у санкційній політиці, координуючи санкції проти країни-агресора та створюючи потужний тиск на її економіку. Спільна позиція країн ЄС дозволяє не лише накладати санкції, а й активно забезпечувати їх виконання, обмежуючи можливості для обходу. Крім того, ЄС надає Україні фінансову допомогу, технології та доступ до ринків, сприяючи розвитку національних індустрій і технологій. Це допомагає Україні адаптуватися до нових економічних реалій та зміцнювати стратегічну автономію, наближаючи її до європейських стандартів та інтеграції в європейське економічне і правове середовище.

Фінансові кризи в Україні мали значний і конкретний вплив на стратегічну автономію країни. Фінансові кризи змушували Україну звертатися до міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк) за позиками, що підвищувало зовнішню залежність. В 2008 р. під час світової фінансової кризи Україна отримала кредит МВФ в розмірі 16,4 млрд доларів США для стабілізації економіки, цей кредит був наданий в обмін на проведення суворих економічних реформ і скорочення державних витрат. В 2014 р. під час кризи після анексії Криму та війни на Донбасі Україна отримала перший транш кредиту МВФ в розмірі 3,2 млрд доларів США, а загалом домовленість складала близько 17,5 млрд доларів США на період з 2014–2019 рр. В 2022 р. під час війни з росією та повномасштабної кризи Укра-

їна уклала угоди з МВФ та іншими міжнародними партнерами на отримання допомоги (тільки у 2022 р. було надано фінансову допомогу в сумі 24,6 млрд доларів США). Залежність від зовнішнього фінансування посилювала національну вразливість, оскільки умови кредитування з міжнародними партнерами часто передбачали жорсткі економічні реформи, скорочення державних витрат і структурні зміни, що не завжди відповідали національним інтересам.

Фінансові кризи супроводжуються різким падінням рівня інвестицій в ключові сектори, що обмежує можливості країни для досягнення стратегічної автономії. Під час світової фінансової кризи 2008 р. обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну скоротились на 48% у порівнянні з 2007 р. У 2014 р., після анексії Криму і війни на Донбасі, потік іноземних інвестицій в Україну скоротився ще більше – на 57%, зокрема через політичну і економічну нестабільність. Це призвело до значних проблем у ключових секторах, таких як енергетика та промисловість, що обмежувало здатність країни до самостійного розвитку без зовнішніх інвестицій.

Фінансові кризи ставили серйозні обмеження на бюджет країни, змушуючи уряд скорочувати витрати на національну безпеку та соціальні програми. У 2009 р. через економічну кризу уряд змушений був знизити витрати на оборону на 30%. Це створило додаткову уразливість в умовах зовнішніх загроз. У 2015 р. під час війни з росією видатки на оборону збільшилися, але навіть з цими збільшеннями рівень витрат на оборону залишався в межах 2–3% ВВП, що значно нижче рівня НАТО.

Фінансові кризи стимулювали Україну шукати нові можливості для диверсифікації економічних зв'язків. У 2014 р. Україна підписала Угоду про асоціацію з ЄС, що включало створення Зони вільної торгівлі, яка допомогла країні значно зменшити залежність від ринків росії та сприяла відкриттю нових торгових шляхів. Завдяки цьому, в 2014–2021 рр. експорт до ЄС збільшився на 70%, в той час як експорт до росії значно скоротився.

Фінансові кризи змушували Україну впроваджувати внутрішні економічні реформи для стабілізації економіки та посилення автономії. 2014–2019 рр. стали періодом проведення значних реформ у фіскальній та банківській системах, боротьбі з корупцією та дерегуляції. Ці реформи, хоч і мали складності, сприяли зростанню інвестицій у майбутньому. У 2021 р., за даними Світового банку, реформи в Україні дозволили досягти

зростання ВВП на 3,4% за рік після важких кризових періодів.

Фінансова криза 2022–2024 рр., спричинена війною з росією та її економічними наслідками, мала ще більший вплив на стратегічну автономію України. Після повномасштабного вторгнення росії в 2022 р. Україна зіткнулася з величезним економічним спадом, який зачепив майже всі сектори економіки, спричинивши значне падіння ВВП. За оцінками МВФ, в 2022 р. реальний ВВП України зменшився на 30%. Одним з головних наслідків війни стало значне погіршення макроекономічної ситуації, обмеження виробничих потужностей та інфраструктурні руйнування, що ускладнило відновлення і досягнення стратегічної автономії. У 2023–2024 рр. Україна продовжувала звертатися до міжнародних партнерів для отримання допомоги в умовах активних бойових дій і знижених економічних можливостей. Важливим кроком стало укладання нових угод щодо фінансування від ЄС і МВФ, що дозволило отримати додаткові ресурси для відновлення критичної інфраструктури та підтримки соціальних програм. Завдяки наданій міжнародній допомозі та реформам в Україні вдалося частково пом'якшити наслідки кризи. Проте фінансова залежність залишалася високою, а стратегічна автономія України продовжувала бути під загрозою, оскільки країна була змушена вести боротьбу на декількох фронтах одночасно: військовому, економічному та фінансовому. Проте в умовах фінансової кризи, Україна розвивала нові можливості для енергетичної диверсифікації та імпортозаміщення, зокрема, звертаючи увагу на відновлювальні джерела енергії, що дозволяє зменшити залежність від імпорту енергоресурсів. Крім того, країна намагалася максимізувати потенціал цифрової економіки та аграрного сектору, що допомогло частково компенсувати втрати через зниження промислового виробництва [1].

Ресурсна залежність є однією з основних проблем, що серйозно впливає на стратегічну автономію України. В умовах постійних зовнішніх загроз і внутрішніх економічних труднощів, залежність від певних ресурсів, зокрема енергетичних, сировинних та фінансових, обмежує здатність держави приймати незалежні стратегічні рішення та забезпечувати свою стабільність на глобальній арені.

До 2014 р. Україна була сильно залежною від імпорту енергоресурсів з росії, зокрема природного газу, що становило понад 50% її потреб. Ця залежність посилювала вразливість України до політичних маніпуляцій і економічного тиску

з боку росії. Газові конфлікти у 2006 і 2009 рр. показали, наскільки стратегічно важливе забезпечення енергетичної безпеки для держави. Після 2014 р., в умовах анексії Криму та війни на Донбасі, Україна була змушена шукати альтернативи російським енергоресурсам. Важливими кроками стали: розвиток власного видобутку газу, імпорту газу з Європи через реверсні потоки, впровадження відновлювальних джерел енергії (сонячні, вітрові станції). У 2015 р. Україна вперше змогла відмовитися від російського газу, замінивши його поставанням з Європи, що стало значним досягненням у забезпеченні енергетичної автономії [10].

Ресурсна залежність також стосується технологічної сфери. Для забезпечення конкурентоспроможності в сучасному світі, Україна залежить від імпорту технологій і інвестицій. В умовах економічної кризи та військових дій, країна була змушена шукати шляхи для диверсифікації технологічних зв'язків, що дозволяє зменшити залежність від одних постачальників та покращити власні інноваційні можливості. Зокрема, в Україні розвиваються індустрії, пов'язані з ІТ, стартапами та високими технологіями, що може стати важливим фактором для зниження залежності від зовнішніх технологічних ринків.

Інфраструктурна залежність України також є частиною загальної ресурсної залежності. Величезна частина енергетичних, сировинних та товарних потоків в Україні проходить через старі транспортні та енергетичні мережі, багато з яких потребують модернізації. Зовнішні фактори, такі як військові конфлікти, блокади або закриття ринків порушують ці потоки і впливають на національну економіку.

Зараз Україна все ще зберігає значну ресурсну залежність, зокрема в енергетичному та сировинному секторах. Це включає залежність від імпорту енергоносіїв, технологій та сировини, що продовжує впливати на її економічну стабільність і стратегічну автономію. В умовах постійних військових загроз і економічних викликів, країна намагається диверсифікувати свої ресурси, розвиваючи внутрішні виробничі потужності, альтернативні джерела енергії та технологічні інновації, але зовнішня залежність залишається важливою проблемою для повної автономії.

Технологічний розрив є серйозною проблемою для стратегічної автономії України, оскільки він обмежує здатність країни розвивати власні інновації та ефективно реагувати на глобальні виклики. Зокрема, технологічна відсталість у ключових секторах, таких як інформаційні технології, промисловість, енергетика та оборона, впливає на економічну стабільність, національну безпеку та здатність України бути самостійною на міжнародній арені.

Технологічний розрив у оборонній галузі був очевидним ще до 2014 р., коли значна частина військової техніки та озброєнь, таких як танки та авіаційні двигуни, виготовлялася на підприємствах, що потрапили під контроль росії після анексії Криму та окупації частини Донбасу. В результаті, Україна втратила доступ до багатьох критичних технологій. До 2014 р. Україна імпортувала 80% військових технологій з Росії, що включало авіаційні технології, ракетні системи та комплектуючі для техніки. Після початку війни на Донбасі, Україна почала активно працювати над імпортозаміщенням та модернізацією своєї оборонної промисловості. У 2020 р. Україні вдалося забезпечити понад 60% потреби в озброєнні за рахунок власного виробництва, хоча для цього країна потребує значних інвестицій у розвиток нових технологій. За оцінками експертів, для повного переходу на вітчизняні озброєння та техніку, Україні необхідно ще 5–7 років та близько \$2–3 мільярди інвестицій на рік у модернізацію оборонної галузі.

В Україні значний технологічний розрив існує й у транспортній інфраструктурі. Більшість залізничних та автомобільних шляхів, а також енергетичні мережі залишаються застарілими. За даними Мінінфраструктури, понад 60% залізничних колій потребує оновлення. Протягом 2014–2020 рр. було модернізовано лише 2–3% усіх основних залізничних шляхів, що вимагає додаткових інвестицій, оцінюваних у \$5–6 мільярдів для повної модернізації. Зокрема, транспортна мережа України не має достатньо розвиненої інфраструктури для інтеграції в європейську логістичну систему. Для цього Україні необхідно впроваджувати нові технології в галузі автоматизації, цифрових систем управління та модернізації автомобільних доріг. Для таких змін необхідно витратити близько \$10 мільярдів на модернізацію інфраструктури протягом наступних 5–7 років.

Водночас у галузі інформаційних технологій Україна показує позитивні результати. Станом на 2023 рік, за даними Ukrainian IT Association, український ІТ-сектор вийшов на обсяг понад \$6,8 мільярдів у вигляді експортованих послуг, що складає близько 4% від ВВП. Однак для забезпечення стратегічної автономії в цій сфері необхідно продовжувати розвивати інфраструктуру, інвестувати в освіту та технологічні інновації. Інвестиції в технології в цій галузі можуть допомогти Україні досягти стратегічної незалежності, зокрема завдяки розширенню стартапів, розробці власних програмних продуктів та цифрових рішень. За оцінками експертів, для того, щоб стати лідером в ІТ-індустрії, Україні потрібно збільшити обсяг інвестицій у розробку інноваційних технологій на 5–10% від ВВП протягом наступних 5 років.

Для зниження технологічної залежності від традиційних енергетичних ресурсів, Україна активно розвиває відновлювальні джерела енергії. У 2020 р. частка відновлюваних джерел енергії становила лише 5,5% від загального споживання енергії в країні. Для того щоб досягти цілей ЄС щодо відновлювальних джерел (30% до 2030 р.), Україні потрібно інвестувати в технології ВДЕ, що оцінюється в суму понад \$4-5 мільярдів [5, с. 106–119].

Війна та військові конфлікти мають глибокий вплив на стратегічну автономію України, оскільки вони активують та поглиблюють низку економічних та політичних проблем, що обмежують можливості держави для забезпечення своєї незалежності на міжнародній арені. Війна, як частина геополітичного протистояння, часто призводить до ескалації торговельних конфліктів. В Україні це стало очевидно після 2014 р., коли росія застосувала економічний тиск через введення обмежень на імпорт української продукції. Торговельні обмеження та санкції значно ускладнили доступ до стратегічних ринків, зокрема для сільськогосподарської продукції, металів та енергетичних ресурсів. Водночас, війна змусила Україну активніше шукати нові ринки, диверсифікуючи зовнішню торгівлю, що є важливим кроком до забезпечення її економічної автономії.

Введення міжнародних санкцій проти росії та її союзників, а також до санкцій, спрямованих на певні українські економічні сектори теж наслідок війни. Україна виявилася під впливом обмежень, що пов'язані з фінансовими операціями, імпортом технологій та інвестиціями. З 2014 року були введені обмеження на певні сектори економіки, зокрема, енергетичний та оборонний. Це також призвело до значного скорочення міжнародного фінансування та інвестицій [7, с. 31–32].

Війна також сприяє фінансовим кризам, оскільки країна змушена витратити значні кошти на оборону, відновлення інфраструктури та економічну стабілізацію. Це веде до дефіциту бюджету, збільшення зовнішнього боргу та підвищення інфляції. Витрати на безпеку і відновлення зруйнованих територій значно обмежують можливості для соціальних програм і інвестицій у інфраструктуру та технологічний розвиток.

До 2014 р значна частина енергоресурсів, зокрема газу, постачалася з росії, що робило Україну вразливою до політичних маніпуляцій. Конфлікти з росією сприяли диверсифікації джерел постачання, однак війна ускладнює повну відмову від традиційних постачальників і робить країну більш залежною від міжнародних партнерів, таких як ЄС і США, для забезпечення енергетичної безпеки [3].

Військові конфлікти поглиблюють технологічний розрив України з розвиненими країнами, оскільки бойові дії призводять до зниження інвестицій у науково-технічний розвиток, зупинки чи скорочення наукових та інженерних досліджень. Втрата доступу до технологічних інновацій через санкції та блокування поставок обладнання значно ускладнює модернізацію промисловості та розвиток нових високотехнологічних галузей. Водночас, війна спонукає Україну працювати над імпортозаміщенням у критичних секторах, зокрема в обороні та енергетиці, але для цього необхідно значно збільшити інвестиції у власні розробки та модернізацію. Таким чином, війна та військові конфлікти не тільки посилюють наявні проблеми, але й створюють нові виклики для стратегічної автономії України. Вона змушує країну швидко адаптуватися до змін у геополітичній та економічній ситуації, активніше шукати нові можливості для розвитку, зокрема через диверсифікацію ринків і технологічне імпортозаміщення.

Висновки. В умовах сучасного геополітичного ландшафту гео економічні виклики стали важливим фактором, що суттєво впливає на стратегічну автономію України. Війна, торговельні війни, санкційна політика, фінансова нестабільність і технологічний розрив – усі ці аспекти мають безпосередній вплив на економічну та політичну незалежність країни. Втрата доступу до важливих ресурсів, блокування зовнішніх ринків та обмеження у доступі до інноваційних технологій створюють серйозні перешкоди на шляху до стійкої та ефективної стратегії розвитку.

Попри ці труднощі, Україна демонструє здатність адаптуватися, шукати нові можливості для розвитку та диверсифікації своєї економіки. Прагнення до інноваційного лідерства в таких галузях, як інформаційні технології та відновлювальна енергетика, виводять країну на новий рівень взаємодії з міжнародними партнерами, зокрема Європейським Союзом та США. Однак для забезпечення стратегічної автономії Україні необхідно ще більше інвестувати в інфраструктуру, модернізацію науково-технічного потенціалу та зниження зовнішніх економічних залежностей.

Перспективи подальших досліджень у впливі гео економічних викликів на стратегічну автономію України включають глибше вивчення санкцій та економічних обмежень, пошук альтернативних ринків і партнерів, інтеграцію в європейські енергетичні та транспортні мережі для зміцнення енергетичної безпеки, розвиток інноваційних технологій для зменшення технологічної залежності та порівняльний аналіз стратегій інших країн,

щоб визначити найбільш ефективні підходи до забезпечення стратегічної автономії. Це допоможе Україні адаптуватися до гео економічних викликів і зміцнити свою позицію на міжнародній арені.

Загалом, гео економічні виклики не тільки посилюють потребу у розвитку самостійних механізмів економічної і політичної стабільності, але й відкрива-

ють можливості для поглиблення співпраці з міжнародними партнерами, що можуть допомогти Україні досягти бажаного рівня стратегічної автономії. Таким чином, майбутнє країни залежить від здатності ефективно управляти цими викликами, адаптуючись до нових умов глобальної економіки та посилюючи свої внутрішні ресурси для сталого розвитку.

Список літератури:

1. Воронова, О., Марущак, С., & Пугачов, М. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. 2023. *Економіка та суспільство*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9>
2. Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 103 с.
3. Галіані С. Як війна в Україні Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. *Журнал Forbs Україна*. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-regebudova-25082023-15642>
4. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://surl.li/vartjs>
5. Новікова І.Е. Активізація технологічного трансферу у дослідницьких університетах: теорія та практика : монографія / І.Е. Новікова. Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2019. 512 с.
6. Обух В. Як торговельні «війни» Трампа вплинуть на Україну. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3959221-ak-torgovelni-vijni-trampa-vplivnut-na-ukrainu.html>
7. Стратегічні партнери України (реалії та пріоритети в умовах війни). *Національна безпека і оборона*. № 3-4 (193-194) 2023. 153 с.
8. Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні. / Наук. ред. В.Юрчишин. Київ: Заповіт, 2019. 190 с.
9. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) : / за заг. ред. Л.Г. Комахи, М.С. Орлів, Ю.Г. Рубана. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 112 с.
10. Чернишов О. Україна позбулася залежності від російського газу. Що далі? *Бізнес NV*. URL: <https://surl.li/ekgimn>
11. Yakimenko Y., Yurchyshyn V. (June 2024) Geopolitical challenges and geo-economic shifts. *Razumkov Centre*. URL: <https://surl.li/dtutfv>

Taran Ye.I. THE IMPACT OF GEO-ECONOMIC CHALLENGES ON THE STRATEGIC AUTONOMY OF THE STATE

The article is devoted to the analysis of Ukraine's strategic autonomy in the context of modern geoeconomic challenges and globalization changes. As part of the study, the author examines the key factors affecting Ukraine's ability to ensure its economic and political independence. Important aspects are the impact of geopolitical instability, international sanctions, changes in international trade, as well as the technological gap, which limit Ukraine's ability to pursue an independent economic policy. Particular attention is paid to the consequences of the war with Russia, which deepens Ukraine's economic and energy dependence, contributes to the escalation of international trade and financial sanctions, and creates additional threats to national security. The war, along with other geoeconomic factors, threatens the country's ability to adapt to the new conditions of international coexistence. The article also examines possible ways to strengthen Ukraine's strategic autonomy. The emphasis is on the development of alternative energy sources and integration with the European energy system, which will reduce energy dependence. The prospects for developing technological independence through support for innovation and startups are also being considered, which will help reduce the technological gap with other countries. In addition, the article emphasizes the need to deepen Ukraine's integration with international economic and political structures, which will increase its resilience to global economic and political challenges. The recommendations focus on the need to strengthen international economic ties, develop our own economic resources, increase energy security, and increase technological independence, which together will allow us to preserve and strengthen the country's strategic autonomy. The article provides important insights into Ukraine's adaptation to modern geoeconomic changes and is the basis for forming long-term strategies in response to global challenges.

Key words: strategic autonomy, geoeconomic challenges, war, economic independence, international sanctions, energy security, technological independence, international trade, globalization, economic policy.

Троїцький А.М.

Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ: СТВОРЕННЯ ТА ПІДТРИМКА ВІДКРИТИХ ДАНИХ, ПЛАТФОРМ ДЛЯ ОНЛАЙН-ДІАЛОГУ ТА ІНШИХ РЕСУРСІВ

У статті проаналізовано можливості розвитку інфраструктури для громадської участі, зокрема відкритих даних, платформ для онлайн-діалогу та інших цифрових ресурсів, що сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності державного управління. Визначено розвиток електронного самоврядування як одну з ключових тенденцій сучасного публічного управління, що має значний вплив на демократичні процеси та активізацію громадянського суспільства. У дослідженні висвітлено особливості цифровізації процесів громадської участі, проаналізовано роль відкритих даних у забезпеченні доступу до інформації, підвищенні рівня довіри до органів влади та створенні умов для активного залучення громадян у процеси прийняття рішень. Встановлено основні принципи та стандарти відкритих даних, які є запорукою ефективного функціонування цифрових платформ та механізмів громадської участі. Окрему увагу приділено аналізу основних викликів, що виникають при впровадженні цифрових механізмів громадської участі, зокрема питанню безпеки персональних даних, необхідності забезпечення рівного доступу до цифрових інструментів для всіх соціальних груп, а також потребі у чіткому нормативно-правовому регулюванні таких процесів. Розглянуто можливі ризики цифрового розриву, що може ускладнити ефективне залучення окремих категорій громадян, а також механізми подолання цих викликів. У підсумку визначено ключові аспекти комплексного підходу до впровадження механізмів цифрової демократії, що включають технічну модернізацію, розробку стратегічних документів, підвищення цифрової грамотності населення та створення сприятливого середовища для сталого розвитку громадської участі в умовах цифрової трансформації суспільства.

Ключові слова: громадська участь, цифрова демократія, електронне врядування, відкриті дані, онлайн-платформи, електронні петиції, публічне управління, цифрова безпека.

Постановка проблеми. У сучасному світі громадська участь є фундаментальним елементом демократичного управління, оскільки вона сприяє забезпеченню прозорості, підзвітності та залученості громадян до процесів ухвалення рішень. Демократичні суспільства визнають, що ефективне управління неможливе без активної участі громадян у формуванні політики, громадських консультаціях та контролі над діяльністю державних інституцій.

Сьогодні використання цифрових технологій стає тією провідною тенденцією, що підвищує ефективність роботи місцевого самоврядування та посилює доступ громадян до інформації, відкритість та прозорість управлінських процесів. Саме розвиток електронного урядування визначають одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни [Концепція].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками актуальність проблеми діджи-

талізації та публічної комунікації в місцевому самоврядуванні зростає. Це питання виступає предметом цілогодяного наукового дослідження (Бондарчук Н., Дуброва Н., Винер Н., Гнатівська А., Клименко І, Клімушин П., Євсюкова О., Линьова К., Лукашевський Ю., Токар М., Тоффлер О. та інші). Важливим етапом у впровадженні інструментів участі громадян є також створення механізмів для збору та обробки інформації, прозорості під час прийняття рішень та визначенні пріоритетів [6, с. 38].

Постановка завдання. Мета статті – проаналізувати можливості розвитку інфраструктури для громадської участі шляхом створення і підтримки відкритих платформ для онлайн-діалогу та інших ресурсів та основні виклики впровадження цифрових механізмів громадської участі.

Виклад основного матеріалу. Залучення громадян до державного управління не лише сприяє підвищенню довіри до влади, але й дозволяє ухвалювати більш зважені, збалансовані та

соціально орієнтовані рішення. Цього можна досягти завдяки механізмам цифрової демократії, які забезпечують громадянам відкритий доступ до інформації, можливість висловлювати свою думку та впливати на політичні процеси [1, с. 10; 5, с. 73]. Проте, як свідчить практика, з одного боку, та результати наукових досліджень, з другого, для ефективної реалізації механізмів громадської участі необхідна розвинена інфраструктура, що включає:

1. Відкриті дані – доступ громадян до інформації про діяльність урядових структур, що дозволяє аналізувати політичні рішення, контролювати дії влади та виявляти порушення.

2. Цифрові платформи для діалогу – онлайн-системи для обговорення державних ініціатив, електронних петицій, громадського голосування та консультацій.

3. Інтерактивні механізми громадської участі – цифрові технології, які дозволяють швидко та ефективно залучати громадян до управлінських процесів, забезпечуючи двосторонній зв'язок між владою та суспільством.

Успішні практики різних країн в глобальному контексті розвитку громадської участі демонструють, що створення сучасної цифрової інфраструктури для громадської участі сприяє вирішенню цілої низки завдань: підвищенню рівня довіри до влади (відкриті дані та електронні механізми участі мінімізують корупційні ризики та роблять процес ухвалення рішень більш прозорим); формуванню більш ефективних державних політик (участь громадян дозволяє враховувати реальні потреби суспільства під час розробки програм та реформ); залученню різних соціальних груп до управлінських процесів (цифрові платформи забезпечують рівний доступ усіх громадян до механізмів прийняття рішень, незалежно від їхнього соціального статусу, рівня освіти чи місця проживання).

Таким чином, цифровізація процесів громадської участі дозволяє суттєво змінити підхід до державного управління, зробивши його більш гнучким, прозорим та інклюзивним. Враховуючи позитивний міжнародний досвід, необхідно розробити оптимальну модель інтеграції цифрових інструментів для громадської участі в Україні, яка відповідатиме сучасним викликам та сприятиме ефективному розвитку демократичних процесів [2, с. 112].

Одним із ключових елементів інфраструктури для громадської участі є відкриті дані. Саме вони слугують основою громадської участі, вони віді-

грають фундаментальну роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та демократичного контролю за діяльністю уряду. Надання громадянам доступу до офіційної інформації дозволяє не лише здійснювати моніторинг політичних і фінансових рішень, а й впливати на процеси управління, беручи участь у їхньому формуванні на основі достовірних та актуальних даних.

Запровадження системи відкритих даних сприяє розвитку громадянського суспільства, бізнесу, науки та інших сфер, де аналіз інформації може стати основою для прийняття ефективних рішень.

Для того, щоб відкриті дані були дійсно ефективним інструментом громадської участі, вони мають відповідати міжнародним стандартам і бути доступними, структурованими та інтероперабельними.

Ключовими принципами відкритих даних є:

1) Відкритість за замовчуванням (open by default):

– усі урядові дані, якщо вони не містять конфіденційної інформації, мають бути загальнодоступними за замовчуванням;

– громадяни повинні мати право на вільний доступ до інформації, яка впливає на їхнє життя.

2) Доступність у машиночитному форматі:

– дані повинні публікуватися у відкритих форматах (CSV, JSON, XML тощо), які можна легко опрацювати за допомогою програмного забезпечення;

– відмова від публікації інформації у закритих форматах (наприклад, PDF), які ускладнюють її автоматичний аналіз.

3) Інтероперабельність і стандартизованість:

– дані мають відповідати міжнародним стандартам, щоб забезпечити сумісність з іншими системами та їхню інтеграцію у глобальні інформаційні мережі;

– використання єдиних класифікаторів та метаданих дозволяє спростувати обмін інформацією між різними державними органами та країнами.

4) Регулярне оновлення та підтримка актуальності:

– відкриті дані мають бути своєчасними та достовірними;

– автоматизоване оновлення баз даних дозволяє уникати застарілої інформації, яка може вводити в оману громадян.

Дотримання цих принципів сприяє підвищенню ефективності державного управління, оскільки влада отримує зворотний зв'язок від громадян і може оперативно реагувати на їхні потреби.

Вітчизняний досвід та досвід інших країн доводять, що відкриті дані можуть застосовуватися у різних сферах, сприяючи прозорості державних процесів, громадському контролю та економічному розвитку [7, с. 76; 8].

До основних напрямів використання відносять:

1. Громадський контроль і аналітика: відкриті дані дозволяють проводити моніторинг бюджетних витрат, виявляти корупційні схеми та контролювати ефективність виконання державних програм. (Прикладом успішного громадського контролю є платформа "Опендатабот" (Україна), яка збирає відкриті дані про судові рішення, тендери та державні реєстри, допомагаючи журналістам та громадським організаціям розслідувати зловживання).

2. Підвищення прозорості державних рішень: відкритий доступ до інформації про діяльність органів влади допомагає громадянам краще розуміти державну політику та ухвалені рішення. (Прикладом може слугувати використання громадянами США порталу "Data.gov", щоб аналізувати розподіл державного бюджету або оцінювати ефективність соціальних програм) [7, с. 78].

3. Підтримка соціальних і громадських ініціатив: відкриті дані сприяють розвитку інноваційних громадських проєктів, які можуть аналізувати стан довкілля, інфраструктури, медицини тощо. (Наприклад, у Великій Британії запустили платформу "FixMyStreet", яка дозволяє громадянам повідомляти про проблеми у міському середовищі (ямковий ремонт, відсутність вуличного освітлення тощо) і отримувати зворотний зв'язок від місцевих органів влади).

4. Стимулювання економічного розвитку: підприємці та аналітичні центри можуть використовувати відкриті дані для створення нових продуктів та сервісів. (зокрема, в ЄС аналітика великих даних у сфері відкритих даних дозволила створити тисячі стартапів, які розробляють фінансові, медичні та екологічні рішення).

Таким чином, відкриті дані є не лише інструментом громадського контролю, а й потужним рушієм економічного розвитку та державної інноваційності. Запозичення та адаптація найкращих міжнародних практик дозволять Україні підвищити ефективність цифрового врядування та громадського контролю [3; 4, с. 138].

Відкриті дані є невід'ємною складовою сучасної демократії та сприяють підвищенню прозорості, боротьбі з корупцією та розвитку громадянського суспільства. Проте для успішного впровадження цієї концепції в Україні необхідно усунути ряд перешкод:

– посилити законодавче регулювання відкритих даних;

– забезпечити регулярне оновлення та доступність інформації;

– стимулювати громадські ініціативи, що використовують відкриті дані.

У сучасному світі онлайн-платформи стали важливим інструментом взаємодії між громадянами та державними установами. Вони забезпечують швидкий зворотний зв'язок, дають можливість громадянам висловлювати свою думку, впливати на процеси ухвалення рішень та сприяти розвитку цифрової демократії. Онлайн-платформи дозволяють збирати думки громадян щодо політичних рішень, законопроектів та ініціатив; організовувати електронні консультації між владою та громадськістю; проводити електронні голосування та референдуми; забезпечувати громадський контроль за діяльністю урядових структур [4, с. 139; 6, с. 58].

Типи онлайн-платформ:

1. Форуми та соціальні мережі. Платформи, які можуть використовуватись як державними структурами, так і громадськими організаціями, дозволяють громадянам обговорювати важливі соціальні та політичні питання. Прикладом може слугувати український портал «Громадський простір» – платформа для активістів та громадських організацій або Facebook чи Telegram, де державні установи використовують офіційні сторінки для комунікації з громадянами.

2. Платформи електронних петицій дають можливість громадянам подавати пропозиції до уряду та місцевих органів влади, а владним органам оцінювати актуальність цієї потреби для громади в цілому: якщо петиція набирає необхідну кількість підписів, влада зобов'язана її розглянути (електронні петиції до Президента України (petition.president.gov.ua); єдина система місцевих петицій (e-dem.ua) [4, с. 139].

3. Портали відкритого уряду надають доступ до державних послуг, дозволяють громадянам брати участь у консультаціях та голосуваннях та використовуються для забезпечення підзвітності влади: «Дія» – український портал, що об'єднує державні сервіси або "gov.uk" (Велика Британія) – портал відкритого уряду для громадських консультацій [3].

4. Геоінформаційні системи (ГІС), які використовуються для аналізу міського середовища, планування інфраструктури та залучення громадян до вирішення міських проблем. Вони дозволяють мешканцям подавати заявки щодо покращення

інфраструктури (зокрема, "Kyiv Smart City" – платформа, що дозволяє киянам голосувати за міські проекти; "FixMyStreet" (Велика Британія) – сервіс, що дозволяє громадянам повідомляти про міські проблеми) [9].

Однак, безпечне і ефективне використання онлайн-платформ як механізму взаємодії між громадянами та державними установами потребує передбачення ризиків і планування засобів щодо їх усунення. Одним з викликів стає захист персональних даних користувачів. Цифрові платформи можуть містити конфіденційну інформацію про користувачів, що потребує надійного захисту від витоків і кібератак.

Проблемним може постати питання забезпечення доступності онлайн-платформ для всіх соціальних груп: частина громадян (особи похилого віку, люди з інвалідністю, мешканці віддалених регіонів) може мати обмежений доступ до цифрових платформ.

Викликом використання онлайн-платформ стає також те, що багато громадян не користуються платформами (через недовіру до ефективності їхнього впливу тощо): необхідно розробити заходи стимулювання активної участі громадян з використанням сучасних інструментів. Впровадження цифрових платформ в Україні дозволить зробити управління більш відкритим, підзвітним та ефективним, а також сприятиме розвитку активного громадянського суспільства [1, с. 11; 6, с. 53].

Ефективне залучення громадян до процесів ухвалення рішень потребує не лише цифрових платформ та відкритих даних, а й системної підтримки у вигляді освітніх ресурсів, фінансування громадських ініціатив та створення сприятливого середовища для активної участі. Доступ до інформації, фінансова підтримка та навчальні програми сприяють збільшенню рівня громадської актив-

ності, підвищенню цифрової грамотності та розвитку соціальних ініціатив.

Висновки. Розвиток інфраструктури для громадської участі є ключовим елементом ефективного публічного управління, що сприяє підвищенню прозорості, відкритості та залученості громадян до ухвалення рішень. Відкриті дані, онлайн-платформи, цифрові консультації та громадські ініціативи відіграють важливу роль у формуванні активного громадянського суспільства, де кожен має можливість впливати на державну політику.

Успішне впровадження механізмів цифрової демократії потребує комплексного підходу, що включає кілька критично важливих аспектів:

- нормативно-правова підтримка – адаптація законодавства до нових технологічних реалій, створення законів про відкриті дані, цифрове врядування та безпечну обробку персональних даних;
- технологічне вдосконалення платформ – використання сучасних рішень для підвищення ефективності цифрових сервісів, інтеграція нових інструментів у процеси громадської участі;
- підвищення цифрової грамотності громадян – реалізація освітніх програм та інформаційних кампаній для залучення якомога ширшої аудиторії до цифрових механізмів демократії.

Створення екосистеми громадської участі має базуватися на принципах:

- відкритості – надання громадянам максимальної кількості інформації для аналізу та прийняття рішень;
- доступності – забезпечення рівного доступу до цифрових платформ усім верствам населення, включаючи людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями;
- інклюзивності – залучення всіх соціальних груп до участі в державному управлінні через доступні та зручні цифрові механізми.

Список літератури:

1. Бардах О. Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1. с. 10-11. <https://doi.org/10.15421/15202>
2. Гнатівська А. Діджиталізація та інформатизація в адміністративно-територіальних одиницях: особливості та проблеми здійснення. *Юридичний вісник*. 2016. № 6. С. 112-118. DOI <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i6.2272>
3. Єдиний державний веб-портал відкритих даних (<https://data.gov.ua>)
4. Засадко В. В., Матвеев Є. Е. Інституційні основи електронної участі громадян: досвід України і ЄС. Правові засади організації та здійснення публічної влади :збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 17 червня 2022 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 138-140.
5. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Впровадження сервісів та механізмів електронного урядування у практику надання адміністративних послуг. Публічне управління XXI століття: світові практики та націо-

нальні перспективи : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2018. С. 471–475.

6. Лукашевський Ю. О. Розвиток інструментів участі громадян у місцевому самоврядуванні (на прикладі м. Львова). Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Національний університет «Львівська політехніка» Львів, 2024. 218 с.

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

8. Стратегія розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки (проект). URL: <https://surl.li/skybwi>

9. Успішні проекти Програми ЄС «Цифрова Європа». Портал Дія. <https://surl.li/bjommj>

Troitskiy A.N. DEVELOPMENT OF INFRASTRUCTURE FOR PUBLIC PARTICIPATION: CREATION AND SUPPORT OF OPEN DATA, ONLINE DIALOGUE PLATFORMS, AND OTHER ESSENTIAL RESOURCES

The article analyzes the possibilities for developing infrastructure for public participation, particularly open data, online dialogue platforms, and other digital resources that contribute to enhancing transparency, accountability, and the efficiency of public administration. The development of electronic self-governance is identified as one of the key trends in modern public administration, significantly influencing democratic processes and the activation of civil society. The study highlights the features of digitalizing public participation processes, examining the role of open data in ensuring access to information, increasing public trust in government institutions, and creating conditions for the active engagement of citizens in decision-making processes. The fundamental principles and standards of open data, which serve as a foundation for the effective functioning of digital platforms and public participation mechanisms, are established. Special attention is given to analyzing the main challenges associated with implementing digital public participation mechanisms, including issues of personal data security, the necessity of ensuring equal access to digital tools for all social groups, and the need for clear regulatory frameworks for these processes. Potential risks of the digital divide, which may hinder the effective involvement of certain categories of citizens, are also examined, along with mechanisms to address these challenges. In conclusion, the key aspects of a comprehensive approach to implementing digital democracy mechanisms are outlined, including technical modernization, the development of strategic documents, the improvement of digital literacy among the population, and the creation of a favorable environment for the sustainable development of public participation in the context of society's digital transformation.

Key words: public participation, digital democracy, e-governance, open data, online platforms, electronic petitions, digital consultations, Civic Tech, Smart City, public administration, blockchain, artificial intelligence, digital security, digital literacy, governance.

Троїцький А.М.

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

Іваній О.М.

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ: МЕХАНІЗМИ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ

У статті досліджено інноваційні підходи до залучення громадськості у процеси прийняття рішень у публічному управлінні, що є важливою складовою розвитку демократичного суспільства. Зокрема, розглянуто сучасні цифрові механізми демократії, які сприяють розширенню можливостей громадян впливати на державні рішення та підвищенню прозорості управлінських процесів. Проаналізовано основні інструменти електронної демократії, включаючи краудсорсингові платформи, які дозволяють громадянам брати участь у формуванні політики шляхом обговорення та генерації ідей; громадський бюджет, що є механізмом розподілу фінансів відповідно до потреб та пріоритетів місцевих громад; електронні консультації, які забезпечують діалог між владою та громадськістю щодо розробки нормативно-правових актів і програм розвитку. Особливу увагу приділено впливу новітніх технологій на громадську участь. Досліджено роль блокчейн-інструментів у забезпеченні прозорості та довіри до процесів електронного голосування та ухвалення колективних рішень. Розглянуто потенціал технологій штучного інтелекту у процесах аналізу громадської думки, автоматизації комунікації між владою та населенням, а також підвищення ефективності збору й обробки даних. У ході дослідження визначено основні фактори, що впливають на успішність громадської участі, серед яких рівень цифрової грамотності населення, що визначає здатність громадян ефективно використовувати сучасні технології для комунікації та участі у державному управлінні. Важливу роль відіграє нормативно-правове забезпечення, яке має гарантувати легітимність цифрових механізмів участі, їхню інтеграцію в адміністративні процеси та захист персональних даних громадян. Також наголошено на значенні довіри до влади як ключового чинника, що визначає рівень залученості громадян до процесів прийняття рішень. Запропоновано стратегічні напрямки розвитку громадської участі в Україні, зокрема розширення доступу до цифрових платформ для участі у прийнятті рішень, удосконалення механізмів нормативно-правового регулювання електронної демократії, підвищення рівня цифрової грамотності серед населення, а також розвиток інструментів забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Результати дослідження свідчать, що впровадження інноваційних підходів до залучення громадськості у процеси прийняття рішень може значно підвищити ефективність публічного управління, сприяти більшій підзвітності влади та формуванню активного громадянського суспільства в Україні.

Ключові слова: громадська участь, цифрова демократія, краудсорсинг, громадський бюджет, електронні консультації, блокчейн, Civic Tech, публічне управління, Smart City.

Постановка проблеми. Громадська участь у процесах ухвалення рішень є ключовим компонентом демократичного врядування. Її значення постійно зростає у зв'язку з розвитком цифрових технологій, що відкривають нові можливості для комунікації між владою і громадянами. Наукові дослідження та міжнародний досвід підтверджують, що інноваційні цифрові механізми, такі як електронні консультації, краудсорсинг, громадський бюджет та блокчейн-голосування, можуть

значно підвищити ефективність і прозорість управлінських процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток цифрової демократії, розробка інноваційних підходів до залучення громадськості у процеси прийняття рішень давно є предметом уваги вітчизняних дослідників, серед яких Бардах О., Бондарчук Н., Динник І., Євсюкова О., Засадко В., Карамішев Д., Конашевська К., Сіленко А. та інші.

Постановка завдання. Мета статті: проаналізувати інноваційні механізми громадської участі, їхню ефективність, переваги та виклики впровадження, а також визначити стратегічні напрями розвитку цифрової демократії в Україні.

Виклад основного матеріалу. Громадська участь – це не лише право громадян на висловлення своєї думки, а й механізм, який забезпечує легітимність державних рішень. Наукові підходи до аналізу цього явища охоплюють різні аспекти – від класичних теорій демократії до сучасних концепцій цифрової участі.

Одним із фундаментальних підходів є теорія демократичної участі, запропонована Робертом Далем, яка підкреслює, що ефективна демократія неможлива без активної участі громадян. Даль наголошував, що механізми участі мають бути інклюзивними, доступними та забезпечувати реальний вплив на ухвалення рішень [6, с. 8].

Сучасний розвиток цифрових технологій дав поштовх теорії електронної демократії, що розглядає технології як засіб зміцнення демократичних інституцій. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) виокремлює три рівні електронної демократії:

e-Information – надання громадянам доступу до інформації про діяльність влади;

e-Consultation – можливість громадян висловлювати свою думку через онлайн-інструменти;

e-Decision Making – безпосередня участь громадян у процесі ухвалення рішень через цифрові платформи [3, с. 10].

Ще одним важливим підходом є концепція цифрової інклюзивності, яка досліджує, як рівень цифрової грамотності, доступ до інтернету та соціальні фактори впливають на можливість громадян брати участь у політичних процесах. Наприклад, у країнах із високим рівнем цифрової освіти, таких як Естонія та Фінляндія, цифрова демократія є більш розвиненою, тоді як у країнах, де існує значний цифровий розрив, рівень громадської участі є нижчим.

Останні десятиліття дослідники активно вивчають вплив цифрових технологій на процеси демократичного управління. Одним із провідних науковців у цій сфері є Джеймс Фішкін, який розробив концепцію деліберативної демократії. Він вважає, що цифрові технології можуть сприяти залученню громадян до обговорення важливих політичних питань, що підвищує якість ухвалення рішень.

Наукові дослідження підтверджують, що цифрові платформи можуть підвищити рівень довіри

громадян до влади, якщо вони забезпечують:

- прозорість процесів, коли громадяни мають доступ до всієї інформації про ухвалення рішень;
- зворотний зв'язок, коли влада відповідає на запити громадян та пояснює, як враховуються їхні пропозиції;

- безпеку даних, коли цифрові механізми участі гарантують захист персональної інформації [7, с. 172].

У звітах Організації Об'єднаних Націй та Світового банку наголошується, що однією з найуспішніших моделей цифрової демократії є е-врядування в Естонії. Використання блокчейн-голосування, цифрової ідентифікації та автоматизованих державних послуг зробило державне управління більш ефективним і доступним для громадян.

Дослідження OECD також підкреслюють, що найуспішнішими моделями цифрової громадської участі є ті, які мають законодавче закріплення та є частиною національної політики цифрової трансформації. Наприклад, у Фінляндії платформа Open Ministry дозволяє громадянам подавати законодавчі ініціативи на розгляд парламенту, а у Великій Британії платформа Have Your Say сприяє відкритому обговоренню законопроектів.

На основі аналізу літератури можна зробити кілька ключових висновків:

1) Цифрова демократія підвищує прозорість державного управління. Дослідження показують, що відкриті цифрові платформи зменшують рівень корупції та посилюють контроль громадян за владою.

2) Цифрові механізми участі збільшують рівень довіри громадян до влади. Використання цифрових інструментів сприяє більшій взаємодії між громадянами та державними органами, що робить процеси управління більш інклюзивними.

3) Успішність цифрових механізмів залежить від рівня цифрової грамотності населення. Країни, де громадяни добре обізнані з електронними технологіями, демонструють вищий рівень участі у процесах ухвалення рішень.

4) Використання блокчейн-технологій та штучного інтелекту може покращити ефективність громадської участі. Блокчейн забезпечує прозорість голосувань, а штучний інтелект допомагає аналізувати громадську думку та формувати рекомендації для політиків.

5) Ефективна цифрова участь потребує нормативно-правового регулювання. Якщо цифрові механізми не закріплені законодавчо, їх використання може бути обмеженим і неефективним.

Цифрові механізми громадської участі є важливими інструментами демократичного врядування. Вони сприяють прозорості, відкритості та підзвітності влади, а також дають змогу громадянам безпосередньо впливати на процеси ухвалення рішень. Значна частина успішних практик цифрової демократії спирається на поєднання законодавчої бази, технологічних інновацій та активної громадської участі. В Україні існує великий потенціал для впровадження таких механізмів, проте необхідно подолати низку викликів, зокрема цифровий розрив, низьку довіру громадян до влади та недостатню правову базу.

Досвід країн, де існує законодавче регулювання цифрової участі, рівень довіри громадян є вищим (табл. 1). Найбільш ефективними механізмами виявилися e-Voting (Естонія), Open Consultation (Фінляндія) та Smart City-платформи (Південна Корея).

Таблиця 1

Країна	Цифрові механізми участі	Довіра громадян до цифрової демократії (%)
Естонія	e-Residency, i-Voting, електронні петиції	88%
Фінляндія	Open Ministry, електронні консультації	83%
Канада	Digital Citizen Engagement, електронний парламент	79%
Велика Британія	Have Your Say, електронні петиції	75%
Південна Корея	Smart City Seoul, цифрове голосування	80%

Незважаючи на те, що в Україні відсутній єдиний цифровий портал участі, більшість громадян все ж готові використовувати цифрові платформи для участі. За результатами соціологічного опитування громадян різних регіонів країни у 2024 р. громадяни підтримують ідею громадського бюджету та цифрових консультацій, їх рівень готовності до цифрової участі високий. Однак, все ж значна частина опитаних виявляють недовіру до влади та того, що вони можуть вплинути на прийняття рішень [8].

Сучасні технологічні рішення сприяють активізації громадянської участі через цифрові платформи, краудсорсингові інструменти, електронні консультації, блокчейн-голосування, штучний інтелект та елементи гейміфікації.

Краудсорсинг – це механізм збору ідей, пропозицій та рішень від великої кількості громадян через онлайн-платформи. Він дозволяє владі вра-

ховувати громадську думку, спрощує розробку політик та сприяє більш інклюзивному прийняттю рішень. Основними форматами краудсорсингу є:

- відкриті платформи для збору ідей (громадяни можуть подавати пропозиції щодо покращення міста чи державної політики);
- громадські голосування (вибір найкращих ініціатив для реалізації);
- спільна розробка політик (влада спільно з громадянами формує стратегічні рішення) [1, с. 121–122].

Однак, викликами застосування краудсорсингових інструментів стає те, що не всі громадяни мають доступ до інтернету та цифрових платформ, їх низька обізнаність населення щодо можливостей краудсорсингу, а також відсутність правових зобов'язань влади щодо реалізації громадських пропозицій.

Механізм електронних консультацій дозволяє громадянам брати участь в обговоренні законопроектів, політичних ініціатив та інших державних рішень у режимі онлайн. Електронних консультацій можуть працювати в декількох форматах:

- громадяни можуть вносити свої пропозиції до нових законів – обговорення законопроектів;
- через опитування громадян щодо політик або реформ;
- через вітування влади [4, с. 12–13; 5, с. 15].

Ризиками в цьому випадку стають низький рівень участі громадян; відсутність гарантій, що подані пропозиції будуть враховані; недостатній рівень зворотного зв'язку від влади.

Прозорі системи голосування, унеможлижуючи маніпуляції та підробку результатів, дозволяє створювати блокчейн. Він має цілий ряд переваг, найважливіші з яких захист від фальсифікацій, повна прозорість результатів, можливість перевірити власний голос. Проте він потребує високого рівня цифрової грамотності, незалежного аудиту системи та законодавчої бази для цифрового голосування.

Цифрові технології для ефективного управління міськими процесами надає Smart City – концепція розумного міста. Інструментами Smart City для громадянської участі є:

- геоінформаційні системи (GIS): інтерактивні карти міських проблем;
- мобільні додатки для збору скарг громадян;
- аналіз великих даних (Big Data) для оцінки потреб мешканців.

Впровадження концепції розумного міста потребує комплексного планування та захист

даних громадян, до того ж технології Smart City дороговартісні.

Розвиток цифрових механізмів громадської участі відкриває нові можливості для взаємодії громадян із владою, і Україна має окремі успішні ініціативи, але потребує масштабної інтеграції цифрових сервісів. Ефективне використання таких інструментів стикається з низкою структурних, технічних та соціальних бар'єрів. Ці бар'єри необхідно глибоко аналізувати, щоб знайти оптимальні рішення для їх подолання.

Одним із головних бар'єрів цифрової участі є цифровий розрив – нерівний доступ до інтернету та цифрових технологій у різних соціальних групах та регіонах. Виділяють декілька видів розриву:

- географічний розрив – низьке покриття інтернетом у сільській місцевості, віддалених регіонах, що ускладнює доступ до онлайн-платформ участі;
- економічний розрив – відсутність фінансових можливостей для купівлі цифрових пристроїв (комп'ютерів, смартфонів) у малозабезпечених громадян;
- освітній розрив – недостатня цифрова грамотність, яка заважає ефективному використанню електронних інструментів участі.

За даними Держстату:

- 13% населення України не має доступу до швидкісного інтернету;
- 35% людей у селах користуються лише мобільним інтернетом, що ускладнює використання державних цифрових сервісів;
- 27% українців віком 55+ не вміють користуватися електронними платформами для подання петицій або голосування [2].

Для подолання цифрового розриву необхідний розвиток відповідної інфраструктури – державні програми розширення інтернет-покриття у сільських регіонах, запровадження субсидії на цифрові пристрої – фінансова підтримка для вразливих груп населення (наприклад, у США діє програма Affordable Connectivity Program, що надає субсидії малозабезпеченим сім'ям для підключення до інтернету); створення освітніх програм – навчальних курсів з цифрової грамотності (аналог "Elements of AI" у Фінляндії).

Однак, навіть за наявності технологій значна частина громадян не бере участь у цифрових ініціативах через низький рівень довіри до влади та онлайн-голосувань. Серед причин цього – переконання, що "голос народу нічого не змінює" – лише 20% українців вірять, що їхня участь у петиціях чи громадських обговореннях реально впливає на

ухвалення рішень; побоювання фальсифікацій, накрутки голосів, непрозорості виборчих процесів з електронними голосуваннями; нестача інформації – багато громадян просто не знають, що вони можуть впливати на державні рішення через цифрові платформи [2; 8].

Зростання цифрової демократії супроводжується також і ризиками кібератак, витоків персональних даних та маніпуляцій. Реальними загрозами виступають фейкові голосування через боти та маніпуляції результатами електронних опитувань, втручання в електронні голосування, несанкціонований доступ до особистої інформації громадян.

Загальний низький рівень громадянської активності зумовлюється відчуттям недовіри громадянської участі, недостатньою кількістю простих і зрозумілих платформ. Більшість цифрових платформ громадської участі не враховують індивідуальні інтереси користувачів, а онлайн-голосування не забезпечені юридичною силою.

Враховуючи міжнародний досвід та наявні виклики, можна виділити кілька ключових напрямів, які сприятимуть ефективному впровадженню цифрової демократії в Україні.

1) Запровадження єдиної державної платформи громадської участі – такої уніфікованої цифрової платформи, яка б об'єднала всі механізми громадської участі, такі як електронні консультації, онлайн-петиції, громадський бюджет, голосування за ініціативи, моніторинг виконання рішень. Основними функціями платформи стали: розміщення законопроектів, програм розвитку, стратегій з можливістю громадського обговорення; інтерактивні електронні консультації з представниками влади; відстеження виконання ініціатив у реальному часі; доступ до відкритих даних щодо ухвалених рішень. Україна вже має кілька успішних проєктів у сфері Civic Tech, зокрема платформи «Дія», «Електронні петиції», проте вони існують окремо та потребують інтеграції в єдину екосистему.

2) Впровадження блокчейн-голосування, що забезпечить повну прозорість голосувань, оскільки всі дані зберігатимуться у розподіленій мережі; гарантуватиме неможливість підробки результатів, адже інформацію в блокчейні не можна змінити; дозволить громадянам анонімно перевіряти, що їхній голос враховано правильно. Блокчейн також можна застосувати для контролю державних витрат, моніторингу виконання обіцянок посадовців та боротьби з корупцією.

3) Законодавче закріплення цифрових меха-

нізмів громадської участі. Попри наявність окремих цифрових ініціатив, в Україні відсутня цілісна правова база щодо електронної демократії. Необхідне оновлення Закону «Про звернення громадян» з включенням механізмів Civic Tech; прийняття Закону про цифрове голосування та публічні консультації; регулювання використання штучного інтелекту та блокчейн у державному управлінні; забезпечення обов'язкового зворотного зв'язку влади на електронні звернення (в Україні лише 4% поданих електронних петицій отримують реальне продовження, тому потрібен механізм законодавчого зобов'язання влади реагувати на ініціативи громадян).

4) Розширення цифрової освіти серед громадян: впровадити обов'язкові освітні курси з цифрових навичок у школах та університетах; запустити державну програму підвищення цифрової грамотності для всіх вікових груп; забезпечити безкоштовний доступ до навчальних ресурсів (наприклад, на платформі «Дія.Цифрова освіта»).

5) Використання штучного інтелекту в громадській участі. Штучний інтелект (ШІ) може значно покращити аналіз суспільної думки та моделювання державних рішень: аналіз громадських пропозицій – автоматичне структурування коментарів

громадян на платформах; прогнозування впливу законодавчих ініціатив – ШІ аналізує історичні дані та моделює можливі наслідки; персоналізація державних послуг – автоматичні рекомендації на основі запитів громадян.

6) Інклюзивність у цифровій демократії – цифрова участь має бути доступною для всіх соціальних груп, включаючи людей з інвалідністю та громадян з низьким рівнем доходу: забезпечити адаптивність платформ (озвучування тексту, підтримка мов жестів); надати пільговий доступ до інтернету малозабезпеченим громадянам; створити фізичні центри доступу до цифрових послуг у регіонах

Висновки. Україна має величезний потенціал для впровадження Smart Participation, розвитку цифрової демократії, але необхідні комплексні зміни:

інтеграція цифрових сервісів у єдину платформу, використання блокчейн-голосувань, закріплення правових норм для цифрової участі, розширення цифрової грамотності, інклюзивність та доступність цифрових послуг.

Ефективна реалізація цих ініціатив дозволить громадянам активно впливати на державні процеси, сприяючи розвитку сучасної цифрової демократії в Україні.

Список літератури:

1. Динник І. П. Технології краудсорсингу в громадянському суспільстві: сучасні механізми партисипативної демократії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 119–123. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.21-22.119
2. Доступ домогосподарств України до інтернету у 2021 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України) (according to the sample survey data living conditions of Ukrainian households). Статистичний збірник. Київ, 2022. 117 с.
3. Конашевська К.В., Кисельова О.Лі Механізми державного управління. "Імплементация досвіду розвитку електронної демократії японії та Нової Зеландії", Електронний ресурс. Режим доступу: URL: <https://surl.li/ukblbo>
4. Консультації з громадськістю і стейкхолдерами. Унормовуємо і впроваджуємо. Методично-практичні рекомендації з проведення органами місцевого самоврядування консультацій з громадськістю та заінтересованими сторонами (стейкхолдерами). Київ, 2020, 71 с.
5. Публічні консультації: можливості для громадян та влади. Київ, 2021. 44 с.
6. Рахманов О. А. Демократія в системі політичних відносин суспільства : навч.-метод. комплекс / О.А. Рахманов. К. : КНЕУ, 2017. 25 с.
7. Редзюк, В., Дармостук, Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід країн та світу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (9), 168–175. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175>
8. Результати дослідження цифрової грамотності українців. URL: <https://surl.cc/zkyqir>

Troitskiy A.M., Ivaniy O.M. INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC ENGAGEMENT IN DECISION-MAKING PROCESSES: EFFECTIVE MECHANISMS

The article explores innovative approaches to engaging the public in decision-making processes in public administration, which is a crucial component of democratic society development. In particular, it examines modern digital mechanisms of democracy that contribute to expanding citizens' opportunities to influence government decisions and enhancing the transparency of governance processes. The study analyzes the key tools of electronic democracy, including crowdsourcing platforms that allow citizens to participate in policy

formation through discussions and idea generation; participatory budgeting, which serves as a mechanism for allocating financial resources according to the needs and priorities of local communities; and electronic consultations, which facilitate dialogue between the government and the public regarding the development of regulatory and legal acts and development programs. Special attention is given to the impact of emerging technologies on public participation. The study examines the role of blockchain tools in ensuring transparency and trust in electronic voting processes and collective decision-making. It also explores the potential of artificial intelligence technologies in analyzing public opinion, automating communication between authorities and the population, and improving the efficiency of data collection and processing. The research identifies key factors influencing the success of public participation, including the level of digital literacy among the population, which determines citizens' ability to effectively use modern technologies for communication and participation in public administration. Regulatory and legal frameworks play a vital role in ensuring the legitimacy of digital participation mechanisms, their integration into administrative processes, and the protection of citizens' personal data. Additionally, the study highlights the importance of trust in the government as a crucial factor determining the level of citizen engagement in decision-making processes. Strategic directions for the development of public participation in Ukraine are proposed, including expanding access to digital platforms for decision-making participation, improving regulatory mechanisms for electronic democracy, increasing the level of digital literacy among the population, and advancing cybersecurity and personal data protection tools. The study's findings indicate that implementing innovative approaches to public engagement in decision-making processes can significantly enhance the efficiency of public administration, promote greater government accountability, and foster the development of an active civil society in Ukraine.

Key words: *public participation, digital democracy, crowdsourcing, participatory budgeting, electronic consultations, blockchain, Civic Tech, public administration, Smart City.*

Харченко О.А.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ЕВОЛЮЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: ВІД ІСТОРИЧНОГО ДОСВІДУ ДО СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Стаття аналізує еволюцію регіональної політики України від історичних передумов до сучасних механізмів реалізації в умовах європейської інтеграції. Досліджено вплив централізованого управління на формування структурних диспропорцій між регіонами. Визначено основні виклики регіонального розвитку України, зокрема нерівномірний економічний розвиток, міграційні процеси, децентралізацію, а також необхідність адаптації до стандартів Європейського Союзу. У статті розглянуто ключові механізми реалізації регіональної політики, включаючи розробку стратегій розвитку, залучення міжнародної фінансової підтримки через програми ЄС, впровадження інноваційних кластерів і активізацію місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено досвіду країн ЄС, таких як Польща, Чехія та Литва, які успішно використали європейські інструменти для подолання регіональних дисбалансів. У статті підкреслено тезу щодо важливості залучення міжнародної підтримки, зокрема через програми та фонди Європейського Союзу, що дозволить отримати не лише фінансову та експертну підтримку для реалізації ключових проектів у сферах інфраструктури, екології, освіти та інновацій, а й буде сприяти розвитку регіонів, забезпечувати їхню інтеграцію до європейського простору. Крім того, міжнародна підтримка допомагає впроваджувати найкращі європейські практики, що є важливим елементом адаптації до стандартів ЄС. У статті також робиться наголос на необхідності впровадження інноваційних підходів, таких як створення регіональних кластерів, що є ще одним ефективним механізмом реалізації регіональної політики. Висновки статті підкреслюють необхідність комплексного підходу до регіонального розвитку України, що поєднує історичний досвід, європейські практики та інноваційні рішення, сприяючи сталому розвитку регіонів та їхній інтеграції до європейського простору.

Ключові слова: регіональна політика, європейська інтеграція, децентралізація, сталий розвиток, місцеве самоврядування.

Постановка проблеми. Регіональна політика України формувалася під впливом складних історичних процесів, зумовлених геополітичними, економічними та соціокультурними чинниками. Централізоване управління дореволюційних часів та Радянського Союзу призвело до значних диспропорцій між регіонами, які залишаються актуальними і сьогодні. Після здобуття незалежності Україна успадкувала структурні дисбаланси, які загострилися через економічну кризу та відсутність чіткої стратегії розвитку. Сучасні виклики, такі як нерівномірний економічний розвиток, міграційні процеси, децентралізація влади та адаптація до стандартів ЄС, вимагають комплексного підходу до вирішення проблем регіональної політики. Успішна реалізація таких змін можлива лише за умови врахування історичного досвіду, залучення міжнародної підтримки та розробки інноваційних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика регіонального розвитку в умовах євроінтеграції досліджувалася багатьма науковцями. Окремі аспекти використання європейського досвіду в регіональній політиці України висвітлювали такі науковці, як І. Колесник [1], О. Шнирков [2], Т. Степаненко [3], В. Гейць [4], М. Хміль [5], Ю. Макогон [6], О. Лісогор [7], П. Шестопалов [8], А. Кузьмук [9] та І. Бережна [10]. Їхні роботи присвячені аналізу механізмів децентралізації, стратегій регіонального розвитку та адаптації українського законодавства до стандартів ЄС [11]. Однак залишаються недостатньо дослідженими питання інтеграції історичного досвіду та сучасних підходів до реалізації регіональної політики в умовах євроінтеграції.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз еволюції регіональної політики України, виявлення сучасних викликів та розробка рекомендацій.

цій щодо її вдосконалення в умовах європейської інтеграції. Для досягнення цієї мети необхідно дослідити історичний контекст формування регіональної політики, проаналізувати сучасні проблеми, зокрема нерівномірний розвиток регіонів, міграційні процеси та необхідність децентралізації. Також важливо розглянути механізми реалізації регіональної політики в умовах євроінтеграції, зокрема залучення міжнародної підтримки та впровадження інноваційних підходів. Результати дослідження мають стати основою для розробки стратегій сталого розвитку регіонів України.

Виклад основного матеріалу. Регіональна політика України формувалася під впливом складних історичних процесів, які визначалися геополітичними, економічними та соціокультурними чинниками. Протягом століть територія сучасної України перебувала під впливом різних державних утворень, що значною мірою вплинуло на розвиток її регіонів. У дореволюційний період регіональний розвиток був підпорядкований інтересам центральної влади, яка використовувала ресурси українських земель для зміцнення економічної та військової могутності імперії. Це призвело до формування асиметричної структури економіки, де окремі регіони, такі як Донбас і Придніпров'я, стали центрами промисловості, тоді як західні та південні області залишалися аграрними [12].

Радянський період характеризувався ще більшою централізацією управління ресурсами та плановою економікою, що сприяло подальшому поглибленню диспропорцій між регіонами. Промислові центри отримували пріоритетне фінансування, тоді як сільські регіони залишалися на периферії економічного розвитку. Така політика призвела до формування структурних дисбалансів, які значною мірою вплинули на соціально-економічну ситуацію в регіонах після здобуття Україною незалежності у 1991 році.

Після розпаду Радянського Союзу Україна успадкувала складну систему регіональних диспропорцій, яка потребувала термінового вирішення. Однак у перші роки незалежності відсутність чіткої стратегії регіонального розвитку та економічна криза загострили існуючі проблеми. Регіони з промисловою спеціалізацією, такі як Донбас, зазнали значних труднощів через закриття підприємств та втрату ринків збуту, тоді як аграрні регіони стикалися з відсутністю інфраструктури та інвестицій.

На початку 2000-х років почали формуватися перші підходи до регіональної політики, спрямовані на зменшення диспропорцій та стимулю-

вання економічного зростання. Проте відсутність системного підходу та недостатнє фінансування обмежували ефективність цих зусиль. Лише після початку процесу децентралізації в 2014 році Україна змогла розпочати реалізацію більш збалансованої регіональної політики, яка враховувала специфіку кожного регіону та сприяла розвитку місцевого самоврядування [13].

Таким чином, історичний контекст формування регіональної політики в Україні свідчить про те, що вона розвивалася під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначали її напрями та пріоритети. Сучасний етап розвитку регіональної політики пов'язаний із завданням подолання історичних диспропорцій та інтеграції до європейського простору, що вимагає глибокого аналізу минулого досвіду та розробки нових підходів до управління регіональним розвитком [14].

Сучасна регіональна політика України формується в умовах складних внутрішніх та зовнішніх викликів, які вимагають комплексного підходу до управління територіальним розвитком. Однією з найбільш гострих проблем залишається нерівномірний економічний розвиток регіонів, що є наслідком як історичних диспропорцій, так і сучасних економічних процесів. Промислово розвинені регіони, такі як Дніпропетровська чи Запорізька області, контрастують із депресивними територіями, де відсутні інвестиції та сучасна інфраструктура. Це створює умови для соціальної напруженості та обмежує можливості для сталого розвитку країни в цілому [15].

Важливим викликом є міграційні процеси, які значною мірою загострилися через війну на сході України. Масове переселення людей із зон бойових дій створило додаткове навантаження на соціальну та економічну інфраструктуру інших регіонів, зокрема центральних та західних областей. Це потребує розробки спеціальних програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, а також інтеграції їх у нові громади, що є складною задачею для місцевих органів влади.

Децентралізація влади, яка розпочалася в 2014 році, стала одним із ключових елементів реформи регіонального розвитку. Однак її реалізація стикається з низкою труднощів, зокрема недостатньою підготовленістю місцевих органів самоврядування до самостійного управління ресурсами, а також відсутністю чітких механізмів координації між центральною та регіональною владою. Підвищення ефективності місцевого самоврядування є важливим кроком для забезпечення стабільного розвитку регіонів, але цей про-

цес потребує часу, ресурсів та підтримки з боку держави.

Іншим значним викликом є адаптація регіональної політики до стандартів Європейського Союзу, що є невід'ємною частиною процесу євроінтеграції. Це передбачає впровадження нових підходів у сферах екології, енергетики, транспорту та соціальної політики, що може бути складним для регіонів із обмеженими ресурсами. Наприклад, перехід до енергоефективних технологій та зменшення впливу на навколишнє середовище вимагають значних інвестицій, які не завжди є доступними для місцевих громад.

Крім того, сучасна регіональна політика повинна враховувати глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, цифрова трансформація та зміни на ринку праці. Це вимагає розробки інноваційних стратегій, які б дозволили регіонам адаптуватися до нових умов та використовувати свої конкурентні переваги. Наприклад, розвиток цифрової інфраструктури та підтримка малого та середнього бізнесу можуть стати ключовими факторами економічного зростання в регіонах із обмеженими промисловими можливостями.

Таким чином, сучасні виклики регіонального розвитку в Україні вимагають комплексного підходу, який би враховував як історичні диспропорції, так і нові умови, пов'язані з євроінтеграцією та глобальними трендами. На наш погляд, успішна реалізація регіональної політики можлива лише за умови активного залучення місцевих громад, підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, а також розробки інноваційних стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку всіх регіонів країни.

Реалізація регіональної політики в умовах європейської інтеграції вимагає розробки та впровадження комплексних механізмів, які б враховували специфіку кожного регіону та відповідали вимогам Європейського Союзу. Одним із ключових елементів є розробка стратегій розвитку регіонів, які б ґрунтувалися на аналізі їхнього економічного, соціального та екологічного потенціалу. Такі стратегії повинні включати чітко визначені цілі, пріоритетні напрями розвитку та механізми їх досягнення, що дозволить забезпечити збалансований розвиток територій. Наприклад, для промислових регіонів акцент може бути зроблений на модернізації інфраструктури та підтримці інноваційних проектів, тоді як аграрні регіони можуть розвиватися через підтримку фермерських господарств та експортно-орієнтованого виробництва [16].

Важливим механізмом реалізації регіональної політики є залучення міжнародної підтримки, зокрема через програми та фонди Європейського Союзу. Участь у таких ініціативах, як INTERREG [17], Cohesion Fund [18] або Horizon Europe [19], дозволяє отримати фінансову та експертну підтримку для реалізації ключових проектів у сферах інфраструктури, екології, освіти та інновацій. Це не лише сприяє розвитку регіонів, але й забезпечує їхню інтеграцію до європейського простору. Крім того, міжнародна підтримка допомагає впроваджувати найкращі європейські практики, що є важливим елементом адаптації до стандартів ЄС.

Інноваційні підходи, такі як створення регіональних кластерів, є ще одним ефективним механізмом реалізації регіональної політики. Кластери дозволяють об'єднати зусилля бізнесу, науки та держави для розвитку конкретних галузей економіки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Наприклад, створення аграрних, інноваційних чи туристичних кластерів може стати потужним інструментом для залучення інвестицій, створення нових робочих місць та розвитку інфраструктури. Такі підходи особливо актуальні для регіонів із обмеженими ресурсами, оскільки дозволяють максимально ефективно використовувати наявний потенціал.

Децентралізація влади та залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень є ще одним важливим механізмом реалізації регіональної політики. Передача повноважень на місцевий рівень дозволяє більш ефективно враховувати потреби та інтереси громад, що сприяє підвищенню якості управління ресурсами. Крім того, активна участь місцевих жителів у розробці та реалізації регіональних програм забезпечує підвищення прозорості та довіри до влади, що є важливим елементом сталого розвитку.

Таким чином, механізми реалізації регіональної політики в умовах євроінтеграції повинні ґрунтуватися на комплексному підході, який би враховував специфіку регіонів, залучав міжнародну підтримку, впроваджував інноваційні підходи та забезпечував активну участь місцевих громад. Це дозволить не лише подолати історичні диспропорції, але й забезпечити сталий розвиток регіонів у контексті європейської інтеграції [20].

Досвід країн Європейського Союзу у реалізації регіональної політики є важливим орієнтиром для України, яка прагне інтегруватися до європейського простору. Країни, такі як Польща, Чехія та Литва, пройшли схожий шлях трансформації, пов'язаний із подоланням регіональних диспро-

порцій та адаптацією до стандартів ЄС. Їхній успіх базується на ефективному використанні структурних фондів ЄС, розробці цілеспрямованих стратегій розвитку та активному залученні місцевих громад до процесу прийняття рішень [21].

Польща є одним із найяскравіших прикладів успішної реалізації регіональної політики в умовах євроінтеграції. Завдяки використанню коштів Європейського фонду регіонального розвитку та Фонду згуртованості, Польща змогла значно модернізувати свою інфраструктуру, зокрема транспортну мережу, енергетичні системи та соціальну інфраструктуру. Крім того, польський досвід демонструє важливість створення регіональних стратегій, які враховують специфіку кожного регіону. Наприклад, у східних регіонах Польщі, які традиційно відставали у розвитку, були реалізовані програми підтримки малого та середнього бізнесу, що сприяло створенню нових робочих місць та економічному зростанню [22].

Чехія також має цікавий досвід у сфері регіонального розвитку, зокрема щодо інтеграції інноваційних підходів до управління регіонами. Чеська республіка активно використовує механізми кластеризації, що дозволяє об'єднувати зусилля бізнесу, науки та держави для розвитку ключових галузей економіки. Наприклад, створення інноваційних кластерів у сфері автомобілебудування та високих технологій стало важливим фактором підвищення конкурентоспроможності чеських регіонів [23]. Цей досвід може бути корисним для України, особливо для промислових регіонів, які потребують модернізації та диверсифікації економіки [24].

Литва, як одна з країн Балтії, демонструє успіхи у розвитку регіональної інфраструктури та підтримки малих міст і сільських територій. Литовський досвід включає активне використання програм ЄС для розвитку туризму, екологічно чистої енергетики та цифрової інфраструктури. Це дозволило Литві не лише підвищити якість життя в регіонах, але й залучити іноземні інвестиції. Для України цей досвід є важливим з точки зору розвитку аграрних та туристичних регіонів, які мають значний потенціал, але потребують інвестицій та інноваційних підходів [25].

Застосування європейського досвіду в Україні потребує адаптації до місцевих умов та специфіки регіонів. Наприклад, розробка регіональних стратегій повинна враховувати історичні, економічні та соціальні особливості кожного регіону, а також його потенціал для інтеграції до європейських програм. Важливим кроком є створення механізмів

координації між центральною та місцевою владою, що дозволить ефективно використовувати ресурси та забезпечити узгодженість дій [26].

Таким чином, досвід країн ЄС у реалізації регіональної політики пропонує цінні уроки для України, яка стоїть на шляху євроінтеграції. Використання європейських практик, таких як залучення структурних фондів, створення інноваційних кластерів та розвиток регіональної інфраструктури, може стати важливим інструментом для подолання історичних диспропорцій та забезпечення сталого розвитку регіонів. Це дозволить Україні не лише інтегруватися до європейського простору, але й підвищити конкурентоспроможність своїх регіонів на міжнародній арені [27].

Висновки. Аналіз основної частини статті дозволяє зробити низку важливих висновків щодо еволюції регіональної політики України, сучасних викликів та механізмів її реалізації в умовах європейської інтеграції.

По-перше, історичний контекст формування регіональної політики в Україні свідчить про те, що вона розвивалася під впливом складних геополітичних, економічних та соціокультурних чинників. Централізоване управління ресурсами дореволюційних часів та Радянського Союзу призвело до значних диспропорцій між регіонами, які залишаються актуальними і сьогодні. Після здобуття незалежності Україна успадкувала ці нерівності, але лише з початком децентралізації в 2014 році вдалося розпочати реалізацію більш збалансованої регіональної політики.

По-друге, сучасні виклики регіонального розвитку в Україні, такі як нерівномірний економічний розвиток, міграційні процеси, необхідність децентралізації та адаптація до стандартів ЄС, вимагають комплексного підходу. Ці виклики підкреслюють важливість розробки інноваційних стратегій, які враховують специфіку кожного регіону та сприяють сталому розвитку.

По-третє, механізми реалізації регіональної політики в умовах євроінтеграції повинні ґрунтуватися на залученні міжнародної підтримки, впровадженні інноваційних підходів (наприклад, створення регіональних кластерів) та активній участі місцевих громад. Це дозволить не лише подолати історичні диспропорції, але й забезпечити інтеграцію регіонів до європейського простору.

По-четверте, досвід країн ЄС, таких як Польща, Чехія та Литва, демонструє, що ефективна регіональна політика може стати потужним інструментом для подолання диспропорцій та забезпечення сталого розвитку. Використання структурних фондів ЄС, роз-

робка регіональних стратегій та активне залучення місцевих громад є ключовими елементами успіху.

Таким чином, для успішної реалізації регіональної політики в Україні необхідно враховувати історичний досвід, сучасні виклики та європей-

ські практики. Це дозволить не лише подолати внутрішні диспропорції, але й забезпечити сталий розвиток регіонів у контексті європейської інтеграції, що є важливим кроком на шляху до повноцінного членства в Європейському Союзі.

Список літератури:

1. Колесник І. Регіональна політика України в контексті європейської інтеграції. Київ: Наукова думка, 2018. 320 с.
2. Шнирков О. Європейський досвід децентралізації та його впровадження в Україні. Журнал європейської економіки. 2019. Т. 18, № 2. С. 150–165.
3. Степаненко Т. Стратегії регіонального розвитку в умовах євроінтеграції: теорія та практика. Регіональна економіка. 2020. № 3. С. 45–58.
4. Гейць В. Адаптація українського законодавства до стандартів ЄС у сфері регіональної політики. Економіка України. 2017. № 7. С. 12–25.
5. Хміль М. Механізми децентралізації в Україні: європейський контекст. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2019. № 4. С. 33–47.
6. Макогон Ю. Європейська інтеграція та регіональний розвиток України: виклики та перспективи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 5. С. 89–102.
7. Лісогор О. Роль місцевого самоврядування у впровадженні європейських стандартів регіонального розвитку. Вісник державної служби України. 2020. № 2. С. 58–72.
8. Шестопапов П. Інтеграція історичного досвіду в сучасну регіональну політику України. Український географічний журнал. 2019. № 1. С. 23–37.
9. Кузьмук А. Сучасні підходи до реалізації регіональної політики в умовах євроінтеграції. Стратегічні пріоритети. 2021. № 3. С. 99–112.
10. Бережна І. Адаптація регіональної політики України до стандартів ЄС: проблеми та перспективи. Європейські перспективи. 2018. № 10. С. 74–88.
11. Європейська комісія. Стратегія ЄС для Дунайського регіону / Офіційний вебсайт. 2023. URL: <https://danube-region.eu/>
12. Полянський С. Дунайська стратегія і євроінтеграція України / Європейська правда. 2012. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2012/03/14/7023456/>
13. Маслов Ю. Чи потрібна Україні Стратегія ЄС для Дунайського регіону / Дзеркало тижня. 2020. URL: <https://surl.li/sbmhgh>
14. Топчієв О. Г. Регіональна політика України: історичні аспекти та сучасні виклики / Географічний вісник. 2022. № 1. С. 15–28.
15. Міністерство розвитку громад та територій України. Децентралізація в Україні: досягнення та перспективи / Офіційний вебсайт. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/about>
16. Міністерство розвитку громад та територій України. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Київ, 2020. URL: <https://surl.li/gxjomt>
17. Європейська Комісія. Програма INTERREG Європа. URL: <https://interreg.eu/>
18. Європейська Комісія. Кошти згуртованості (Cohesion Fund). URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/cohesion-fund/
19. Європейська Комісія. Програма Horizon Europe. URL: https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en
20. Європейська Комісія. Європейська регіональна політика: натхнення для країн за межами ЄС. URL: <https://surl.li/bxiblk>
21. В. В. Токар, Ю. М. Phttps://surl.li/txjnmруденко. Фінансові системи зарубіжних країн. Київ: КНЕУ, 2009. URL:
22. І. З. Сторонянська, Л. я. Бенюкська. Регіональна політика та євро регіони. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2023. URL: <https://surl.li/zqmyev>
23. В. В. Герасименко. Практика Чехії щодо впровадження структурної політики ЄС. Причорноморські економічні студії, 2019. URL: https://bses.in.ua/journals/2019/38_2_2019/12.pdf
24. Посольство України в Чеській Республіці. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Чехією. URL: <https://surl.li/dnkphk>
25. Регіональна політика ЄС: можливості використання досвіду для України / Політичне життя. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/3100>
26. Основи регіональної політики ЄС: можливості для України / Публічне управління і адміністрування в Україні. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/30-2022/19.pdf>

27. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/>

**Kharchenko O.A. EVOLUTION OF THE REGIONAL POLICY OF UKRAINE:
FROM HISTORICAL EXPERIENCE TO MODERN IMPLEMENTATION MECHANISMS
UNDER EUROPEAN INTEGRATION**

The article analyses the evolution of Ukraine's regional policy from historical preconditions to modern mechanisms of implementation in the context of European integration. The influence of centralised management on the formation of structural disproportions between regions is studied. The author identifies the main challenges of regional development in Ukraine, in particular, uneven economic development, migration processes, decentralisation, and the need to adapt to the standards of the European Union. The article examines the key mechanisms for implementing regional policy, including the creation of development strategies, attraction of international financial support through EU programmes, introduction of innovation clusters and activation of local self-government. Special attention is paid to the experience of EU countries such as Poland, the Czech Republic and Lithuania, which have successfully used European instruments to overcome regional imbalances. The article emphasises the importance of attracting international support, in particular through EU programmes and funds, which will not only provide financial and expert support for the implementation of key projects in the areas of infrastructure, environment, education and innovation, but will also promote regional development and ensure their integration into the European space. In addition, international support helps to implement the best European practices, which is an important element of adaptation to EU standards. The article also emphasises the need to introduce innovative approaches, such as the creation of regional clusters, which is another effective mechanism for implementing regional policy. The conclusions of the article emphasise the need for a comprehensive approach to regional development in Ukraine, combining historical experience, European practices and innovative solutions, promoting sustainable development of the regions and their integration into the European space.

Key words: regional policy, European integration, decentralisation, sustainable development, local self-government.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/25>**Шерстюк Г.М.**

Одеський державний університет внутрішніх справ

Корнієнко В.О.

кандидат юридичних наук, магістр публічного управління та адміністрування

Вишняк І.О.

кандидат наук з державного управління

Танасогло О.М.

магістр публічного управління та адміністрування

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У статті досліджується процес цифровізації публічного управління, що є важливим напрямом розвитку сучасних державних інституцій. Аналізується вплив цифрових технологій на ефективність управління, їх впровадження в Україні та можливості адаптації передового європейського досвіду. Розглядаються основні виклики, пов'язані з цифровізацією, та перспективи її подальшого розвитку.

Цифровізація державного управління є однією з ключових тенденцій сучасного світу, яка суттєво змінює методи взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Вона сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню прозорості, зниженню бюрократичного навантаження та спрощенню доступу до адміністративних послуг. Однак цей процес супроводжується значними викликами, зокрема питаннями безпеки даних, нормативно-правового забезпечення та технічної підготовленості державних структур. Крім того, важливу роль у процесі цифровізації відіграє модернізація освітніх процесів, особливо в підготовці кадрів у сфері публічного управління.

Отже, метою статті є аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації державного управління, вивчення успішного досвіду європейських країн та визначення можливостей його адаптації в Україні.

Наукові дослідження цифровізації публічного управління активно розвиваються в Україні та світі [1]. Відомі роботи таких авторів, як Я. Жаліло [9; 10], О. Ткаченко та В. Горбулін, присвячені питанням цифрового врядування, кібербезпеки та адаптації європейських стандартів у сфері електронного урядування. Дослідження Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) також висвітлюють ключові аспекти цифровізації публічного управління та надають рекомендації щодо його впровадження [7; 8].

Цифровізація є одним із ключових трендів сучасного розвитку державного управління та бізнесу. Вона сприяє підвищенню ефективності, прозорості та зручності адміністративних процесів. Уряди різних країн активно впроваджують новітні технології для оптимізації роботи державних установ, покращення взаємодії з громадянами та підвищення рівня безпеки даних. Основні напрями цифровізації включають розвиток електронного документообігу, використання штучного інтелекту, запровадження технологій блокчейн та автоматизацію адміністративних процесів.

Ключові слова: державне управління та адміністрування, цифровізація в публічному управлінні.

Постановка проблеми. Світові тенденції та досвід ЄС. У більшості розвинених країн цифровізація стала невід'ємною складовою публічного управління. Зокрема, Європейський Союз активно впроваджує ініціативи з розвитку електронного

урядування (e-Government), електронної ідентифікації (e-ID) та відкритих даних (Open Data).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження цифровізації публічного управління активно розвиваються в Україні та світі [1].

Відомі роботи таких авторів, як Я. Жаліло [9; 10], О.Ткаченко та В.Горбулін, присвячені питанням цифрового врядування, кібербезпеки та адаптації європейських стандартів у сфері електронного урядування. Дослідження Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) також висвітлюють ключові аспекти цифровізації публічного управління та надають рекомендації щодо його впровадження [7; [8].

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації державного управління, вивчення успішного досвіду європейських країн та визначення можливостей його адаптації в Україні.

Виклад основного матеріалу. *Естонія* є одним із лідерів у цій сфері, розробивши ефективну систему електронного врядування, що включає e-Residency, X-Road та цифрові підписи.

Завдяки своїй системі цифрових технологій країна стала моделлю для інших держав у сфері електронного управління та цифрових державних послуг.

Однією з найвідоміших ініціатив є програма **e-Residency**, яка дозволяє іноземцям створювати та керувати компаніями в Естонії без необхідності фізичної присутності в країні. Це надає міжнародним підприємцям доступ до естонської бізнес-інфраструктури та цифрових послуг. e-Residency включає електронні інструменти для підписання контрактів, подачі податкових декларацій, а також доступ до банківських послуг, що забезпечує великий рівень зручності та ефективності для міжнародного бізнесу [3].

Ще одним значним досягненням естонської системи електронного врядування є **X-Road** – платформу, яка забезпечує безпечний обмін даними між різними державними установами та приватними підприємствами. X-Road дозволяє об'єднати різноманітні реєстри та інформаційні системи, створюючи єдину інфраструктуру для обміну даними між організаціями без ризику втручання або помилок. Це допомогло Естонії побудувати одну з найбільш інтегрованих цифрових держав у світі, що дає змогу громадянам та організаціям отримувати послуги швидко та без зайвих бюрократичних перепон.

Іншим важливим елементом естонської системи є *цифрові підписи*, які дозволяють громадянам та організаціям юридично підтверджувати документи через Інтернет. Цифрові підписи мають ту ж юридичну силу, що й традиційні підписи, що значно полегшує процедури підписання угод, подання заявок та виконання інших адміністративних завдань без необхідності фізичної присутності [7].

У *Німеччині* впроваджено програми модернізації державних послуг через ініціативу "Onlinezugangsgesetz", яка передбачає цифровий доступ до адміністративних сервісів [6].

Однією з важливих ініціатив є Onlinezugangsgesetz (OZG), що має на меті спрощення доступу громадян і підприємств до адміністративних послуг через Інтернет. Цей закон, прийнятий у 2017 році, передбачає переведення державних послуг у цифровий формат, щоб кожен громадянин або компанія могли отримувати необхідні сервіси онлайн, без необхідності фізично відвідувати державні установи.

Завдяки ініціативі Onlinezugangsgesetz, Німеччина почала переведення більшості державних послуг, таких як реєстрація бізнесу, податкові послуги, запити на дозволи або зміни в адміністративних реєстрах, у цифрову форму. Зокрема, програма передбачає розробку цифрових інтерфейсів для громадян, що дозволяють подавати заяви, оплачувати штрафи або заявляти права на отримання різноманітних соціальних послуг через електронні платформи.

Завдяки ініціативі OZG, Німеччина активно працює над створенням інтегрованих цифрових платформ для адміністративних послуг, що об'єднують різні державні реєстри і бази даних. Це дозволяє спростити доступ до даних, уникнути дублювання інформації та забезпечити швидкий доступ до необхідних сервісів. Окрім цього, ці цифрові платформи допомагають забезпечити більшу прозорість та зручність для громадян і бізнесу, дозволяючи їм отримувати адміністративні послуги за принципом єдиного вікна [6].

Основні напрями цифровізації у світі.

- Розвиток електронного документообігу;
- Використання технологій штучного інтелекту у державному управлінні;
- Запровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості;
- Автоматизація адміністративних процесів.

Розвиток електронного документообігу

Одним із ключових елементів цифровізації є електронний документообіг (ЕДО). Це дозволяє значно зменшити використання паперових документів, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити зручний доступ до необхідних даних.

Переваги електронного документообігу:

- Економія часу та ресурсів – скорочення витрат на друк, зберігання та транспортування паперових документів.
- Підвищення безпеки – електронні документи можуть бути захищені цифровими підписами та шифруванням.

– Простота доступу та обміну даними – документи можна швидко надсилати між державними установами та бізнесом.

– Зменшення бюрократії – прискорення прийняття рішень за рахунок автоматизації документообігу [3].

Естонія – одна з країн-лідерів у цій сфері. Її система X-Road дозволяє безпечно обмінюватися інформацією між державними установами, банками, лікарнями та приватними компаніями.

Використання технологій штучного інтелекту у державному управлінні.

Штучний інтелект (ШІ) стає важливим інструментом для аналізу великих обсягів даних, прогнозування тенденцій та автоматизації адміністративних процесів.

Як ШІ використовується в державному управлінні?

– *Аналіз великих даних* – уряди можуть аналізувати суспільні тенденції та оцінювати ефективність державних програм.

– *Автоматизація надання державних послуг* – чат-боти та віртуальні асистенти допомагають громадянам отримувати відповіді на запити без участі чиновників.

– *Прогнозування ризиків* – ШІ може виявляти потенційні загрози, такі як корупція або фінансові махінації.

– *Оптимізація транспортних систем* – ШІ використовується для керування транспортними потоками та покращення інфраструктури [7].

У *Сінгапурі* використовується система AI-powered Chatbot «Ask Jamie», яка відповідає на запитання громадян щодо державних послуг, що значно скорочує навантаження на держслужбовців.

Запровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості забезпечує децентралізоване зберігання інформації, що робить дані захищеними від підробки та несанкціонованого доступу.

Основні переваги блокчейну у державному управлінні:

– *Прозорість* – дані не можуть бути змінені або видалені без відома учасників системи.

– *Безпека* – завдяки криптографічному захисту інформація стає недоступною для хакерських атак.

– *Зниження корупційних ризиків* – блокчейн унеможливує фальсифікацію даних та маніпуляції у виборчих процесах, земельних реєстрах, податковій системі тощо [8].

Грузія однією з перших країн світу впровадила блокчейн у систему реєстрації нерухомості. Це

дозволило зробити операції з нерухомістю швидшими, безпечнішими та захищеними від корупції.

Автоматизація адміністративних процесів дозволяє державним органам працювати ефективніше, скорочуючи час на виконання рутинних завдань та підвищуючи продуктивність праці:

– *Електронні черги та онлайн-записи* – громадяни можуть записуватися на прийом до держустанов через інтернет.

– *Автоматичне опрацювання запитів* – системи самостійно обробляють заявки на отримання довідок, сертифікатів, ліцензій тощо.

– *Інтелектуальні системи управління даними* – бази даних автоматично перевіряють інформацію про громадян, підприємства та організації.

– *Роботизовані процеси* – у деяких країнах впроваджуються програмні роботи (RPA), які виконують рутинні завдання без втручання людини [9].

Данія запровадила автоматизовану систему підрахунку податків, яка самостійно збирає дані про доходи громадян та розраховує суму сплати без необхідності подачі декларацій вручну [1; 3; 7].

Цифровізація публічного управління в Україні. В Україні процес цифрової трансформації активно просувається завдяки ініціативам уряду та Міністерства цифрової трансформації. Одним із ключових досягнень є запуск порталу "Дія", який об'єднує основні державні послуги в онлайн-форматі [2].

Попри позитивні зміни, існують такі виклики:

– Низький рівень цифрової грамотності серед громадян і державних службовців;

– Недостатнє фінансування ІТ-інфраструктури;

– Кіберзагрози та питання безпеки персональних даних;

– Неузгодженість правового регулювання.

Державні ініціативи:

– Закон «Про електронні довірчі послуги» [4];

– Програма «Держава у смартфоні» [5];

– Впровадження електронного судочинства [2].

Перспективи цифрової трансформації державного управління в Україні. З метою ефективної адаптації європейського досвіду необхідно розробити комплексну стратегію цифровізації, яка включатиме:

– Вдосконалення нормативно-правової бази;

– Інвестування у розвиток цифрової інфраструктури;

– Підвищення кваліфікації державних службовців;

- Посилення міжнародного співробітництва.
- Очікувані результати цифровізації:
- Зниження рівня бюрократії та корупції;
 - Покращення якості публічних послуг;
 - Посилення довіри громадян до держави;
 - Прискорення інтеграції України до європейського цифрового простору.

Основою досягнення високих результатів цифровізації публічного управління серед усіх методів впливу є *підвищення кваліфікації державних службовців* в рамках освітньо-професійних програм (ОПП) спеціальності «Публічне управління та адміністрування», що є ключовим напрямком сучасного розвитку вищої освіти. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у процес навчання, організацію адміністративних процесів, а також розвиток нових форм взаємодії між викладачами, студентами та адміністрацією. Ось кілька основних аспектів, які варто врахувати при впровадженні цифрових технологій у навчальні програми:

1. Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес

Використання електронних навчальних платформ: Впровадження платформ для дистанційного навчання, таких як Moodle, Google Classroom, Blackboard, забезпечує доступ до навчальних матеріалів, проведення тестів та іспитів, а також можливість взаємодії між викладачами та студентами.

Онлайн-курси та масові відкриті онлайн-курси (МООС): Студенти можуть пройти курси на платформах Coursera, edX, чи українських платформах, що спеціалізуються на публічному управлінні, що дозволяє отримувати додаткові знання в гнучкому форматі.

Використання віртуальних тренажерів та симуляцій: Це допомагає студентам вивчати основи публічного управління через симуляції реальних ситуацій, таких як управлінські процеси, кризові ситуації чи розробка політик.

2. Цифрові інструменти для адміністрування освітнього процесу

Автоматизація навчального процесу: Використання електронних журналів, систем обліку відвідуваності, платформ для автоматизованого оцінювання (наприклад, Turnitin для перевірки плагіату) спрощує адміністрування освітнього процесу та дає можливість ефективніше керувати ресурсами.

Інтеграція систем управління навчальним процесом (LMS): Ці системи забезпечують централізовану базу для зберігання навчальних матеріалів,

результатів тестувань, а також зручне спілкування між студентами та викладачами.

3. Розвиток цифрових навичок у студентів

У межах ОПП «Публічне управління та адміністрування» важливо навчити студентів користуватися цифровими інструментами, які необхідні для сучасного публічного управління, включаючи роботу з великими даними, аналіз інформації, використання електронних сервісів для взаємодії з державними органами та громадськістю.

Курси з цифрової грамотності: Включення до програми курсів із цифрових технологій, які допомагають студентам ефективно застосовувати сучасні програмні засоби в управлінській діяльності.

4. Цифровізація взаємодії з органами влади та громадськістю

Електронне урядування та публічна політика: Студенти вивчають сучасні практики використання цифрових інструментів для взаємодії з громадянами, проведення онлайн-консультацій, опитувань, та збирання зворотного зв'язку.

Платформи для електронного документообігу та електронних підписів: Знання студентами принципів роботи таких платформ необхідне для ефективного адміністрування публічних послуг.

5. Цифрові дослідження та інновації в публічному управлінні

Аналитика та великі дані (Big Data): Застосування технологій аналізу великих даних для прийняття рішень у публічному управлінні. Студенти можуть навчитись працювати з інструментами для збору та аналізу даних, що допоможе в розробці стратегій і рішень на рівні органів влади.

Інноваційні технології в управлінні: Включення до програми вивчення нових технологій, таких як блокчейн, інтернет речей (IoT) та штучний інтелект, що можуть бути використані в публічному управлінні для підвищення прозорості та ефективності.

6. Сучасні вимоги до підготовки кадрів

В умовах цифровізації змінюються і вимоги до компетентності випускників програм публічного управління. Зокрема, важливо сформувати навички роботи з цифровими інструментами для управління проектами, здійснення моніторингу та оцінки політик, а також комунікації в цифровому середовищі.

Висновки з даного дослідження. Цифровізація є ключовим інструментом модернізації державного управління. Попри значний прогрес, Україні необхідно подолати існуючі виклики та забезпечити ефективне впровадження цифрових

технологій. Адаптація європейського досвіду та впровадження стратегічних ініціатив сприятиме покращенню ефективності державного управління та підвищенню рівня прийняттю рішень на всіх рівнях управлінської діяльності.

Висновки. Подальші дослідження, на нашу думку, дослідження впливу цифровізації в освіт-

ньому процесі освітньо-професійних програм «Публічне управління та адміністрування» дозволять готувати сучасних фахівців, які не лише мають глибокі теоретичні знання, але й володіють необхідними практичними навичками для ефективного використання цифрових технологій у публічному управлінні.

Список літератури:

1. European Commission. Digital Strategy. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy>.
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.
3. E-Government in Estonia: X-Road and Digital ID. URL: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/x-road/>.
4. Закон України "Про електронні довірчі послуги". Відомості Верховної Ради України.
5. Постанова Кабінету Міністрів України "Про реалізацію експериментального проекту з впровадження електронного урядування".
6. Onlinezugangsgesetz (OZG) – Germany's Digital Government Initiative. URL: <https://www.bmi.bund.de>.
7. Світовий банк. Звіт "Цифрова трансформація державного управління". URL: <https://www.worldbank.org>.
8. OECD Digital Government Index. URL: <https://www.oecd.org/digital-government>.
9. Жаліло Я. А. Децентралізація управління як інституційний фактор системної трансформації економіки. URL: <https://surl.li/wwbkfn>
10. Жаліло Я. А. Роль парламентів у досягненні Цілей сталого розвитку. URL: <https://surl.gd/zimjuk>

Sherstiuk H.M., Korniienko V.O., Vyshniak I.O., Tanasohlo O.M. DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION

The article examines the process of digitalization of public administration, which is an important direction of development of modern state institutions. The impact of digital technologies on the efficiency of management, their implementation in Ukraine and the possibilities of adapting advanced European experience are analyzed. The main challenges associated with digitalization and the prospects for its further development are considered.

The digitalization of public administration is one of the key trends of the modern world, which significantly changes the methods of interaction between the state, citizens and business. It contributes to increasing the efficiency of management processes, improving transparency, reducing the bureaucratic burden and simplifying access to administrative services. However, this process is accompanied by significant challenges, in particular, issues of data security, regulatory and legal support and technical readiness of state structures. In addition, an important role in the digitalization process is played by the modernization of educational processes, especially in the training of personnel in the field of public administration.

Thus, the purpose of the article is to analyze modern trends in the digital transformation of public administration, study the successful experience of European countries and determine the possibilities of its adaptation in Ukraine.

Analysis of recent studies and publications that have initiated the solution of this problem. Scientific research on the digitalization of public administration is actively developing in Ukraine and the world [1]. Famous works by such authors as Ya. Zhalilo [9; 10], O. Tkachenko and V. Gorbulin are devoted to the issues of digital governance, cybersecurity and adaptation of European standards in the field of e-government. Studies by the World Bank and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) also highlight key aspects of the digitalization of public administration and provide recommendations for its implementation [7; 8].

Digitization is one of the key trends in the modern development of public administration and business. It contributes to increasing the efficiency, transparency and convenience of administrative processes. Governments of different countries are actively implementing the latest technologies to optimize the work of state institutions, improve interaction with citizens and increase the level of data security. The main directions of digitalization include the development of electronic document management, the use of artificial intelligence, the introduction of blockchain technologies and the automation of administrative processes.

Key words: public management and administration, digitalization in public administration.

Шимечко О.С.

ТОВ «Медичний центр «Життя-Київ»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ З ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КРАЩИХ ПРАКТИК ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті зазначено, що сучасні виклики, з якими зустрічається система охорони здоров'я, потребують впровадження інноваційних підходів до державного управління цією сферою. Особливо це актуально для України, яка в умовах війни з РФ зустрічається не лише з проблемами забезпечення медичної допомоги, а й з необхідністю відновлення системи охорони здоров'я в післявоєнний період. Потреба у швидкому реагуванні на виклики, пов'язані зі збільшенням поранених, поширенням інфекційних захворювань, забезпеченням реабілітаційної допомоги, вимагає впровадження новітніх технологій, адаптованих до реалій сучасності.

Обґрунтовано, що інноваційні рішення стають ключовими для забезпечення доступу до якісної медицини навіть у найскладніших умовах. Досвід зарубіжних країн демонструє успішність застосування інновацій у сфері охорони здоров'я, цифрових платформ для управління медичними послугами, автоматизації процесів діагностики та лікування. В умовах війни ці приклади стають особливо важливими для України, адже адаптація міжнародного досвіду до вітчизняних умов може суттєво підвищити ефективність медичної допомоги.

Встановлено, що дослідження перспективних інноваційних рішень дозволяє не лише підвищити якість послуг, але й оптимізувати використання ресурсів, які часто є обмеженими у кризових ситуаціях. Окрім теоретичного обґрунтування, акцент зроблено на практичних аспектах застосування інновацій, які вже довели свою ефективність у країнах із розвинутими медичними системами. Особлива увага зосереджена на необхідності розробки рішень, які відповідатимуть потребам України як у воєнний, так і у післявоєнний період, що вимагає гнучкості та оперативності в процесі адаптації до нових умов.

З'ясовано, що сучасні процеси глобальних економічних змін і війна з РФ визначають нагальну необхідність розробки і впровадження інноваційних рішень у державне управління у сфері охорони здоров'я. В умовах геополітичної нестабільності, спричиненої агресією так званих сусідів, система охорони здоров'я України зустрічається з новими викликами, які потребують термінових і ефективних рішень. Ключовими аспектами є забезпечення медичних установ національним обладнанням, ліками та інноваційними технологіями, що сприятимуть автономії від зовнішніх постачальників і підвищенню національної безпеки.

Ключові слова: інноваційні підходи, імплементація, зарубіжний досвід, реалізація, державна політика, галузь охорони здоров'я, національна безпека.

Постановка проблеми. Необхідність пошуку та вироблення перспективних інноваційних рішень у державному управлінні в сфері охорони здоров'я обумовлена загальними тенденціями інтенсивного впровадження цифрових, регуляторних, організаційних у цій сфері інновацій. В Україні спостерігається активне впровадження таких інновацій, що стає важливою складовою процесу адаптації системи охорони здоров'я до сучасних викликів. На рівні державного управління розробляються нові механізми регулювання, які включають цифровізацію медичних послуг, реформи в організаційних процесах у сфері охорони

здоров'я та інтеграцію міжнародного досвіду для підвищення ефективності.

Один з основних напрямків інновацій у медицині – це цифровізація, що включає використання електронних медичних записів, дистанційного моніторингу здоров'я пацієнтів. Зазначене дозволяє не тільки скоротити витрати на медичне обслуговування, але й підвищити доступність медичних послуг, зокрема для малодоступних і віддалених регіонів України. Однією з основних проблем є імпортозаміщення у сферах виробництва та постачання медичної техніки, фармацевтичних субстанцій [4]. Під час бойових дій значно

ускладнився доступ до зовнішніх постачальників, що підштовхує до необхідності розвитку вітчизняних виробників і зміцнення національної індустрії в галузі охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Україні розкрито в наукових працях провідних учених, а саме С. Домбровської, О. Крюкова, М. Латиніна, В. Майбороди, С. Майстро, В. Малиновського, Н. Нижник, В. Олуйка, Я. Радиша, В. Токовенко. У сфері інноваційного розвитку системи охорони здоров'я України працюють такі науковці, як Д. Дячук, директор Державної наукової установи «Центр інноваційних технологій охорони здоров'я», що займається дослідженнями, спрямованими на впровадження новітніх технологій у медичну галузь.

Також варто відзначити праці Г. Нерсесяна, який бере участь у розробці інноваційних підходів до управління закладами охорони здоров'я. Дослідник робить вагомий внесок у розвиток інноваційних підходів до державного управління в сфері охорони здоров'я України. Удосконаленню й розвитку національної системи охорони здоров'я присвятили свої праці такі вчені, як С. Вавренюк, М. Зубалій, Т. Круцевич, А. Куц, Р. Раєвський, С. Сінгаєвський. Однак, питанням інноваційних підходів з імплементації кращих практик зарубіжного досвіду в реалізації державної соціально-гуманітарної політики у галузі охорони здоров'я на сучасному етапі війни з РФ присвячено недостатня кількість наукових праць.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування імплементації кращих практик зарубіжного досвіду реалізації державної соціально-гуманітарної політики у галузі охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. В Україні існує значний потенціал для створення нових виробничих потужностей, здатних замінити імпорт, а також для модернізації наявних підприємств у медичній сфері. У цьому контексті важливо сприяти розвитку інноваційних рішень, орієнтованих на національні ресурси та можливості. Це включає в себе не тільки виробництво медичних препаратів і техніки, але й розвиток логістичних схем, здатних забезпечити ефективну доставку продукції на різні рівні медичних установ. Політика імпортозаміщення має бути підтримана через інвестиційні програми, спеціалізовані гранти для підприємств та впровадження нових моделей співпраці між державними та приватними секторами.

Одним з інструментів для досягнення цих цілей є впровадження цифрових технологій

у сферу охорони здоров'я. Оцифрування медичних послуг, створення інтегрованих інформаційних систем, що з'єднують лікарні, аптеки, медичні лабораторії та постачальників, допоможе значно підвищити ефективність медичної сфери та знизити залежність від зовнішніх постачальників [6]. Водночас, це сприятиме оптимізації витрат, полегшить управління ресурсами і надасть медичним установам доступ до новітніх технологій у сфері діагностики та лікування, що має вирішальне значення в умовах воєнного стану.

Одним з прикладів є використання телемедицини та дистанційних консультацій для зниження навантаження на лікарні та поліклініки, що стало необхідним через обмежені ресурси в умовах пандемії. Ці інновації можуть стати основою для подальших реформ у системі охорони здоров'я, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності системи охорони здоров'я в майбутньому. Однією з найбільш вагомих реформ в Україні, що сприяє інноваційним змінам у сфері охорони здоров'я, є реформа системи первинної медичної допомоги, започаткована у 2018 році. Завдяки впровадженню принципу «гроші йдуть за пацієнтом», реформа дозволила зробити медичні послуги більш доступними та орієнтованими на потреби населення. Впровадження електронних медичних карт та цифрових платформ дозволило значно спростити процес надання медичних послуг, зменшити бюрократичні перепони і скоротити час на отримання медичної допомоги.

Зазначене стало важливим кроком до створення ефективної та прозорої системи охорони здоров'я, що відповідає вимогам сучасності і має потенціал для подальшого розвитку. Впровадження інноваційних рішень в охорону здоров'я України є ключовим фактором для забезпечення доступу до якісної медичної допомоги, підвищення її ефективності та зниження витрат на лікування. Управлінські рішення повинні охоплювати всі рівні медичних послуг, починаючи від первинної медичної допомоги і завершуючи лікуванням складних захворювань, що вимагають використання новітніх медичних технологій.

Загалом значення інновацій у сфері охорони здоров'я в Україні обумовлене необхідністю розробки нових, удосконалених підходів до лікування та профілактики захворювань, покращення взаємодії між державними установами, медичними закладами та громадянами [2]. Це має важливе значення для підвищення доступності медичних послуг, підвищення рівня життя громадян, розвитку технологій і компетенцій у медичній сфері,

а також для зміцнення системи охорони здоров'я в цілому. В умовах сучасних викликів, зокрема війни та економічних труднощів, інновації стають основою для адаптації медичних установ до нових реалій, покращення медичного обладнання та запровадження сучасних технологій для забезпечення належного рівня медичних послуг.

Інновації служать досягненню суспільно корисних цілей, зокрема покращення ефективності медичних послуг, надання високоякісної медичної допомоги, зниження витрат на охорону здоров'я та покращення здоров'я нації в цілому. В Україні важливим аспектом інновацій у сфері охорони здоров'я є розробка законодавчих ініціатив, спрямованих на правову регламентацію нововведень та удосконалення медичної сфери [8]. В Україні активно запроваджуються реформи, спрямовані на цифровізацію медичних послуг, підвищення кваліфікації медичних працівників, впровадження нових стандартів лікування, що відповідають викликам сьогодення.

Створювані, тестовані та впроваджені нині в зарубіжних країнах інновації у сфері охорони здоров'я, включаючи цифрові інновації здебільшого акцентуються на боротьбі з онкологічними та інфекційними захворюваннями. Сюди також належить створення методів діагностики і терапії генетичних порушень, розвиток кіберфізичних систем та цифрових діагностичних технологій. Законодавче регулювання в цій сфері на сьогодні в багатьох країнах має значні прогалини, що є загальною проблемою для держав усього світу. В деяких країнах, хоча певні аспекти регулювання вдосконалюються, загальний підхід до правового забезпечення інновацій у сфері охорони здоров'я залишається недостатнім.

В Україні також спостерігається спроба адаптувати правову базу до нових технологій в охороні здоров'я, але проблеми з її вдосконаленням та регулюванням залишаються актуальними [3]. Зокрема, для успішного впровадження цифрових медичних рішень вкрай важливо створити чітку правову основу, яка б включала правила захисту персональних даних пацієнтів, регулювання роботи телемедицини, а також взаємодії різних інноваційних технологій у рамках національної медичної системи. Проблеми з затвердженням відповідних законодавчих актів у багатьох випадках призводять до того, що інновації впроваджуються швидше, ніж нормативно-правова база встигає їх охопити.

Наприклад, у США активно підтримують інновації в сфері біомедицини та фармацевтики,

агентство з продовольства і медикаментів є одним із основних регулюючих органів, яке активно працює над тестуванням та впровадженням нових ліків і медичних пристроїв на ринок. Для України дуже важливим є створення аналогічної системи швидкого тестування та впровадження інноваційних ліків і медичних технологій, що дозволить підвищити якість медичних послуг та забезпечити пацієнтів новітніми препаратами та техніками. Крім того, існує значна увага до прав пацієнтів у контексті транснаціональних медичних послуг. Враховуючи постійний розвиток цифрових інновацій, важливою частиною є регулювання, яке дозволяє зберегти баланс між технологічними досягненнями та правами громадян на медичне обслуговування, зокрема в міжнародному контексті.

Інновації у галузі охорони здоров'я в європейських країнах, зокрема у Франції, активно спрямовані на модернізацію швидкої медичної допомоги та покращення доступності медичних послуг. Одним із пріоритетних напрямків є розвиток цифрових технологій у медицині, таких як телемедицина та інтеграція штучного інтелекту в медичні процеси [1]. Для підвищення конкурентоспроможності французьких підприємств та сприяння сталому розвитку екосистеми охорони здоров'я, уряд Франції реалізує підхід, орієнтований на розвиток стратегічних технологічних галузей. Одними з таких напрямків є біотерапія, біомодельовання та цифрове охорону здоров'я.

Зазначене співробітництво між урядом та зацікавленими сторонами в галузі досліджень та промисловості створює сприятливі умови для зростання інновацій у медичній сфері, що в свою чергу забезпечує сталий розвиток французької медичної системи в умовах цифровізації. Франція активно працює над вдосконаленням правового регулювання у сфері інновацій в охороні здоров'я. Водночас, потрібно продовжити роботу над створенням єдиної всеосяжної правової структури, яка забезпечить більш ефективне управління та інтеграцію нових технологій у систему охорони здоров'я.

Згідно з нашим концептом, інноваційності рішення у сфері охорони здоров'я притаманні суттєві ознаки, через які така інноваційність і повинна визначатися та підтверджуватись. Важливою ознакою є наявність у рішення прикладного компонента, що характеризується потенціалами для покращення та виробництва суспільного блага та вигоди. Це передбачає, що впровадження інновації повинно призвести до обґрунтованого покра-

шення ситуації у сфері охорони здоров'я, зокрема у вигляді покращення якості послуг або доступності для пацієнтів. Інноваційне рішення має бути реально існуючим продуктом, методом або технологією, що здатні бути впровадженими у реальну практику. Важливою характеристикою є також відтворюваність цього рішення, тобто можливість його повторного використання чи масштабування.

Інноваційне рішення повинно бути спрямованим на досягнення довгострокових цілей у діяльності в рамках галузі охорони здоров'я, а також на загальне покращення ефективності системи. Це відображає економічну ефективність інновацій, адже нові ідеї мають здатність підвищити економічну ефективність у сфері охорони здоров'я, наприклад, завдяки зниженню витрат чи підвищенню якості обслуговування.

Інновації у сфері охорони здоров'я мають певні особливості, пов'язані з правовідносинами та умовами, в які вони впроваджуються, зазначені інновації залежать від того, до якого процесу вони відносяться [5]. Це може бути процес публічного управління у сфері охорони здоров'я, процес нагляду та контролю у сфері охорони здоров'я, включаючи оцінки якості та безпеки, процес регуляторний у сфері охорони здоров'я, процес корпоративного приватного управління у сфері охорони здоров'я, діагностичний процес, лікувальний процес, профілактичний процес, медико-відновлювальний та медико-соціальний процес, у тому числі лікувально-фізкультурний процес, фармацевтичний процес.

Окрім того, це може бути процес розроблення, тестування, забезпечення, впровадження, застосування та контролю медичної техніки. Враховуючи всі ці фактори, слід зауважити, що кожен з цих процесів потребує більш детального казуального розпису ознак, що не входить до завдань нашого дослідження. Водночас важливо відзначити, що кожен процес інновацій потребує специфічних підходів та методів правового регулювання для забезпечення ефективності та безпеки. Аналіз зарубіжного досвіду правового регулювання інновацій у сфері охорони здоров'я дозволив зробити висновок, що в законодавствах США та Франції регулювання таких інновацій розвинене більш ефективно, ніж у нормативно-правовому полі нашої держави. Зокрема, це стосується регулювання інновацій у сфері охорони здоров'я, що дозволяє забезпечити більш оперативну адаптацію новітніх технологій та підходів у системі охорони здоров'я.

Особливо важливим є те, що зарубіжний досвід правового регулювання та впровадження

інновацій у сферу охорони здоров'я міг би бути адаптований та застосований у вітчизняній практиці [7]. Для цього необхідно врахувати не тільки юридичні аспекти, а й технічні та організаційні нюанси, що дозволять максимально ефективно впроваджувати інновації в українську медичну систему. Крім того, важливим є процес адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов, що передбачає коригування правових норм з урахуванням специфіки української системи охорони здоров'я та потреб національної економіки.

Тому ефективне правове регулювання інновацій є ключовим фактором для успішного розвитку медичних технологій і надання високоякісних медичних послуг, а імплементація зарубіжного досвіду може допомогти створити більш прогресивне та гнучке законодавство, яке відповідатиме вимогам часу та сприятиме подальшому розвитку сфери охорони здоров'я в Україні. В Україні важливо не лише розробити правове забезпечення для медичних інновацій, але й створити систему, яка забезпечить безпеку впровадження нових технологій, їх відповідність високим стандартам якості та безпеки для пацієнтів.

Висновки. Інновації відіграють важливу роль у підвищенні якості медичних послуг та ефективності роботи системи охорони здоров'я загалом. Інновації, що стосуються публічного управління, регулювання, діагностики, лікування та профілактики, потребують чітко прописаних правових норм для забезпечення їх ефективного впровадження. В Україні, враховуючи сучасні умови та потреби, необхідно розробити і впровадити систему регулювання, яка б враховувала специфіку національної охорони здоров'я і потреби населення. Зарубіжний досвід демонструє високу ефективність регулювання інновацій у сфері охорони здоров'я, зокрема через застосування передбачуваних, прогнозованих моделей, отже такі практики можуть бути адаптовані й до української реальності.

Для України адаптація досвіду провідних країн у регулюванні інновацій у сфері охорони здоров'я є важливим кроком для підвищення ефективності національної медичної системи. Впровадження таких стандартів дозволить створити сприятливі умови для розвитку медичних технологій, стимулювати інвестиції в медичну галузь і забезпечити доступ до якісних медичних послуг для громадян. Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно врахувати не лише досвід інших країн, а й специфіку українських реалій, щоб ефективно впровадити інновації для максимальних результатів для розвитку національної системи охорони здоров'я.

Список літератури:

1. Лібанова Е.М., Гладун О.М., Лісогор Л.С., Ткаченко Л.Г., Ковтун Н.В. Вимірювання якості життя в Україні. Київ, 2013. 48 с.
2. Ліфінцев О.В. Принципи здійснення контролю у сфері охорони здоров'я. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*. 2015. Вип. 3-2. Т. 1. С. 156-159.
3. Майоров О.Ю., Худошина О.В., Горбань А.Є. та ін. Оцінка діяльності закладів охорони здоров'я по стандартам акредитації: метод. рекомендації. К. 2015. 220 с.
4. Марова С.Ф., Вовк С.М. Участь приватного сектору в капіталі державних установ охорони здоров'я. *Молодий вчений*. 2017. № 7. С. 352-356.
5. Надюк З.О., Сенюк Ю.І. Сучасна державна політика у сфері охорони здоров'я: аналіз реформування системи. *Право та державне управління*, 2020. №2. С. 211-220. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/34.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
6. Парубчак І.О., Балашов А.М. Державне регулювання в системі надання послуг з оздоровлення та відновлення здоров'я населення в мережі рекреаційно-курортних закладів України. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. Вип. 21. С. 68-71.
7. Рингач Н.О. Громадське здоров'я як чинник національної безпеки: монографія. Київ: НАДУ. 2009. 296 с.
8. Рожков Г.С. Державний контроль і нагляд в сфері охорони здоров'я. *Теорія та практика державного управління*. 2009. № 3. С. 1-5.

Shymechko O.S. INNOVATIVE APPROACHES TO IMPLEMENTING BEST PRACTICES OF FOREIGN EXPERIENCE IN THE IMPLEMENTATION OF STATE SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY IN THE FIELD OF HEALTHCARE

The article states that the modern challenges facing the healthcare system require the implementation of innovative approaches to public administration in this area. This is especially relevant for Ukraine, which, in the conditions of the war with the Russian Federation, is faced not only with the problems of providing medical care, but also with the need to restore the healthcare system in the post-war period. The need for a rapid response to the challenges associated with the increase in the number of wounded, the spread of infectious diseases, and the provision of rehabilitation care requires the implementation of the latest technologies adapted to the realities of modern times.

It is substantiated that innovative solutions are becoming key to ensuring access to quality medicine even in the most difficult conditions. The experience of foreign countries demonstrates the success of the application of innovations in the healthcare sector, in particular telemedicine, digital platforms for managing medical services, and automation of diagnostic and treatment processes. In conditions of war, these examples become especially important for Ukraine, because the adaptation of international experience to domestic conditions can significantly increase the effectiveness of medical care.

It has been established that the study of promising innovative solutions allows not only to improve the quality of services, but also to optimize the use of resources, which are often limited in crisis situations. In addition to theoretical justification, emphasis is placed on the practical aspects of the application of innovations that have already proven their effectiveness in countries with developed medical systems. Particular attention is focused on the need to develop solutions that will meet the needs of Ukraine both in the war and in the post-war period, which requires flexibility and efficiency in the process of adaptation to new conditions.

It has been found that the current processes of global economic changes and the war with the Russian Federation determine the urgent need to develop and implement innovative solutions in public administration in the field of health care. In conditions of geopolitical instability caused by the aggression of the so-called neighbors, the health care system of Ukraine is facing new challenges that require urgent and effective solutions. Key aspects are providing medical institutions with national equipment, medicines and innovative technologies that will contribute to autonomy from external suppliers and increase national security.

Key words: *innovative approaches, implementation, foreign experience, realization, state policy, healthcare sector, national security.*

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 352:323.3:004.42

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/27>**Кохалик Х.М.**

Національний університет «Львівська політехніка»

УПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

У статті аналізуються цифрові платформи для громадської участі на місцевому рівні. Відмічено, що такі партисипативні платформи можуть забезпечувати ширшу та доступнішу участь громадян в ідентифікації міських проблем, виробленні пропозицій та ухваленні спільних рішень щодо покращення міських політик. На основі розгляду іспанського досвіду впровадження цифрових платформ Decide Madrid та Decidim Barcelona виявлено, що процес супроводжувався створенням громадських просторів для напрацювання спільних з громадянами рішень щодо покращення дизайну та функціоналу платформ, а також розробниками було докладено значних зусиль для культивування громадського активізму; підкреслено, що платформи постійно удосконалюються задля підвищення їх привабливості для користувачів та розширення можливостей участі. Виокремлено три групи викликів контекстуального (доступність інтернету, цифрова неграмотність, цифровий розрив, гарантія приватності та безпеки), технологічного (пов'язані із інноваціями та технологічним прогресом) та організаційного (пов'язані з підготовкою місцевою владою чіткої стратегії залучення громадян) характеру, з якими зіштовхуються органи місцевого самоврядування при використанні цифрових партисипативних платформ. Зроблено висновок, що в основі запровадження цифрових партисипативних платформ лежить підтримка владою учасницького врядування, а тому важливого значення має культивування політичної волі до врахування думок громадян та здійснення влади більш інноваційно. Зауважено, що довіра до використання цифрових учасницьких платформ зростатиме за умови їх соціальної спрямованості, поєднання гібридних форм участі, забезпечення інклюзивності процесів деліберації, співтворення платформи за участі користувачів, експертів, членів громад та представників органів влади тощо.

Ключові слова: цифрові платформи, партисипативні платформи, громадська участь, е-участь, вироблення рішень, місцеве самоврядування, партисипативне бюджетування.

Постановка проблеми. Сьогодні в еру цифровізації взаємодія місцевої влади з громадськістю відбувається за допомогою цифрових учасницьких платформ, які дають громадянам змогу долучатись до творення місцевої політики. Цифрові платформи можуть використовуватись для поширення інформації чи консультування, а також можуть мати значний потенціал полегшення взаємодії між владою та громадянами у процесі спільного вироблення рішень. Водночас, попри зростаючу кількість цифрових платформ для залучення громадськості до участі, їхнє використання часто не дає бажаних результатів через неготовність влади до такої взаємодії, а громадян – до активної участі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна увага в працях сучасних дослідників при-

діляється питанню впровадження та використання цифрових технологій у взаємодії влади з громадськістю. Так, В. Захарченко [3] вбачає використання комунікаційних технологій з цифровою компонентою як мейнстрим у діяльності органів публічної влади; у праці А. Митко [6] проаналізовано перспективи е-участі для розвитку діалогових форм взаємодії органів влади та громадянського суспільства, Г. Ляхович та Г. Жекало [5] підкреслюють важливу роль залучення жителів до процесів ухвалення рішень за допомогою інструментів е-участі. Тоді як певні інструменти е-участі, зокрема такі, як партисипативний бюджет частіше перебувають у полі зорі науковців (Я. Білоус, Р. Галгаш, Л. Христенко [1], О. Вінницька [2], Т. Куценко [4] тощо), вивчення

та врахування досвіду застосування партисипативних платформ має не менш важливе значення.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз цифрових партисипативних платформ для громадської участі на місцевому рівні крізь призму їхніх можливостей, а також викликів на шляху впровадження та використання.

Виклад основного матеріалу. На початку 21 століття відбулось активне запровадження органами місцевої влади різноманітних платформ для е-участі, які можуть виступати в ролі консультативного форуму (платформа Better Reikjavik в Ісландії); використовуватись задля інформування міських органів влади щодо наявних в місті проблем (платформа Fix My Street у Великобританії); використовуватись для допомоги мешканцям у пошуку подібних пропозицій (платформа Linea Verde в іспанських містах) чи для співпраці з громадянами у формулюванні публічної політики тощо. Особливо демократичного прояву набуває е-участь у випадку залучення органами місцевого самоврядування громадян до процесів спільного вироблення рішень, здебільшого за допомогою інструменту учасницького бюджетування. Для цього громадянам надають доступ до партисипативної онлайн платформи, де вони можуть вносити пропозиції, дискутувати, надавати зворотній зв'язок та голосувати за ініціативи, спрямовані на вирішення чи покращення широкого спектру міських проблем в різних аспектах (платформа Madame Le Maire J'ai in idee – у Парижі; Youth Boston – у Бостоні тощо) [12, с. 24–25]. Цифрові платформи для партисипативного бюджетування набули широкого вжитку і в містах України. Сьогодні е-платформу Громадський бюджет використовують більше 300 міст та громад України.

Упровадження цифрових платформ може відбуватись з метою доповнення існуючих каналів залучення громадян щоб зробити їх доступнішими та мобілізувати ширші категорії громадян до участі (платформа CitizenLab в Осло) чи мати на меті охопити усіх мешканців міста, а не окремі сегменти (платформа Decide Madrid у Мадриді) [15, с. 62].

Цифрові платформи Decide Madrid та Decidim Barcelona, які набули поширення в багатьох містах Іспанії вважаються платформами міської демократії, надаючи громадян змогу брати участь в обговоренні міських проблем; подавати міській владі пропозиції щодо міської політики та розвитку міста; брати участь в розвитку міста шляхом обговорення та голосування за проекти стратегій та планів міської ради; здійснювати вплив на роз-

поділ міських бюджетів беручи участь в партисипаторному бюджетуванні [16, с. 317].

Платформа Decidim в Барселоні – «технополітична» платформа, розроблена з метою удосконалення політик громадської участі та демократичних форм правління, базується на наступних принципах: технополітичної гібридизації, яка враховує не лише цифрові аспекти та інфраструктуру нових форм участі, але й інновації; створення гібридних процесів участі, збагачених новими формами взаємодії; забезпечення прозорості та моніторингу усіх активностей в учасницьких процесах; сприяння ширшій участі тощо. Користувачів платформи поділяють на три групи, кожна з яких може користатися з різних переваг участі. Користувачі, яких відносять до першої групи можуть бути лише відвідувачами платформи задля ознайомлення з її контентом, до другої групи належать зареєстровані користувачі, які мають змогу створювати чи підтримувати контент, постити коментарі чи слідкувати за пропозиціями інших користувачів, і лише користувачі, приналежні до третьої групи можуть брати участь у виробленні рішень (голосувати, підтримувати активності платформи та її контент) за умови верифікації даних [13, с. 10–11].

Основні виклики, з якими зіштовхуються органи місцевого самоврядування при використанні цифрових партисипативних платформ, науковці розподіляють у три групи:

- контекстуального характеру (доступність інтернету, цифрова неграмотність, цифровий розрив, гарантія приватності та безпеки);
- технологічні, які пов'язані із складними та швидкими технологічними змінами та спроможністю влади іти в ногу з інноваціями та технологічним прогресом, а також такі, що пов'язані з управлінням даними та стосуються повноти та точності даних та інформації отриманої від громадськості;
- організаційного характеру – пов'язані з підготовкою місцевою владою чіткої стратегії залучення громадян [10, с. 19–20], яка повинна гарантувати, що громадяни з усіх прошарків суспільства мають доступ, є вмотивованими та усвідомлюють яким може бути їхній внесок, а органи влади, натомість, адаптують свої практики щоб забезпечити відповідну реакцію на внесок громадян та його врахування в процесі прийняття рішень [14, с. 78].

Упровадження платформ Decide Madrid та Decidim Barcelona супроводжувалось створенням громадських просторів для організації заходів

за участі активних містян з метою обговорення та напрацювання спільних рішень щодо удосконалення дизайну платформ, їх використання та управління. Серед викликів, з якими зіштовхнулися розробники платформ було те, як підвищити використовуваність платформ та мотивувати користувачів до активної участі. Удосконалення функціоналу платформ, зокрема за допомогою інтеграції технік гейміфікації, зробило їх привабливими для більшої кількості користувачів, а також значна робота була пророблена заради культивування громадського активізму на вуличному рівні [16, с. 322–324].

Завдяки прозорості комунікаційних потоків використання платформ в муніципальних учасницьких процесах сприяє ширшому врахуванню владою думок окремих громадян, ніж при використанні традиційних форм офлайн участі, що своєю чергою може позитивно впливати на збільшення внеску громадян шляхом зростання чисельності поданих пропозицій чи ініціатив та слугувати мотиватором для нових учасників [7, с. 935].

Дослідження показують, що більш позитивно налаштовані до участі ті громадяни, які вдоволені міською політикою, довіряють місцевій владі та вбачають її чутливою до своїх проблем [9, с. 190]. З огляду на те, що партисипативні платформи не сприятимуть зростанню громадської участі за відсутності в громадян відчуття, що їхня думка важлива для посадовців, слід культивувати політичну волю до врахування думок громадян та здійснення влади більш інноваційно. Довіра до використання цифрових платформ зростатиме за умови

гарантування захисту даних; суспільної орієнтації платформи; поєднання можливостей діалогу онлайн із безпосередньою комунікацією сприяючи якісній участі; закладення в основу функціонування демократичних цінностей, спрямованих на встановлення високих стандартів демократичної участі; забезпечення інклюзивності процесів задля залучення усіх зацікавлених сторін до обговорення та сприяння кращому розумінню різноманітності поглядів; співтворення платформи за участі користувачів, експертів, членів громад та представників органів влади [11, с. 335], при чому можливість для громадян ставати співтворцями платформ може впливати на її соціальну спрямованість [8, с. 25].

Висновки. Отже, в основі запровадження цифрових партисипативних платформ лежить підтримка владою учасницького врядування. Як показує досвід іспанських міст, цифрові партисипативні платформи Decide Madrid та Decidim Barcelona відіграють вагомую роль у залученні активної частини громадян до формування міських політик та внесення ними лепти в розвиток міста. Платформи не лише упроваджені, а перебувають в процесі постійного удосконалення за участі громадян, що своєю чергою забезпечує демократичність їхнього функціонування, надаючи громадянам широкі можливості користування учасницькими процесами. У подальших дослідженнях більше уваги буде зосереджено на виявленні позитивного досвіду взаємодії місцевої влади з громадськістю за допомогою цифрових партисипативних платформ в зарубіжних країнах.

Список літератури:

1. Білоус Я.Ю., Галгаш Р.А., Христенко Л.М. Запровадження партисипаторного бюджету для розвитку територіальних громад регіонів України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 4 (62). С. 79–86.
2. Вінницька О.А. Бюджет участі як ефективний інструмент взаємодії місцевої влади та громадськості. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (Миколаїв, 2–3 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С. 188–190.
3. Захарченко В.І. Використання комунікаційних технологій з цифровою компонентою як мейнстрим у діяльності органів публічної влади. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 4. С. 47–66.
4. Куценко Т.Ф. Форми залучення громадськості до бюджетного процесу на місцевому рівні в Україні: оглядовий аналіз. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 66–72.
5. Ляхович Г.І., Жекало Г.І. Концептуальні характеристики та особливості впровадження взаємодії інституцій влади та громадян в Україні із використанням ресурсів e-governance. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 111–117.
6. Митко А. Застосування е-технік для взаємодії влади та громади. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*: збірник наукових статей. 2016. Т. 33–34. С. 274–283.
7. Borge R., Balcells J., Padró-Solanet A. Democratic Disruption or Continuity? Analysis of the Decidim Platform in Catalan Municipalities. *American Behavioral Scientist*. 2023. 67(7). P. 926–939. DOI: 10.1177/00027642221092798.
8. Elsen C., & Schelings C. Citizen Participation through Digital Platforms: the Challenging Question of Data Processing for Cities. 2019. P. 19–25. URL: smart_2019_2_10_40036-libre.pdf (дата звернення: 18.02.2025).

9. Escher T., Rottinghaus B. Effects of online citizen participation on legitimacy beliefs in local government. Evidence from a comparative study of online participation platforms in three German municipalities. In *Policy & Internet*, 2024. 16(1). P. 173–208. DOI: 10.1002/poi3.371.
10. Falco E. & Kleinhans R.J. Beyond technology: Identifying local government challenges for using digital platforms for citizen engagement. *International Journal of Information Management*. 2018. Vol. 40. P. 17–20. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.007.
11. Garcia D.L., Calleja-López A., Linares-Lanzman J. Collective intelligence and digital participatory platforms. Learnings from Barcelona's Decidim. In *The Routledge Handbook of Collective Intelligence for Democracy and Governance*. Routledge, 2023. P. 326–328. DOI: 10.4324/9781003215929-29.
12. Gil O., Cortés-Cediel M.E., Cantador I. Citizen Participation in Smart Cities and Smart Governments. *International Journal of E-Planning Research*. 2019. 8(1). P. 19–34. DOI: 10.4018/IJEPR.2019010102.
13. Junior E.B., Ferreira B.M. Informative architectures and citizen participation: a comparative study between the digital platforms Decidim and Rousseau. *Liinc em Revista*. 2022. 18(2). P. 1–17. DOI: 10.18617/liinc.v18i2.6058. URL: <https://surl.gd/fytzqb> (дата звернення: 18.02.2025).
14. Kleinhans R.J. & Falco E. Digital Participation in Urban Planning: A promising tool or technocratic obstacle to citizen engagement? In R. Rocco, G. Bracken, C. Newton & M. Dąbrowski (Eds.), *Teaching, Learning & Researching Spatial Planning*. TU Delft OPEN Publishing, 2022. P. 70–81. DOI: 10.34641/mg.50.
15. Legard S. Displacement and Citizen Participation: A Comparison of the Enactment of E-Participation Platforms in Oslo and Madrid. In *Citizen Participation in the Information Society* / ed. S. Hovik et al. Palgrave Macmillan, 2022. P. 49–70. DOI: 10.1007/978-3-030-99940-7_3.
16. Smith A. & Martin P.P. Going Beyond the Smart City? Implementing Technopolitical Platforms for Urban Democracy in Madrid and Barcelona. *Journal of Urban Technology*. 2021. 28 (1-2). P. 311–330. DOI: 10.1080/10630732.2020.1786337.

Kokhalyk Kh.M. IMPLEMENTING AND USING DIGITAL PLATFORMS FOR CITIZEN PARTICIPATION AT THE LOCAL LEVEL: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

This paper analyzes digital platforms for citizen participation at the local level. It is noted that such participatory platforms may provide wider and more accessible participation of citizens in identifying urban problems, developing proposals, and making joint decisions on urban policy improvement. Based on the consideration of the Spanish experience in the implementation of the digital platforms Decide Madrid and Decidim Barcelona, it was found that the process was accompanied by the creation of public spaces for the development of mutual solutions to improve the design and functionality of platforms, as well as significant efforts were made by the developers to cultivate civic activism. It has also been emphasized that the platforms have been constantly improved to increase their user attractiveness and expand opportunities for participation. Three groups of contextual (Internet accessibility, digital illiteracy, digital divide, guarantee of privacy and security), technological (related to innovations and technological progress), and organizational (referred to the preparation of a clear strategy for citizen engagement by local authorities) challenges that local governments face when using digital participatory platforms have been identified. It has been concluded that the introduction of digital participatory platforms grounds on the support of participatory governance by the authorities, which is why it is essential to cultivate the political will to take into account the opinions of citizens and exert power more innovatively. It has been noted that the trust in the use of digital participatory platforms will grow if they are socially oriented, hybrid forms of participation are provided, deliberation processes are ensured, and the platform is co-created by users, experts, community members, and government officials.

Key words: digital platforms, participatory platforms, citizen participation, e-participation, decision-making, local government, participatory budgeting.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 342.9:351.863(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/28>

Таранчук С.О.

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

СПЕЦИФІКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розглянуто безпрецедентні виклики, які зазнає економічна безпека України, в умовах повномасштабної збройної агресії. Відбувається втрата промислових потужностей, порушення логістики, розвиток інфляційних процесів та зростання бюджетного дефіциту, що ускладнюють фінансово-економічну стабільність країни. Це потребує оперативного державного реагування та стратегічного планування. Особливу увагу приділено впливу війни на стратегічні сектори економіки: промисловість, енергетичний сектор, фінансову систему, агропромисловий комплекс, малий та середній бізнес. Проаналізовано основні загрози, включаючи руйнування економічної інфраструктури, фінансову нестабільність, відтік капіталу, скорочення виробничих потужностей більшості підприємств, посилену міграцію людських ресурсів та енергетичні ризики. Виявлено, що в умовах збройної агресії критично важливим є швидке відновлення пошкодженої інфраструктури, диверсифікація експортних маршрутів та залучення міжнародних фондів для реконструкції та модернізації економічно значущих об'єктів. Подолання окреслених викликів потребує запровадження ефективних державних антикризових механізмів економічної стабілізації, стимулювання внутрішнього виробництва, фінансової підтримки, сприятливої податкової політики, залучення міжнародних інвесторів та довгострокового стратегічного планування щодо відновлення національної економіки. Встановлено, що значна роль у забезпеченні економічної безпеки належить державному управлінню, яке має бути гнучким, стратегічно орієнтованим та ефективним в умовах обмежених ресурсів. Акцентується увага, що у післявоєнний період ключовим завданням постає ефективно відновлення економічного потенціалу, інтеграція до глобальних ринків та модернізація фінансово-економічної системи. Подальші дослідження потрібно зосередити на адаптації запроваджуваних державою моделей антикризового управління до реалій війни, розробці сценаріїв післявоєнного розвитку, комплексній оцінці ефективності міжнародної допомоги та моделюванні економічних ризиків у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: державне управління, національна економіка, повномасштабна збройна агресія, економічна інфраструктура, антикризові заходи, міжнародна співпраця, економічна стратегія, відновлення економіки.

Постановка проблеми. В сучасних умовах державотворення України економічну безпеку потрібно розглядати як одну із ключових складових національної безпеки та можливостей національної економіки забезпечувати відповідну стійкість та невразливість до загроз внутрішнього і зовнішнього середовища, формувати високий рівень конкурентоспроможності у світовому глобальному економічному просторі, що відповідає процесам збалансованого та стратегічного зростання ефективності економічної політики держави. Економічна безпека виступає основою щодо здійснення сталого розвитку країни та

забезпечення її незалежності. Наразі Україна, як держава з транзитивною економікою, стикається з численними викликами у сфері економіки та спробах забезпечення своєї економічної спроможності [1; 2, с. 7].

В умовах воєнного стану, в якому Україна перебуває вже три роки, економічну безпеку держави потрібно розглядати чи не головним елементом національної безпеки. В умовах повномасштабної збройної агресії економічна безпека України зазнає безпрецедентних викликів, які потребують оперативного реагування та стратегічного планування. Зокрема, в різних частинах країни

здійснюються масштабні руйнування національної інфраструктури, посилюються економічний спад та соціальні потрясіння. Відбувається втрата промислових потужностей, порушення логістики, розвиток інфляційних процесів та зростання бюджетного дефіциту, що ускладнюють фінансово-економічну стабільність країни. Попри складні обставини, керівництво держави продовжує адаптувати економічну політику до нових загроз і викликів, налагоджує політичні контакти для отримання міжнародної фінансової допомоги та здійснює структурні реформи. Окреслена ситуація вимагає визначення специфіки забезпечення економічної безпеки України під час війни, аналізу основних ризиків та розробки стратегічних підходів до стабілізації економіки та її післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика формування економічної безпеки та виникнення економічних загроз державним інституціям в умовах кризових ситуацій, зокрема через військові дії, є предметом численних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед них варто відмітити наукові праці О. Амоші, З. Бжезінського, Т. Боголіба, Т. Бондарук, С. Брателя, А. Гальчинського, В. Гарькавої, В. Гейця, О. Глуценка, К. Дубича, О. Єлізарова, М. Кастельса, О. Климчука, Н. Кузьминчук, О. Кузьміна, І. Луніна, Ю. Малиновського, Б. Москвіна, Д. Нортона, М. Олексюка, Т. Петремана, Д. Родріка, А. Сендза, Дж. Е. Стігліца та Ф. Фукуями,

Не зважаючи на значну кількість досліджень, наразі бракує комплексного підходу до оцінки економічної безпеки в умовах війни та розробки і адаптації довгострокових стратегій її зміцнення. Формування дієвої системи економічної безпеки під час військових дій передбачає необхідність чіткого визначення ризиків та потенційних загроз економічній безпеці держави, а також виявлення наявних і необхідних ресурсів для їх нейтралізації, що потребує проведення подальших досліджень і аналізу.

Постановка завдання. Метою статті є проведення комплексного аналізу специфіки забезпечення економічної безпеки України в умовах воєнного стану, визначення основних загроз та викликів, а також розробка стратегічних напрямів до стабілізації і зміцнення економіки та її післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна військова агресія, розпочата російською

федерацією 24 лютого 2022 р., загострила існуючі економічні проблеми та створила нові виклики для економічної системи держави: передусім мова йде про зростання геополітичної напруженості в світі, триваюче фізичне руйнування різних видів інфраструктури, колосальну нестачу кваліфікованої робочої сили, посилення демографічних та соціальних деформацій тощо. Відбувається загострення проблем кадрового та трудових ресурсного забезпечення у всіх галузях, значне зростання імпортозалежності та поступове погіршення інноваційного розвитку національної економіки [3; 4, с. 64–66]. Ймовірність ведення довготривалої війни з невизначеним терміном завершення зумовлює низку таких критичних викликів: значні потреби у військових витратах, недостатність фінансування збройних сил, масовий виїзд людей з країни легальними і нелегальними шляхами, зменшення економічної активності суб'єктів господарювання, втрати віри більшості громадян в державні інститути, розчарування в державній політиці, відсутність чіткої стратегії політичного і соціально-економічного розвитку, неефективна робота державних органів влади, тотальна корупція у всіх ешелонах влади та інші проблеми.

Державна категорія “економічна безпека” є багатокомпонентною концепцією, яка будучи однією з визначальних складових підсистем національної безпеки країни одночасно має складну структуру, оскільки включає в себе також свої складові. Так, інтегральний індекс економічної безпеки складається з 9 середньозважених субіндексів (складових економічної безпеки): 1) виробнича безпека; 2) демографічна безпека; 3) енергетична безпека; 4) зовнішньоекономічна безпека; 5) інвестиційно-інноваційна безпека; 6) макроекономічна безпека; 7) продовольча безпека; 8) соціальна безпека та 9) фінансова безпека [5]. Саме тому проведення постійного експертно-аналітичного моніторингу виникаючих рівнів та загроз державній економічній безпеці, а також її складових (середньозважених субіндексів) є необхідним процесом, а в умовах значного посилення потужності загроз, зумовлених повномасштабною збройною агресією РФ проти України, набуває вкрай важливого інформаційно-управлінського значення.

В сучасному контексті розгортання широкомасштабних військових дій на території нашої держави, воєнно-політична і економічна роль України набуває нового статусу щодо формування ефективної загальноєвропейської системи безпеки. Як одна із головних складових національної

безпеки, економічна безпека забезпечує не лише зростання економіки держави, але й є фундаментом її суспільного розвитку. У широкому значенні під економічною безпекою розуміють комплекс організаційно-економічних і управлінських заходів, які є базовими для забезпечення стійкості суб'єкта господарювання до впливу несприятливих зовнішніх та/або внутрішніх загроз і дестабілізуючих чинників, здатності до процесів самовідтворення, а також можливості задоволення інтересів широкого кола зацікавлених сторін. Економічну безпеку потрібно розглядати як поліструктурне поняття, що поєднує у собі безпеку соціально-економічних систем різних рівнів ієрархії. Зокрема, до таких рівнів відносять світове господарство, національну економіку, певну галузь чи сектор національної економіки, організаційну структуру комерційного або некомерційного характеру [6; 7, с. 112].

Під час забезпечення економічної безпеки сформована державна політика має сприяти зростанню конкурентоспроможності, що стає

головною передумовою розширеного відтворення [8, с. 65]. Аналіз стану економічної безпеки в умовах воєнних конфліктів потребує проведення досліджень щодо впливу воєнних дій на ключові чинники національної економіки. Сучасна економічна система України функціонує під впливом цілої низки деструктивних зовнішніх та внутрішніх викликів, які є загрозами для забезпечення національної економічної безпеки [9, с. 132].

Однією з найсерйозніших загроз економічній безпеці України в умовах воєнного стану є масштабне пошкодження та знищення економічної інфраструктури, що безпосередньо впливає на функціонування національної економіки (табл. 1).

Як бачимо, агресія РФ спричинила знищення критичних об'єктів, зокрема транспортних шляхів, електростанцій, заводів і підприємств, що негативно вплинуло на експортний потенціал та енергетичну незалежність України. Окреслені загрози призводять до скорочення виробництва та експорту національної продукції, що зменшує валютні надходження та має негативний вплив

Таблиця 1

Характеристика та наслідки руйнування економічної інфраструктури

Ключові загрози	Характеристика та наслідки руйнування
Фізичне знищення промислових об'єктів та підприємств:	<ul style="list-style-type: none"> – руйнування заводів, фабрик та підприємств у ключових промислових регіонах, зокрема на сході та півдні України – втрата виробничих потужностей, що критично важливі для експорту (металургія, хімічна промисловість тощо) – зменшення ВВП через скорочення промислового виробництва
Пошкодження транспортної інфраструктури:	<ul style="list-style-type: none"> – знищення автомобільних та залізничних шляхів, що ускладнює логістику як для внутрішнього ринку, так і для експортних напрямів – руйнування портової інфраструктури (особливо на Чорному та Азовському морях), що обмежує можливості морських перевезень – атаки на мости, тунелі та стратегічні транспортні вузли, що ускладнюють військові та гуманітарні перевезення
Криза енергетичної інфраструктури:	<ul style="list-style-type: none"> – масовані удари по об'єктах енергетики (ТЕС, ГЕС, ЛЕП), що призводять до перебоїв у постачанні електроенергії – порушення роботи промислових підприємств та бізнесу через нестабільне енергозабезпечення – втрата частини газо- та нафтопереробної інфраструктури, що загрожує енергетичній безпеці країни
Знищення аграрної інфраструктури та загрози продовольчій безпеці:	<ul style="list-style-type: none"> – руйнування елеваторів, складів, логістичних центрів, що ускладнює зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції – заміновані та окуповані сільськогосподарські землі, що призводить до зниження врожаїв і загроз для глобального продовольчого ринку – порушення експортних маршрутів для зернових, що впливає на валютні надходження та макроекономічну стабільність
Порушення міської та комунальної інфраструктури:	<ul style="list-style-type: none"> – руйнування житлових будинків та комунальних мереж (водопостачання, каналізація, опалення) – масові внутрішні переміщення населення, що спричиняють додаткове навантаження на економічно стабільні регіони – зниження рівня життя та зростання соціальної напруги через проблеми з доступом до базових послуг

Джерело: сформовано автором

на платіжний баланс. Паралельно відбувається збільшення витрат держави на відновлення економічної інфраструктури, що потребує залучення міжнародної допомоги та інвестицій. В свою чергу, логістичні проблеми та зростання витрат на транспортування призводять до зниження конкурентоспроможності українських товарів. Спостерігається міграція та зменшення робочої сили, що створює додатковий тиск на ринок праці й систему соціального забезпечення.

Окремим блоком потрібно розглянути руйнування та знищення енергетичної інфраструктури, що зумовлює уповільнення та нестабільність відновлення економіки. Це вимагає від держави негайного створення паливно-енергетичного комплексу на засадах сталого розвитку та необхідність диверсифікації енергозабезпечення [10, с. 58]. Незалежна національна енергетики із зростанням у структурі енергоспоживання відновлюваних джерел енергії потребує законодавчої та виконавчої підтримки у багатовекторній системі світової економіко-енергетичної політики, що впливатиме на розвиток економічної системи країни та рівень життя суспільства [11, с. 131].

Відтак, для захисту суверенітету держави та її громадян потрібно мобілізувати якомога більшу кількість матеріальних ресурсів для забезпечення нормального функціонування державного економічного механізму, щоб надати ефективний опір агресору [12, с. 13]. Під час повномасштабної збройної агресії критично важливим є мобілізація матеріальних ресурсів, швидке відновлення пошкодженої інфраструктури, диверсифікація експортних маршрутів та залучення міжнародних фондів для реконструкції та модернізації економічно значущих об'єктів.

В сучасних умовах, коли держава зазнає негативного впливу зовнішніх чинників та потерпає від внутрішніх кризових явищ, розробка та реалізація ефективних державних процесів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки, стають пріоритетними. Наразі в умовах військового стану економічна безпека України залежить від здатності держави ефективно адаптувати економічну політику до надзвичайних викликів. Основними специфічними напрямками діяльності у забезпеченні економічної безпеки є такі:

По-перше, здійснювати антикризове державне управління та фінансову стабілізацію на основі: 1) вибору пріоритетності державних витрат, концентруючи наявні ресурси на фінансуванні оборони, соціальної підтримки та критичної інфраструктури); 2) запровадження механізмів

контролю над інфляцією та валютним курсом для збереження макроекономічної стабільності в умовах зростання дефіциту бюджету; 3) мобілізації внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів (державні запозичення, міжнародні кредити, гранти та підтримка партнерів).

По-друге, забезпечити збереження та відновлення критичної економічної інфраструктури на основі: 1) проведення реконструкції пошкоджених підприємств і логістичних шляхів для швидкого відновлення виробничих потужностей та експортних коридорів; 2) формування енергетичної незалежності (розвиток альтернативних і відновлюваних джерел енергії, імпорт електроенергії з ЄС, диверсифікація джерел енергопостачання); 3) захисту ключових секторів національної економіки (сільське господарство, металургія, IT-сектор, оборонна промисловість).

По-третє, розвивати інноваційні управлінські підходи до адаптації економіки на основі: 1) розвитку військової економіки, здійснивши перехід підприємств на виробництво продукції для оборонного сектору; 2) адаптації бізнесу до умов війни (діджиталізація, релокація підприємств, спрощення регуляторних процедур); 3) створення і використання нових ланцюгів постачання, переорієнтувавшись на ринки ЄС та інших партнерів.

По-четверте, здійснювати підтримку внутрішнього виробництва та зайнятості населення на основі: 1) стимулювання малого та середнього бізнесу (грантові програми, податкові пільги, доступне кредитування); 2) масштабного працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок створення нових робочих місць та програм перекваліфікації; 3) покращення господарської діяльності аграрного сектору, забезпечивши підтримку фермерських господарств та відновлення експорту зернових.

По-п'яте, забезпечувати стійкість державної фінансової системи на основі: 1) здійснення контролінгу за фінансовими потоками для запобігання спекуляціям, ухилення від оподаткування та фінансування тероризму; 2) зміцнення національної банківської системи для запобігання відтоку капіталу та підтримки ліквідності банків; 3) залучення міжнародних інвестицій для створення сприятливих умов розвитку банківської системи на рівні світових стандартів та післявоєнної відбудови.

По-шосте, посилити процеси міжнародної економічної інтеграції на основі: 1) розширення співпраці з країнами ЄС, США та міжнародними фінансовими інституціями; 2) залучення прямих

іноземних інвестицій через гарантії безпеки та пільгові умови; 3) розробки довгострокових стратегій відновлення економіки у співпраці з міжнародними партнерами.

Отже, забезпечення економічної безпеки України в умовах військового стану вимагає гнучкої державної політики, налагодження міжнародної підтримки та адаптації бізнесу до нових реалій. Потрібно здійснити зміну парадигми концентрації зусиль та матеріальних ресурсів, зосередившись на безпеці майбутнього, що означає кардинальний перехід від короткострокового планування до довгострокового, з акцентом на інновації та сталий розвиток.

Висновки. Воєнний стан створює серйозні виклики для національної економічної безпеки, проте Україна демонструє високий рівень адаптації. Завдяки міжнародній підтримці, структурним реформам та стратегічному плануванню економіка держави зберігає відносну стійкість.

Формування економічної безпеки України в умовах воєнного стану є складним багатовимірним процесом, що вимагає комплексного підходу з боку держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Аналіз показує, що основні загрози включають руйнування

економічної інфраструктури, фінансову нестабільність, скорочення виробничих потужностей більшості підприємств, посилену міграцію робочої сили та енергетичні ризики. Для подолання окреслених викликів необхідні запровадження ефективних антикризових механізмів, стимулювання внутрішнього виробництва, залучення міжнародних інвесторів та довгострокове стратегічне планування відновлення національної економіки. Значна роль у забезпеченні економічної безпеки належить державному управлінню, яке має бути гнучким, стратегічно орієнтованим та ефективним в умовах обмежених ресурсів. У післявоєнний період ключовим завданням стане ефективне відновлення економічного потенціалу, інтеграція до глобальних ринків та модернізація фінансово-економічної системи.

Проведення подальших наукових досліджень потрібно зосередити на адаптації запроваджуваних державою моделей антикризового управління до реалій війни на основі формування ефективних стратегій економічної стійкості, а також розробці сценаріїв післявоєнного розвитку, оцінці ефективності міжнародної допомоги та моделюванні економічних і політичних ризиків у довгостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>.
2. Климчук О. В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.
3. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертна дискусія. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://surl.li/jbniuz>
4. Самборська О. Ю., Климчук О. В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. Інноваційна економіка. 2023. № 3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.
5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.
6. Про Концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України. Постанова Ради Центральної Спільноти споживчих товариств України від 12.11.2008 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0007626-08#Text>.
7. Москвін Б. Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 110–119. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.2.11.
8. Климчук О. В. Принципи формування енергетичної політики України на засадах конкурентоспроможності в умовах економічного розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. Вип. № 7 (11). С. 64–73.
9. Бондарук Т., Чеховська М., Бондарук О. Економічна безпека України під час військових дій: виклики та шляхи протидії. *Економічні горизонти*. 2024. № 1 (27). С. 129–141. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299201](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299201).
10. Климчук О.В. Виробництво біопалив – шлях до енергонезалежності агропромислового комплексу України. *Трансформаційна динаміка розвитку агропромислового виробництва*. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вінниця, 2011. С. 57–60.
11. Климчук О.В. Пріоритети розвитку енергетичної політики в світі та Україні. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. Вінниця, 2012. Вип. 1 (56). Т. 1. С. 129–134.

12. Олексюк М. М. Безпека держави в умовах воєнного стану (характеристики та особливості). *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2022. № 2. С. 9–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-2-2>

Taranchuk S.O. SPECIFICS OF STATE MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

The article discusses the unprecedented challenges faced by Ukraine's economic security in the context of full-scale armed aggression. There is a loss of industrial capacity, disruption of logistics, inflationary processes and a growing budget deficit, which complicate the country's financial and economic stability. This requires prompt government response and strategic planning. Particular attention is paid to the impact of the war on strategic sectors of the economy: industry, energy sector, financial system, agriculture, small and medium-sized businesses. The author analyzes the main threats, including the destruction of economic infrastructure, financial instability, capital outflows, reduction of production capacity of most enterprises, increased migration of human resources, and energy risks. It is found that in the context of armed aggression, it is critically important to quickly restore damaged infrastructure, diversify export routes, and attract international funds for the reconstruction and modernization of economically important facilities. Overcoming these challenges requires the introduction of effective state anti-crisis mechanisms for economic stabilization, stimulation of domestic production, financial support, favorable tax policy, attraction of international investors, and long-term strategic planning for the national economy's recovery. The author establishes that a significant role in ensuring economic security belongs to public administration, which should be flexible, strategically oriented and efficient in the context of limited resources. It emphasizes that in the post-war period, the key task is to effectively restore economic potential, integrate into global markets, and modernize the financial and economic system. Further research should focus on adapting the crisis management models introduced by the state to the realities of war; developing scenarios for post-war development, comprehensively assessing the effectiveness of international assistance, and modeling economic risks in the long term.

Key words: public administration, national economy, full-scale armed aggression, economic infrastructure, anti-crisis measures, international cooperation, economic strategy, economic recovery.

Ярової Т.С.

Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права

ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

РЕТРОСПЕКТИВА ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена дослідженню історичної траєкторії цифровізації в системі національної безпеки з акцентом на її еволюцію крізь призму державного управління. Дослідження продемонструвало трансформаційну роль технологій у протидії новим загрозам безпеці та збереженні стратегічних переваг у динамічному, мінливому глобальному ландшафті. Простежуючи ключові етапи, такі як інтеграція комп'ютерів в оборонні системи, розробка механізмів командування і управління в режимі реального часу і прийняття передових заходів з кібербезпеки, в дослідженні розглядається, як цифрові інновації змінили систему управління та операційні рамки національної безпеки. Досліджено механізми, за допомогою яких державне управління інтегрувало цифрові інструменти для посилення національної безпеки, з акцентом на створенні агентств кібербезпеки, прогностичній аналітиці та штучному інтелекті. В аналізі розглянуто, як такі країни, як Естонія, США та Сінгапур, впровадили ефективні стратегії захисту критично важливої інфраструктури та налагодили міжсекторальну співпрацю. Висновки наголошують на важливості адаптивної політики, інноваційних технологій та скоординованих зусиль для зменшення ризиків, пов'язаних з кіберзагрозами, та забезпечення ефективного врядування. З'ясовано конкретні виклики та можливості, що виникають у зв'язку з цифровізацією систем національної безпеки. Дослідження виявило такі проблеми, як швидка еволюція кіберзагроз, етичні наслідки технологій спостереження і глобальний цифровий розрив, які вимагають цілеспрямованих політичних заходів і міжнародного співробітництва. Дослідження також розкрило потенціал нових технологій, включаючи блокчейн і квантові обчислення, для революційних змін у державному управлінні та національній безпеці. Порівняльний аналіз різних підходів до врядування ілюструє розмаїття рішень і кращих практик, які можуть бути адаптовані до різних геополітичних і соціально-економічних контекстів. Обґрунтовано необхідність подальших досліджень на перетині цифровізації та державного управління з акцентом на довгострокові наслідки технологічного прогресу для національної безпеки. Дослідження підкреслює потребу в інноваційних стратегіях управління, які збалансують переваги цифровізації з ризиками кіберзалежності та вразливості даних.

Ключові слова: цифровізація, національна безпека, державне управління, цифровізація публічного управління, забезпечення цифровізації публічного управління, кібербезпека, електронне урядування, кризовий менеджмент, інтеграція політики, моделі управління, нові технології, інформаційна війна, геополітичні загрози, цифрова трансформація, глобальні тенденції безпеки.

Постановка проблеми. В епоху, коли цифрові технології глибоко інтегровані в усі аспекти управління та безпеки, роль державного управління у забезпеченні ефективного та безпечного впровадження цих технологій важко переоцінити. Цифровізація докорінно трансформувала механізми забезпечення національної безпеки, запровадивши передові інструменти для моніторингу, аналізу, прийняття рішень та реагування на загрози. Зростаюча витонченість кіберзагроз – від атак на критичну інфраструктуру до дезінформаційних кампаній – вимагає надійної та адаптивної системи державного управління для захисту

національних інтересів. Це особливо важливо, оскільки уряди все більше покладаються на цифрові системи для управління чутливою інформацією, забезпечення безпеки кордонів і підтримки стійкості основних послуг. Ретроспективний аналіз цифровізації в системі національної безпеки дає цінну інформацію про еволюцію цих практик, висвітлюючи як успіхи, так і виклики, з якими стикаються держави у використанні технологій для зміцнення безпеки. Критична важливість цифрової стійкості в умовах геополітичної напруженості, економічної нестабільності та технологічних порушень, додатково обумовлює актуальність

дослідження. Крім того, воно має практичне значення для політиків, експертів з питань безпеки та державних службовців, дозволяючи їм розробляти обґрунтовані стратегії, які підвищують ефективність і дієвість систем національної безпеки в умовах цифрового ландшафту, що швидко розвивається.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд досліджень і публікацій свідчить про значну увагу до питань цифровізації в національній безпеці та ролі державного управління у забезпеченні ефективного впровадження технологій. Дослідники акцентують на впливі цифрових інструментів на управління ризиками, адаптацію політик до викликів кібербезпеки та інтеграцію інноваційних підходів, таких як штучний інтелект і блокчейн, у стратегії безпеки (Ткач М., Ясенко С., Бойко Р., Дриньов Д., Мосов С. П., Селюков О. В., Бхарвадж А., Каушик К., Бігняк П. І., Михальчук В. М., Білко С., Мельниченко Г., Білоус С., Архипова Є. О.). Ряд науковців відзначають потребу у міжвідомчій співпраці та міжнародній інтеграції.

Постановка завдання. Мета дослідження – проаналізувати історичну складову цифровізації в системі національної безпеки через призму державного управління, зосередившись на її розвитку, сучасному застосуванні та майбутньому потенціалі.

Виклад основного матеріалу. Історичний розвиток цифровізації в системі національної безпеки – це трансформаційний шлях, який характеризується поступовою інтеграцією передових технологій для протидії новим загрозам і викликам. Цей шлях розпочався з упровадження комп'ютерів в оборонні системи в середині ХХ-го століття, що стало початковим етапом цифрової революції в операціях з забезпечення безпеки. Перші комп'ютери, такі як ENIAC в США, використовувались в основному для військових розрахунків і криптографічного аналізу, що заклало основу для використання обчислювальних потужностей в удосконаленні процесів прийняття рішень в рамках оборонних механізмів [1]. Використання цих систем революціонізувало військові стратегії, уможлививши швидшу обробку даних і підвищивши точність операцій. Під час холодної війни швидкий розвиток технологій ще більше прискорив діджиталізацію у сфері національної безпеки. Розвиток систем командування і управління, в тому числі напівавтоматичного наземного середовища SAGE в США, продемонстрував інтеграцію можливостей обробки даних в реальному

часі з радіолокаційними системами для моніторингу і реагування на потенційні повітряні загрози. Період також став свідком розвитку супутникових технологій, які розширили можливості спостереження і розвідки, дозволивши країнам збирати важливу розвідувальну інформацію за межами своїх кордонів [2]. Дані інновації підкреслили зростаючу залежність від цифрових систем для збереження стратегічної переваги. Закінчення холодної війни ознаменувало поворотний момент у застосуванні цифрових технологій в національній безпеці, зумовлений появою Інтернету і зростанням важливості кібербезпеки. Інтернет, який спочатку розроблявся як військовий проект в рамках мережі Агентства передових дослідницьких проектів ARPANET [3], перетворився на глобальну комунікаційну інфраструктуру, змінивши динаміку обміну інформацією і ведення війни. Поява взаємопов'язаних мереж призвела до появи нових вразливостей, оскільки противники почали використовувати кіберпростір для ведення шпигунства, диверсій та інформаційної війни. Дана ситуація зумовило необхідність розробки надійних заходів кібербезпеки для захисту критично важливих об'єктів інфраструктури, конфіденційної інформації та національних інтересів. Однією з важливих віх цього періоду стало створення агентств і структур з кібербезпеки, таких як Комп'ютерна група реагування на надзвичайні ситуації CERT у 1988 році, яка була створена у відповідь на черв'як Морріса, один з перших великих кіберінцидентів. Подія висвітлила потенційні загрози, які несе в собі шкідливе програмне забезпечення, і підкреслила необхідність скоординованих зусиль для зменшення кіберризиків [4]. У наступні роки уряди країн світу почали інвестувати значні кошти в дослідження кібербезпеки та розробку передових механізмів захисту, включаючи брандмауери, системи виявлення вторгнень і технології шифрування. Історичний розвиток цифровізації в національній безпеці відображає безперервний процес адаптації та інновацій, зумовлений необхідністю протистояти новим загрозам і зберігати стратегічну перевагу. Від початкового використання примітивних комп'ютерів до комплексної інтеграції штучного інтелекту і систем кібербезпеки, цифровізація національної безпеки докорінно змінила спосіб, в який уряди вирішують проблеми в умовах глобального ландшафту, що швидко змінюється [5]. Прогрес підкреслює вирішальну роль технологічного прогресу в підвищенні ефективності і стійкості систем національної безпеки. Роль держав-

ного управління в адаптації моделей управління до цифрових досягнень має вирішальне значення у вирішенні зростаючих складнощів національної безпеки в епоху технологічних перетворень. Системи державного управління зазнали значної еволюції, щоб інтегрувати цифрові інструменти, забезпечуючи їхню відповідність вимогам сучасного врядування та імперативам безпеки. Такі адаптації відображають не лише мінливий характер загроз, але й можливості, які надає розвиток цифрових технологій, що докорінно змінили механізми, за допомогою яких уряди діють і захищають свої національні інтереси. Моделі управління в державному управлінні дедалі більше охоплюють цифровізацію, як центральний компонент стратегічного планування та оперативного виконання. Традиційні ієрархічні структури, що характеризуються жорсткими централізованими процесами прийняття рішень, поступово замінюються або доповнюються більш гнучкими та адаптивними моделями, які надають пріоритет гнучкості та оперативності. Завдяки таким змінам стало можливим впровадження цифрових платформ, які уможливають обмін даними в режимі реального часу, міжвідомчу співпрацю та прийняття рішень на основі фактичних даних, підвищуючи таким чином загальну ефективність та результативність врядування [6]. Впровадження платформ електронного урядування за підтримки інтегрованих інформаційних систем змінило спосіб управління ресурсами, координації дій і надання послуг державними адміністраціями, забезпечивши вищий рівень прозорості, підзвітності та стійкості перед обличчям нових викликів безпеки. Інтеграція політики виконує центральну роль у наданні державним адміністраторам можливості впроваджувати цифрові інструменти, що сприяють зміцненню національної безпеки. Уряди дедалі більше визнають необхідність включення цифровізації в основу своєї політики, що призводить до формулювання комплексних стратегій, які враховують як можливості, так і ризики, пов'язані з технологічним прогресом. Перед державними адміністраторами стоїть завдання розробляти та впроваджувати політику, яка не лише сприяє впровадженню цифрових технологій, але й забезпечує їхнє безпечне та етичне застосування [7]. Виконання цього дуального завдання вимагає глибокого розуміння взаємозв'язку між технологіями, управлінням і безпекою, а також здатності орієнтуватися в складних регуляторних ландшафтах і сприяти співпраці між різними зацікавленими сторонами. Впровадження цифрових інструментів в уряду-

вання також вимагає створення спеціалізованих інституцій та нормативно-правової бази, які підтримують їх впровадження та нагляд за ними. Створення агентств з кібербезпеки, цифрових робочих груп та органів захисту даних підкреслює важливу роль державного управління в управлінні ризиками, пов'язаними з цифровізацією. Вони відповідають за розробку стандартів, проведення оцінки ризиків і координацію національних заходів реагування на кіберзагрози, забезпечуючи тим самим безпеку і цілісність критично важливих інформаційних інфраструктур. Державні адміністратори відіграють важливу роль у зміцненні міжнародної співпраці з питань кібербезпеки, беручи участь у таких ініціативах, як Будапештська конвенція про кіберзлочинність та багатосторонні рамки в рамках таких організацій, як ООН і НАТО, спрямовані на посилення глобальної кіберстійкості. Цифрові досягнення також трансформували роль державних адміністраторів у забезпеченні національних інтересів завдяки впровадженню предиктивної аналітики та штучного інтелекту, які дають змогу урядам передбачати та пом'якшувати потенційні загрози. Інтеграція цих технологій у процеси державного управління сприяла розробці систем раннього попередження, які використовують величезні обсяги даних для виявлення нових ризиків та проактивного втручання. Від державних службовців дедалі частіше вимагають розвивати компетенції в управлінні такими технологіями, забезпечуючи їх ефективне застосування, враховуючи при цьому проблеми, пов'язані з конфіденційністю, етичними міркуваннями та довірою громадськості. Впровадження цифрових інструментів також призвело до значного прогресу у сфері управління кризовими ситуаціями, де державне управління відіграє життєво важливу роль у координації реагування на надзвичайні ситуації та забезпеченні безперервності надання основних послуг. Цифрові платформи та геопросторові технології розширили можливості урядів щодо моніторингу, прогнозування та своєчасного й ефективного реагування на стихійні лиха, пандемії та інші кризові ситуації [8]. Інтеграція цих інструментів у державне управління не лише покращила обізнаність про ситуацію, але й уможливила більш ефективну комунікацію з громадськістю, сприяючи тим самим підвищенню стійкості та соціальної згуртованості. Завдяки адаптації моделей управління та інтеграції цифрових інструментів державне управління продемонструвало свою здатність розвиватися у відповідь на вимоги світу, який стає

все більш взаємопов'язаним і технологічно розвиненим. Використовуючи потенціал цифрових досягнень, державні адміністратори відіграють вирішальну роль у зміцненні національної безпеки, стимулюванні інновацій та забезпеченні сталого розвитку систем управління, здатних відповісти на виклики XXI століття. Трансформація, що триває, підкреслює важливість державного управління як динамічного та важливого компонента сучасного державотворення. Вивчення реальних кейсів демонструє, як країни використовують цифрові досягнення для зміцнення національної безпеки за допомогою інноваційних систем державного управління. Кожен кейс підкреслює важливість стратегічного планування, технологічної інтеграції та проактивного врядування у вирішенні багатограних викликів, пов'язаних з цифровими загрозами, одночасно використовуючи можливості, які пропонує технологічний прогрес. Естонська Республіка часто наводиться як провідний приклад успішного цифрового врядування, особливо в контексті національної безпеки та стійкості до кіберзагроз. Після серії руйнівних кібератак у 2007 році, спрямованих на урядові веб-сайти, фінансові установи та основні послуги, Естонія провела комплексну модернізацію своєї інфраструктури цифрової безпеки. Ці зусилля призвели до створення екосистеми електронного врядування, яка базується на захищеній системі цифрової ідентифікації, технології блокчейн для забезпечення цілісності даних і децентралізованих центрах обробки даних для запобігання перебоїв у наданні послуг під час потенційних атак [9]. Впровадження системи X-Road дозволяє безперешкодно та безпечно обмінюватися даними між державними та приватними організаціями, забезпечуючи безперервність надання критично важливих послуг навіть під час надзвичайних ситуацій. Крім того, Естонія інституціоналізувала свої зусилля з кібербезпеки, створивши Естонське управління інформаційних систем RIA і Центр передового досвіду НАТО з питань спільного кіберзахисту, зміцнивши свою позицію світового лідера в галузі кіберстійкості. Сполучені Штати також застосували багатограний підхід до цифровізації в національній безпеці, створивши в 2018 році Агентство кібербезпеки і безпеки інфраструктури CISA. Це агентство є центральним координуючим органом для захисту критичної інфраструктури, захисту федеральних мереж і посилення кіберстійкості країни. Розвиваючи партнерські відносини з державними, місцевими, племінними та територіальними орга-

нами влади, а також із зацікавленими сторонами з приватного сектору, CISA розробило комплексні рамки для управління ризиками, аналізу загроз та реагування на інциденти. Прийняття таких ініціатив, як Національна система захисту кібербезпеки NCPS і програма безперервної діагностики та пом'якшення наслідків CDM, відображає прагнення Сполучених Штатів використовувати передові технології для виявлення та пом'якшення загроз у режимі реального часу. Роль агентства в просуванні кампаній з підвищення обізнаності громадськості, таких як ініціатива «Зупинись, подумай, підключись», підкреслює важливість залучення громадян до розбудови культури кіберпильності та стійкості. Ініціатива Сінгапуру Розумна нація представляє цілісний підхід до інтеграції цифровізації в державні послуги, визначаючи при цьому цифрову безпеку як наріжний камінь своєї стратегії. Започаткована у 2014 році, ця ініціатива має на меті перетворити Сінгапур на технологічне суспільство, використовуючи аналітику даних, штучний інтелект та Інтернет речей для покращення життя в місті, економічної продуктивності та управління. Ключовим компонентом цієї стратегії є Агентство кібербезпеки Сінгапуру CSA, яке здійснює нагляд за зусиллями країни щодо захисту критично важливої інформаційної інфраструктури та просування освіти з кібербезпеки [10]. Реалізація Національного генерального плану з кібербезпеки та прийняття Закону про кібербезпеку створили надійну правову та інституційну основу для протидії цифровим загрозам. Крім того, використання в Сінгапурі системи Національної цифрової ідентичності NDI забезпечує безпечний і безперешкодний доступ до державних послуг, зміцнюючи довіру і впевненість як серед громадян, так і серед бізнесу. Наведені практичні дослідження ілюструють різноманітні способи інтеграції цифрових технологій у національну безпеку, одночасно вирішуючи унікальні виклики, зумовлені геополітичним і технологічним контекстом кожної країни. Застосовуючи проактивні моделі управління, інвестуючи в передові технології та сприяючи міжсекторальній співпраці, ці країни продемонстрували потенціал цифровізації для посилення національної стійкості, захисту критично важливих активів і забезпечення ефективного державного управління у все більш взаємопов'язаному і складному світі. Уроки, отримані з цього досвіду, слугують цінними орієнтирами для інших країн, які прагнуть орієнтуватися в можливостях і ризиках, пов'язаних з цифровою епохою.

Висновки. Ретроспективний аналіз цифровізації в системі національної безпеки крізь призму державного управління підкреслює трансформаційний вплив технологій на управління безпекою в сучасну епоху. Інтеграція цифрових інструментів і структур у державне управління докорінно змінила спосіб, у який уряди виявляють, реагують і пом'якшують загрози безпеці. Від раннього впровадження обчислювальних систем в обороні до сучасного використання штучного інтелекту і заходів кібербезпеки, діджиталізація послідовно доводить свій потенціал підвищення ефективності, стійкості і адаптивності у вирішенні складних завдань національної безпеки, що постійно ускладнюються. Дослідження підкреслює важливу роль державного управління як сполучної ланки для інтеграції політики, впровадження технологій та міжвідомчої координації. Розвиваючи моделі управління з урахуванням цифрових досягнень, державні адміністратори сприяють безперешкодному впровадженню технологій, які підвищують національну стійкість, захищають критично важливу інфраструктуру та вдоскона-

люють процеси прийняття рішень. Аналіз конкретних прикладів, зокрема естонської системи електронного урядування, американської стратегії CISA та сингапурської ініціативи «Розумна нація», показує, як індивідуальні підходи до цифровізації можуть вирішувати унікальні виклики безпеці, водночас сприяючи інноваціям і довірі між зацікавленими сторонами. Можливості для подальших досліджень у цьому напрямі є широкими та багатограними. Майбутні дослідження можуть глибше зануритися в наслідки нових технологій, таких як квантові обчислення, блокчейн і машинне навчання, для національної безпеки і врядування. Вивчення транскордонних систем цифрового врядування та їхнього впливу на динаміку глобальної безпеки є ще одним напрямком досліджень, особливо у світлі зростаючої геополітичної напруженості і транснаціонального характеру кіберзагроз. Крім того, порівняльні дослідження ефективності цифрових стратегій у різних політичних, економічних і культурних контекстах можуть надати цінну інформацію про передовий досвід і інноваційні рішення.

Список літератури:

1. Ткач М., Ясенко С., Бойко Р., Дриньов Д. Роль і місце систем автоматизації та інформатизації в розвитку потенціалу сектору безпеки та оборони. *Social Development and Security*. 2021. Том 11, № 2. С. 222-230. URL: <https://surl.li/aqedau>
2. Мосов С. П., Селюков, О. В. Космічна розвідка в локальних війнах і збройних конфліктах сучасності. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2019 №3(67) С. 88-93. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/197591/197782>
3. ARPANET – The First Internet. *Living Internet*. URL: https://www.livinginternet.com/ii_arpanet.htm
4. The Morris Worm: How It Happened and What It Changed. *Cornell Alumni*. URL: <https://alumni.cornell.edu/cornellians/morris-worm/>
5. Bhardwaj, A., & Kaushik, K. (2022). Predictive analytics-based cybersecurity framework for cloud infrastructure. *International Journal of Cloud Applications and Computing (IJCAC)*, 12(1), 1–20. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/article/297106>
6. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7549&i=15>
7. Vilko, S. Інституційне забезпечення інформаційної безпеки України. 2021. *Економіка і регіон Economics and Region*, (3(82)), 36–41. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2361>
8. Melnychenko, G., & Belous, S. Innovative development of the region as a component of the general national development strategy. 2020. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University Series: Economy and Management*, 31(70(1)), 170-174. URL: <https://surl.li/qyjrv>
9. Архипова Є.О. Досвід впровадження електронного урядування в Естонії та його імплементація в Україні. *Молодий вчений: Науковий журнал*. 2015. № 11 (26). С. 148-152. URL: <https://www.academia.edu/33354754>
10. Кіберполітика Сингапуру: як місто-державна захищається від цифрових загроз. *Аналітичний центр ADASTRA* URL: <https://surl.li/spxtmf>

Yarovi T.S. RETROSPECTIVE OF DIGITALISATION IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM THROUGH THE PRISM OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the study of the historical trajectory of digitalisation in the national security system with a focus on its evolution through the prism of public administration. The study demonstrates the

transformative role of technology in countering new security threats and maintaining strategic advantages in a rapidly changing global landscape. By tracing key milestones such as the integration of computers into defence systems, the development of real-time command and control mechanisms, and the adoption of advanced cybersecurity measures, the study examines how digital innovations have changed the governance and operational framework of national security. It explores the mechanisms by which state governance has integrated digital tools to enhance national security, with a focus on the creation of cybersecurity agencies, predictive analytics and artificial intelligence. The analysis looks at how countries such as Estonia, the United States and Singapore have implemented effective critical infrastructure protection strategies and established cross-sectoral cooperation. The findings highlight the importance of adaptive policies, innovative technologies, and coordinated efforts to reduce risks from cyber threats and ensure effective governance. Specific challenges and opportunities arising from the digitalisation of national security systems are identified. The study identified issues such as the rapid evolution of cyber threats, the ethical implications of surveillance technologies, and the global digital divide, which require targeted policy responses and international cooperation. The study also highlighted the potential of new technologies, including blockchain and quantum computing, to revolutionise governance and national security. The comparative analysis of different approaches to governance illustrates the diversity of solutions and best practices that can be adapted to different geopolitical and socio-economic contexts. The author substantiates the need for further research at the intersection of digitalisation and public administration, with a focus on the long-term implications of technological progress for national security. The study emphasises the need for innovative governance strategies that balance the benefits of digitalisation with the risks of cyber dependence and data vulnerability.

Key words: *digitalisation, national security, public administration, digitalization of the public administration, ensuring the digitization of public administration, cybersecurity, e-government, crisis management, policy integration, governance models, new technologies, information warfare, geopolitical threats, digital transformation, global security trends.*

Відомості про авторів

Ананченко М.О. – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Антонюк Д.І. – доктор філософії з політології

Бачинський О.-С.Я. – аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Васьків С.В. – аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Вишняк І.О. – кандидат наук з державного управління

Гасюк І.Л. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Горник В.Г. – доктор державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування

Дацій Н.В. – доктор державного управління, професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління Поліського національного університету

Драган І.В. – доктор державного управління, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу методології сталого розвитку Інституту демографії та проблем якості життя Національної академії наук України

Євмешкіна О.Л. – доктор державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Євсюкова О.В. – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності і дорадництва Національного університету біоресурсів і природокористування України

Іваній О.М. – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Іванова Т.В. – доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Кальченко І.В. – аспірант кафедри економіки підприємства та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Керекеша О.І. – аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Кисельов М.С. – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності і дорадництва Національного університету біоресурсів і природокористування України

Кожина А.В. – доктор наук з державного управління, професор, виконуючий обов'язки завідувача кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Корнієнко В.О. – кандидат юридичних наук, магістр публічного управління та адміністрування

Кохалик Х.М. – доцент, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Коцупал Д.В. – аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Кудріна О.Ю. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Кузьменкова К.С. – аспірантка кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Мироненко А.І. – аспірант кафедри економіки підприємства та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Михайлова Т.М. – аспірантка кафедри публічного управління і проєктного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Мороз В.М. – доктор державного управління, професор, завідувач кафедри соціології і публічного управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Мороз С.А. – доктор державного управління, старший дослідник, провідний науковий співробітник науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти Військового інституту танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Новосад Р.В. – аспірант кафедри державознавства, права та Європейської інтеграції Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Рачинський А.П. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Сімак С.В. – доктор державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Танасогло О.М. – магістр публічного управління та адміністрування

Таран Є.І. – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Таранчук С.О. – аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Тищук О.М. – аспірант кафедри соціології і публічного управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Троїцький А.М. – аспірант 3 курсу кафедри права та методики викладання правознавства Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Харченко О.А. – аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Хмелюк А.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Дніпровського державного технічного університету

Шерстюк Г.М. – кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного права і процесу факультету превентивної діяльності Національної поліції України Одеського державного університету внутрішніх справ

Шимечко О.С. – директор ТОВ «Медичний центр «Життя-Київ»

Юрійчук Є.П. – доктор політичних наук, доцент, професор кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Яровой Т.С. – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

НОТАТКИ

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 36 (75) № 1 2025

Коректура • *І. Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *М. Михальченко*

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. 19,65. Ум. друк. арк. 21.39. Зам. № 0325/264.

Підписано до друку 28.03.2025. 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

Е-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.